

Trigon Themen

3/06

Dialog in Organisationen

Was ist Dialog?	02
Dialogische Führung bei dm-drogerie markt	05
Konfliktlösung in einem Großgruppen-Dialog	07
Ist Dialog im Unternehmen ideal – oder idiotisch?	09
Change-Management und Dialog	11

Editorial

In Organisationen finden entscheidende Weichenstellungen oft in Gesprächen statt. In Führungszirkeln, in Projektteams, Meetings und Einzelgesprächen wird informiert, analysiert, geplant und entschieden. Mit Kunden und Lieferanten werden Verträge ausgehandelt, Reklamationen besprochen etc. Die Qualität der Gesprächsprozesse ist dabei entscheidend für die Brauchbarkeit der Gesprächsergebnisse, das heißt aber letztendlich: Der Erfolg von Organisationen hängt in den entscheidenden Momenten von

der Qualität des Gesprächs ab! Trigon hat vom 29.-31. Mai 2006 ein Symposium zum Thema *Die Praxis des Dialogs in Organisationen* durchgeführt. Kunden, Wissenschaftler und BeraterkollegInnen waren eingeladen. Das Symposium war der vorläufige Abschluss für eine Forschungsgruppe, die unter der Leitung von Rudi Ballreich und Andreas Neider seit eineinhalb Jahren das Thema praktisch und theoretisch bearbeitet hat. In den folgenden Artikeln sind einige Symposiumbeiträge in Kurzform dargestellt.

Was unterscheidet eine Diskussion oder ein Gespräch von einem Dialog? Wann ist es angebracht von dialogischer Kommunikation zu sprechen? Welche Rolle könnte die bewusste Gestaltung von Dialogprozessen in Organisationen spielen? Erste Antworten auf diese Fragen versuchen die nachfolgenden Ausführungen zu skizzieren.

RUDI BALLREICH

Was ist Dialog?

Vom Wortsinn her bedeutet *Dia-Logos* etwa: der Logos, d.h. das Verstehen der Wortbedeutungen fließt durch das Denken und Sprechen der Einzelnen und durch das Gespräch hindurch (dia=durch, hindurch). Sokrates, Martin Buber und David Bohm, die drei wichtigsten Pioniere des Dialogs, haben beim *Dia-Logos* unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt.

Dem Logos folgen

Sokrates war der erste, der vor 2.400 Jahren in Athen Dialog gelebt und gelehrt hat. Er sagte von sich: *Ich folge in meinem Denken und Sprechen dem Logos!* Damit meinte er: Ich folge dem, was sich meinem prüfenden Denken als richtig erweist, d.h. was für mich begründet und einsehbar ist. Und ich folge nicht dem, was *man* für richtig empfindet, was die Autoritäten sagen oder was für mich gefühlsmäßig angenehmer wäre. Unter *Dia-Logos* verstand Sokrates ein Gespräch, in dem sich die Beteiligten gegenseitig aus der Bequemlichkeit der automatisch in der Seele auftauchenden Meinungen und unbegründeten Behauptungen wachrütteln und dadurch zum

selbständigen Denken erwachen. Das gelingt aber nur, wenn ich mein eigenes Denken durch eine gesteigerte Bewusstheit wahrnehme und ständig auf seine *Güte* hin befrage. Dadurch entwickelt sich Besonnenheit, die es ermöglicht in jeder Situation aus eigener Einsicht das Gute zu tun.

Das Kraftfeld zwischen Ich und Du

Der jüdische Religionsphilosoph Martin Buber (1878-1965) stellte in seinen dialogischen Schriften die Begegnung zwischen Ich und Du in den Mittelpunkt. Dialog entsteht für ihn, wenn das Ich einem Du direkt, d.h. von Wesen zu Wesen begegnet. Buber zeigt, dass sich in den Momenten, in denen sich die dialogische Begegnung ereignet, zwischen Ich und Du ein *Raum* oder ein Kraftfeld mit spezifischen Eigenschaften entfaltet. Und er benennt drei Faktoren, die zusammenwirken müssen, damit sich dieses dialogische *Zwischen* bildet.

1. Die Beteiligten sind als Individualitäten selbständig und präsent und sie begegnen einander ohne Überlegenheit oder Unterlegenheit in voller Ge-

Im Dialog geschieht das „Wachrütteln“ zum selbständigen Denken

gegenseitigkeit. D.h. Selbstvertrauen und eigenständiges Denken sowie der Verzicht auf Überlegenheits- oder Unterlegenheitsrollen und *Machtspiele* sind besonders wichtig.

2. Die GesprächspartnerInnen äußern sich offen und authentisch und versuchen nicht anders zu erscheinen, als sie sind. D.h. die Überwindung des *Scheinen-Wollens* und eine möglichst ungetrübte Selbstwahrnehmung sowie der Mut zu dem zu stehen, was ich denke, fühle und will sind gefordert.
3. Durch Einfühlen und Realphantasie versucht jeder, das individuelle Wesen des Anderen wahrzunehmen, zu verstehen und zu bestätigen. Durch die *Beziehungskraft* ist es dem Menschen möglich, sich den anderen zuzuwenden. Im Aktualisieren der Beziehungskraft wirkt Dia-Logos: Im Hinwenden spreche ich den anderen an und werde auch von ihm angesprochen! Wenn es dabei gelingt, innerlich beim Anderen zu sein und gleichzeitig die Zentrierung im eigenen Wesen aufrecht zu erhalten, dann ereignet sich das, was Buber *Umfassung* nennt. Das erfordert die Überwindung der Egozentrierung und die Ausweitung des eigenen Bewusstseins.

Ein Gespräch wird zum Dialog, wenn durch das Zusammenwirken dieser drei Faktoren die *Echtheit des Zwischenmenschlichen*, d.h. das dialogische *Zwischen* entsteht, denn die Begegnung findet dann in einer Sphäre statt, die geprägt ist von Respekt, Klarheit, Verstehen und einführender Zuwendung – und vor allem von einer Bewusstheit, die sowohl die eigenen Gedanken, Gefühle und Willensantriebe umfasst als auch die der anderen.

Seelische Automatismen überwinden

David Bohm (1917-1992) begründete eine Praxis der dialogischen Erforschung in der Gruppe, bei der es darum geht, den Prozess des automatisch ablaufenden Beurteilens und Strukturierens unserer Erfahrungen und unseres Verhaltens wahrzunehmen und immer genauer zu verstehen. Die so entwickelte Kraft der nichtbewertenden Bewusstheit bezeichnet Bohm als die eigentliche Intelligenz des Menschen – im Gegensatz zum zergliedernden Denken, das an die Sprache gebunden ist.

Die Gruppe sitzt dafür im Kreis. Sie hat kein sachliches Gesprächsziel, sondern nur das Lernziel, zu beobachten, wie unser Wahrnehmen, Denken und Fühlen funktioniert und auch die Automatismen und Vereinseitigungen zu erkennen. Jeder achtet sowohl bei sich als auch bei den anderen darauf, was im

Bewusstsein erscheint. Je mehr es den Gruppenmitgliedern gelingt, über das eigene Denken, Fühlen und Verhalten und deren Hintergründe zu sprechen, desto mehr Verständnis kann sich entwickeln für die unterschiedlichen Sichtweisen und Standpunkte. Das Denken der Einzelnen wird in diesem Prozess beweglicher und offener für andere Standpunkte. *Der Logos fließt durch die Gruppe*, wenn jeder versucht sowohl die eigenen als auch die anderen Gesichtspunkte und Standpunkte nachzuvollziehen. Der Ansatz von David Bohm wurde am Massachusetts Institute of Technology (MIT) in einem groß angelegten Forschungsprojekt unter der Leitung von William Isaacs in der Praxis erforscht. Dabei zeigte es sich, dass Führungszirkel, die in dieser Weise Dialog üben, neue Qualitäten im Umgang miteinander entwickeln. Sie hören anders zu, sie sprechen nicht mehr nur in Standpunkten miteinander, ihre Sichtweisen werden beweglicher. Sie sind mehr in der Lage, die Vernetzung der einzelnen Sichtweisen und dadurch die *Ganzheit* von Situationen wahrzunehmen.

Bewusstheit: Das dialogische Rückgrat

Dialog entfaltet sich, wenn die automatisch ablaufenden seelischen Reaktionen durch eine Steigerung der Bewusstheit verstehbar und durch Besonnenheit steuerbar werden und wenn sich das Gespräch am Verstehen, d.h. am Logos orientiert. Das geschieht normalerweise zunächst nur in Ansätzen, denn Kommunikation besteht zu einem Teil aus Gewohnheiten und anderen Automatismen und andererseits aus Momenten der Bewusstheit und des Verstehens. Wenn es allerdings gelingt, die Beziehung zum Logos durch Üben zu stärken, dann entwickelt sich so etwas wie ein starkes *dialogisches Rückgrat*, das sich länger in der Ebene des Verstehens halten kann.

Im Verhältnis zwischen Ich und Du bedeutet das, dass ich mit meiner denkenden und fühlenden Aufmerksamkeit sowohl bei mir als auch beim Anderen sein kann. Abb. 1 zeigt einerseits die Beziehung der menschlichen Bewusstheit zum Logos (Einsicht, Verstehen) und zu den Automatismen in der Seele (Wahrnehmungs- Denk- und Verhaltensmuster, Vorurteile, Meinungen, emotional geprägtes Denken, etc.). Das

Authentisch zu dem stehen, was ich denke, fühle und will um seelische Automatismen zu überwinden

Respekt, Klarheit, Verstehen und einführende Zuwendung prägen die Sphäre

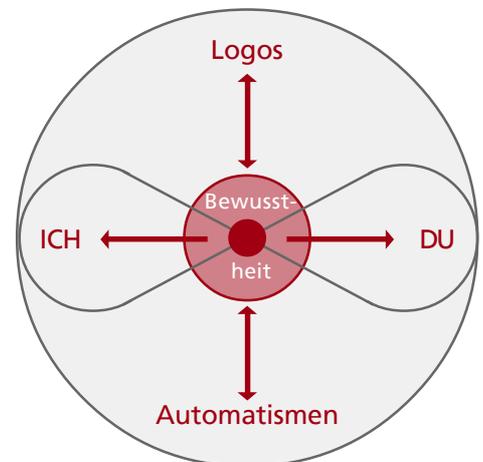


Abb. 1: Bewusstheit als Zentrum des Dialogischen

ICH, das in sich selbst *stark* ist und sich trotzdem mit Beziehungskraft dem DU zuwendet, konstituiert dadurch den dialogischen Raum zwischen den Menschen.

Die Entfaltung des Logos im Dialog

Dialog ist eigentlich nicht ein bestimmter Idealzustand im Gespräch, sondern ein Prozess, in dem sich das Verstehen (der Logos) immer mehr entfaltet. Das Feld zwischen den Menschen, das sich in einem Gespräch bildet, kann verschiedene Entwicklungsphasen durchlaufen, die erfahrbar und beschreibbar sind (siehe dazu Isaacs 1999). Das höfliche und angepasste Verhalten geht über in Polarisierung und dann in gegenseitiges Verstehen. Im 4. Feld kommt das Verstehen in eine offene Beweglichkeit und neue Einsichten werden möglich. (Abb. 2)

<p>Das Feld der Kreativität und der Inspiration</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bewusstsein für das ganze Feld des Erlebens - des „Zwischen“: Sowohl bei sich als auch bei den Anderen sein können • Weite Perspektive: Völlig unterschiedliche Standpunkte können nebeneinander stehen bleiben • Schweigen und Stille als Raum des Verstehens • Kreativität und Inspiration: Neue Ideen und Erfahrungen tauchen auf 	<p>Das Feld der Authentizität und des Verstehens</p> <ul style="list-style-type: none"> • Authentischer Selbstausdruck: Ich-Aussagen über Gefühle und Bedürfnisse • Perspektivenwechsel und empathisches Verstehen der anderen • Erkunden des Hintergrundes bei sich und bei den anderen: Denken, Fühlen und Wollen (Bedürfnisse) • Direkter Kontakt und Beziehungsaufnahme
<p>Das Feld der Höflichkeit und Anpassung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Höflichkeit • Das Gesicht wahren • Einhaltung sozialer Normen • Gewohnheit und angelernte Verhaltensweisen • Erwartungen, Spannungen, Bedürfnisse werden nicht angesprochen 	<p>Das Feld der Polarisierung und Verwirrung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambitionen der einzelnen dominieren • Rechthaben wollen in Diskussionen • Ärger und Wut, Konfrontation, Streit • Verwirrung, Lähmung, Chaos • Der „Hintergrund“ des eigenen Denkens, Fühlens und Wollens wird nicht reflektiert

Abb. 2: Die Entfaltung des Logos durch 4 Felder

Jedes Gespräch bewegt sich in diesen 4 Feldern. Viele Gespräche bleiben allerdings im ersten oder zweiten Feld. Dialog als Entfaltungsprozess verstanden bedeutet: Anpassung kann am Anfang eines Gesprächs genau das Richtige sein. Und auch Streit und Konfrontation können absolut notwendig sein, damit der nächste Schritt möglich wird, nämlich sich ehrlich über die tiefer liegenden Themen auszutauschen. Das Entscheidende für die Entwicklung eines dialogischen Prozesses ist, ob die Beteiligten in ihrem Bewusstsein für das erwachen, was „jetzt“ in ihnen und zwischen ihnen geschieht. Denn wenn sie die

Ein Prozess, in dem sich das Verstehen immer mehr entfaltet

momentanen Gedanken, Gefühle und Bedürfnisse und Verhaltensweisen wahrnehmen und in das Verstehen einbeziehen, dann werden die wirksamen Automatismen nach und nach bewusst und das Erleben und Verhalten verändern sich. Dadurch entfaltet sich der Logos, bzw. das Verstehen von Feld zu Feld.

Dialog in Organisationen

Organisationen brauchen unzweifelhaft Führungskräfte und MitarbeiterInnen, die sachlogisch orientiert sind und in vielen Fällen auch selbstverantwortlich denken und handeln. Die Prozessschritte in einer Produktion folgen z.B. einer inneren Logik und auch das Ineinandergreifen der einzelnen Funktionen und Abteilungen kommt nur dann optimal zur Geltung, wenn sich die beteiligten Menschen an der Logik der Sache orientieren. Diese Sachorientierung gibt es in Organisationen, wobei aber auch noch viel Entwicklungspotenzial vorhanden ist. Besonders in Gesprächen, Meetings und Führungszirkeln wirken Automatismen (Persönliche Imagepflege, *Politik*, Machtspiele, Anpassung, vorauseilender Gehorsam etc.). Immer wenn im Gespräch gemeinsames Denken gefordert ist, könnte durch die Entwicklung von Dialogfähigkeiten viel für die Leistungsfähigkeit und den Erfolg von Organisationen getan werden. Zum Beispiel das sich-selbst-überprüfende Denken, wie es Sokrates als Erster vorgelebt hat, wird zwar in wissenschaftlichen Ausbildungen angelegt, die Erfahrung zeigt aber, dass im Management vielfach – vor allem in Drucksituationen – sehr schnell und ohne Selbstüberprüfung *gewusst wird*, wie die Dinge sind. Und auf dieser Grundlage werden dann Entscheidungen gefällt. Wenn sich Teams darin üben, sich in solchen Situation gegenseitig *wachzurütteln* und im dialogischen Gespräch der selbstreflexiven Besonnenheit Raum zu verschaffen, verbessern sie fortwährend die Qualität ihrer Besprechungen und Entscheidungen.

Für Buber wirkt der Logos vor allem im Sich-angesprochen-Fühlen von einer Situation oder einem Menschen und im individuellen Antworten darauf. Organisationen, die sich in diesem Sinne um Selbstverantwortung bemühen, entwickeln eine Kultur des eigenständigen Denkens: Ich antworte aus meiner Einsicht heraus auf die konkrete Situation. Das kann allerdings nicht nur durch Dialogübungen erreicht werden, sondern dafür sind auch schlanke Führungsstrukturen, Transparenz durch differenzierte Informationsprozesse und andere organisationale Faktoren wichtig. Von entscheidender Bedeutung ist al-

lerdings die Überwindung der sachlich nicht gerechtfertigten Hierarchieorientierung im Denken und Verhalten. Führungskräfte sind gefordert, ihre Führungsrolle so auszuüben, dass sie Freiraum schaffen und zur Selbständigkeit ermutigen.

In schwierigen Beziehungen zwischen einzelnen Teams, Abteilungen oder zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat kann es ungemein förderlich sein, in offenen Dialogrunden ohne Entscheidungsdruck Themen zu erkunden. Dabei vertieft sich nicht nur das gegenseitige Verständnis; es werden auch neue Fähigkeiten entwickeln, die dann in den entscheidenden Verhandlungen und Entscheidungssitzungen viel schneller zu guten Ergebnissen führen. An den *Schnittstellen* zwischen Unternehmen und Kunden oder Lieferanten, zwischen einzelnen Abteilungen, zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn etc. können die Beteiligten die Qualität der Begegnung verbessern, wenn sie sich an den drei Faktoren orientieren, die das *Zwischen* konstituieren: Volle Gegenseitigkeit, Authentizität im Selbstausdruck sowie Wahrnehmung und Bestätigung der Individualität des Anderen. Wenn bei der Planung

und Gestaltung dieser Begegnungen der Blick auf den Raum zwischen den Menschen gerichtet ist, dann ist kein Platz für Egozentrik; Dia-Logos, d.h. gegenseitiges Verstehen und die Logik der Sache werden dann wirksam.

Dialogkultur in Organisationen meint eigentlich nichts anderes als selbstverantwortliches Denken und Handeln sowie Klarheit, Verstehen und Transparenz zwischen den Menschen und in Bezug auf die Ziele und Sachthemen der Organisation. In diesem Sinne ist Dia-Logos eigentlich eine elementare Grundlage für Führung und Zusammenarbeit, aber auch für Organisationsberatung! 

Literatur

- Ballreich, R (2000): Problemlösen im Dialog.
In: Agogik 4/2000, S. 3-63
Ballreich, R. (2006): Pioniere des Dialogs.
In: perspektive mediation 4/2006
Böhme, G. (1992): Der Typ Sokrates
Bohm, D. (1998): Der Dialog. Stuttgart
Buber, M. (1962): Das dialogische Prinzip. Heidelberg
Isaacs, W. (1999): Dialog als Kunst gemeinsam zu denken. Bergisch-Glattbach
Martin, G. (1967): Sokrates. Reinbek bei Hamburg
Platon (1998): Sämtliche Dialoge. Hamburg

Selbstverantwortung heißt:
aus eigener
Einsicht auf
Situationen
antworten

Der wirtschaftliche Erfolg von dm-drogerie markt hängt nicht nur mit klugen strategischen Entscheidungen zusammen, sondern auch mit der speziellen Art der Führung und Zusammenarbeit. „Dialogkultur“ und „dialogische Führung“ sind dabei wichtige Schlüsselwörter.

RUDI BALLREICH IM GESPRÄCH MIT GÖTZ WERNER

Dialogische Führung bei dm-drogerie markt

dm-drogerie markt wurde vor 33 Jahren in Deutschland gegründet. In rund 1.680 Filialen in 9 Ländern arbeiten bei dm über 23.000 Menschen. Das Unternehmen wächst beständig weiter. Rudi Ballreich sprach mit Prof. Götz W. Werner, dem Begründer und geschäftsführenden Gesellschafter von dm-drogerie markt, der an der Universität in Karlsruhe auch eine Professur für Entrepreneurship inne hat, über seine Ideen und Erfahrungen mit Dialog im Unternehmen.

Trigon: Herr Werner, wie sind Sie eigentlich dazu gekommen, Dialogansätze in Ihrem Unternehmen einzuführen?

Werner: Als ich 1973 zusammen mit meinem Kollegen Armin Föll den ersten dm-drogerie markt eröffnet habe, waren die Beginnjahre von einer Pionierstimmung geprägt. Wir arbeiteten viel und hatten wenig Zeit zum Reflektieren. Die MitarbeiterInnen hatten eine klare Orientierung, denn sie fragten: Was

will der Herr Werner? Als wir immer mehr Filialen eröffneten, mussten wir neue Führungsebenen einziehen und Strukturen schaffen. Wir sahen damals das Unternehmen als etwas hierarchisch strukturiertes und versuchten alle Prozesse zentral zu steuern. Aber je mehr Filialen es wurden, desto weniger gelang das. Wir suchten nach neuen Wegen.

Trigon: Welche Ideen haben Ihnen dabei am meisten weiter geholfen?

Werner: Auf einem Seminar über Organisationsentwicklung begegnete mir der NPI-Berater Hellmuth ten Siethoff, der dem Unternehmen wichtige Impulse gab. Seine Aussage: *Sie befinden sich in der Differenzierungsphase. Die Aufgabe ist jetzt, dass aus dem einen Unternehmen viele werden! Dazu ist es notwendig, dass möglichst viele im Unternehmen intelligent im Sinn des Ganzen handeln können!*

Dass jede Filiale ein eigenes Unternehmen sein könnte und dass jeder Filialleiter unternehmerisch denkt und handelt, diese Idee war der Wendepunkt. Wir brauchten aber einige Jahre bis zu Beginn der 90er, um den Schritt zu wagen und das Unternehmen nicht mehr hierarchisch zu gliedern, sondern als Netzwerk von möglichst selbständigen Filialen. Damals titelte eine Wirtschaftszeitung *Filialen an die Macht!*

Trigon: Was haben Sie denn konkret verändert?

Werner: Wir haben eine Hierarchieebene herausgenommen und den sogenannten Bezirksleitern so viele Filialen zugewiesen, dass sie nicht mehr in der Lage waren, bei jeder Filiale operativ einzugreifen. Gleichzeitig haben wir den Filialleitern die Verantwortung für ihr Geschäft übertragen. Sie sollten selbst entscheiden können, wen sie einstellen, welches Sortiment sie verkaufen, wie sie die Preise gestalten, usw. Die Zentralstellen bekamen einen ganz anderen Stellenwert: Nicht mehr steuernd, sondern als *Rückwärtige Dienste*, die die Filialen unterstützen. Dazu kam, dass die Mitglieder der Geschäftsleitung die Verantwortung für jeweils eine Region übernahmen, d.h. sie konnten die Konsequenzen für das, was sie für ihre jeweiligen Ressorts beschlossen, in ihrer Region unmittelbar erleben. *Die Filialen an die Macht* war ganz ernst gemeint.

Trigon: War diese Umstellung für die MitarbeiterInnen nicht sehr schwierig?

Werner: Sicher, da war zunächst viel Angst vor der Verantwortung, aber bald haben es viele auch als Befreiung erlebt, dass sie selbständig gestalten und Verantwortung übernehmen konnten. Nur wenige Filialleiter haben damals das Unternehmen verlassen.

Trigon: Welche Rolle spielt das Dialogische in diesem neuen Konzept?

Werner: Wenn Sie selbständig denkende und handelnde Filialleiter haben wollen, die sich selbstbewusst mit den Gebietsverantwortlichen und den Zentralstellen auseinandersetzen, dann müssen sich die Beteiligten auf gleicher Augenhöhe begegnen und ihre Anliegen einbringen können. Hierarchiedenken hat dabei keinen Platz. Dabei sind sie aber schon bei einem wichtigen Charakteristikum des Dialogischen: Die Begegnung von selbständigen und selbstbewussten Individuen, die sich sachorientiert – und nicht hierarchieorientiert – besprechen.

Trigon: Welche Rolle haben dabei Karl-Martin Dietz und Thomas Kracht gespielt, die ja das Buch über „Dialogische Führung“ bei dm geschrieben haben?

Werner: Karl-Martin Dietz und Thomas Kracht sind Kulturwissenschaftler, Philosophen. Seit vielen Jahren unterstützen sie uns, in Seminaren selbständiges Denken und Handeln bei unseren Führungskräften anzuregen. Bei dieser Arbeit haben sie das Konzept der dialogischen Führung, bzw. der Dialogkultur entwickelt.

Trigon: Was bedeutet denn das auf Führung bezogen konkret?

Werner: Als Führungskräfte versuchen wir Anweisungen zu vermeiden und stattdessen Empfehlungen auszusprechen. Das gelingt aber nur, wenn der Mitarbeiter mit einer Empfehlung selbständig umgeht und seinen eigenen Weg sucht, also von Empfehlungen begründet abweichen kann. Eigenständigkeit und selbständiges Denken sind dafür grundlegende Voraussetzungen. Das ist der Logos, um den es beim Dialog geht. Gelingen kann das allerdings nur, wenn ich Vertrauen in die Menschen und in ihre Entwicklungsfähigkeit habe und wenn die Kultur im Unternehmen diese Eigenständigkeit ermöglicht. Ein weiteres Element ist das, was wir Lernbegleitung nennen. Die Gebietsverantwortlichen, das sind die Berater der Filialen, haben dabei die Aufgabe, ihre Filialleiter bei ihrer Weiterentwicklung zu unterstützen. Die Filialleiter sollen die Mitarbeiter so in Entscheidungsprozesse einbeziehen, dass sie dabei immer selbständiger mitentscheiden können. So kann sich Verantwortungsbewusstsein entwickeln und die Menschen wissen dann tendenziell immer besser, was in den konkreten Situationen aus eigener Einsicht zu tun ist.

Trigon: Welche Rolle spielt denn der Umgang mit dem Finanziellen bei der dialogischen Führung?

Handeln
im Sinn des
Ganzen

Filialen an
die Macht

Werner: Wir haben schon sehr früh dafür gesorgt, dass die Gebietsverantwortlichen und die Filialleiter die Zahlen zur Verfügung haben, um selbständig planen und entscheiden zu können. Die so genannte Wertbildungsrechnung ermöglicht totale Transparenz über die wirtschaftliche Lage der Filiale. D.h. jeder Filialleiter hat einen Überblick, wie sein Markt im Vergleich zu anderen Filialen läuft, welche Umsätze mit den einzelnen Sortimenten gemacht werden, etc. Dadurch sind sie in der Lage, aus Einsicht zu entscheiden, welche Sortimente sie reduzieren wollen. Die Mitarbeiter können auch Einblick in diese Zahlen erlangen und mit diskutieren.

Trigon: Was tun Sie denn in der Ausbildung, um selbständig denkende und verantwortungsbereite Mitarbeiter zu bekommen?

Werner: Wir vermeiden das Meisterprinzip, bei dem der Lehrling fragt und der Meister antwortet. Stattdessen bekommen die Auszubildenden bei uns Erkundungsaufgaben, die sie selbständig erledigen, z.B. eine Produktgruppe genau kennen zu lernen. Dazu kann er auch beim Sortimentsmanager anrufen, im Internet recherchieren, etc. Damit die Fähigkeiten zu Selbstaussdruck und zur Kommunikation verbessert werden, gibt es als Bestandteil der Ausbildung zweimal acht Tage Theaterworkshops mit professionellen Theaterleuten, bei denen ein Theaterstück erarbeitet und aufgeführt wird. Für die Lehr-

linge im letzten Jahr haben wir eine Lehrlingsfiliale eingerichtet. Das ist ein normaler dm-Markt, der für 4 bis 6 Wochen alleine von den Lehrlingen geführt wird. Es ist eine Freude zu sehen, wie sich die jungen Menschen entfalten, wenn sie dazu den Freiraum bekommen.

Trigon: Herr Werner, was ist für Sie das Wesentliche Ihrer Führungsphilosophie?

Werner: Menschen sind in ihrem Kern sich selbst bestimmend und sie wollen sich entwickeln. Führen heißt für mich deshalb Rahmenbedingungen, d.h. Freiräume zu schaffen, dass die Menschen ihre Ideen und Initiativkräfte einbringen können. Die Menschen arbeiten dann an der Sache und sie können dabei authentisch sein. Das ist für mich auch ein wesentlicher Aspekt des Dialogischen: Sich aus Freiheit und an der Sache orientiert einbringen!

Trigon: Vielen Dank für das Gespräch. 

Literatur

- ten Siethof, H.J. (1996): Mehr Erfolg durch soziales Handeln, Stuttgart
Dietz, K.-M./Kracht, T. (2002): Dialogische Führung. Grundlagen-Praxis-Fallbeispiel: dm-drogerie markt. Frankfurt/Main
Werner, G. (2006): Führung für Mündige. Subsidiarität und Marke als Herausforderungen einer modernen Führung, Karlsruhe

Konfliktklärungen in Großgruppen sind nicht einfach. Eine spezielle Dialogmethode stand im nachfolgend beschriebenen Fallbeispiel im Mittelpunkt.

MATTHIAS ZUR BONSEN

Konfliktlösung in einem Großgruppen-Dialog

Dr. Matthias zur Bosen von „all in one spirit“, Oberursel, interessiert sich für und arbeitet mit innovativen Methoden der Groß- und Kleingruppenarbeit, bei denen es darum geht, dass „alle Gruppenmitglieder in einem Geist handeln“.

Der Studienkreis ist Deutschlands größter Anbieter von Nachhilfe-Unterricht. Etwa 1.050 Filialen verbessern eindrucklich die schulischen Leistungen ihrer jungen Kunden. 440 dieser Filialen werden von etwa 250 selbständigen Franchisepartnern geleitet.

Durch Interaktion
die verfahrenere
Situation auflösen

Altbekannte
Positionen und
Emotionen mussten
ausgesprochen
werden

Bei diesen hatte sich in den letzten Jahren einiges an Missmut aufgestaut. Sie fühlten sich nicht in Entscheidungen der Zentrale einbezogen und glaubten, dass ihnen neue Konzepte von der Zentrale *übergestülpt* wurden. Eine neue Geschäftsleitung wollte dies ändern und schlug vor, die Satzung der Franchisepartner so anzupassen, dass deren Partnervertretung viel intensiver mit ihr zusammenarbeiten konnte. Das Gremium der Partnervertretung hatte einen neuen Vorschlag ausgearbeitet. Doch der erreichte bei einer Abstimmung nur 60% Zustimmung und erzeugte zudem eine Menge Streit, Frustration, Beschimpfungen und Verletzungen.

Vorschlag: interaktive Großgruppenkonferenz

Alle zu einer interaktiven Großgruppenkonferenz einzuladen, bot in dieser Situation zwei Chancen: Die Franchisepartner konnten in großer Zahl und nicht nur über den Umweg einer Partnervertretung in die Gestaltung der gemeinsamen Zukunft einbezogen werden – etwas, was sich viele sehr wünschten. Und es bestand die Chance, die verfahrenere Situation mit der neuen Partnervertretung aufzulösen. Doch aus Sicht des Auftraggebers war es ein Risiko: Würde es wirklich gelingen, eine Lösung zu finden, die dann deutlich mehr als 60% Zustimmung findet?

Reden, wenn man
sich bewegt fühlt
zu reden

Es gelang. Und der Durchbruch geschah am zweiten Nachmittag der insgesamt zweieinhalb Tage dauernden Konferenz. Als an diesem Nachmittag der Konflikt um die Partnervertretung thematisiert wurde, bildeten wir zunächst kleine Gruppen, die sich mit dem Thema beschäftigen sollten. Sie machten sich klar, was geschehen war. Dabei wurde ihnen auch bewusst, welche Art von Partnervertretung sie künftig haben wollten.

Sitzen um einen
symbolischen
Mittelpunkt herum

Für den darauf folgenden Schritt erfuhr der Raum eine Umgestaltung. Wir baten die Teilnehmer, um einen Mittelpunkt herum konzentrische Kreise zu bilden. In der Mitte des Kreises befand sich eine aus roten Schachteln gebaute Pyramide, die auch für andere Teile der Konferenz eine Bedeutung hatte. Sie war etwa 90 cm hoch, und die oberste Schachtel symbolisierte den Daseinszweck des Unternehmens. Auf diese legten wir ein Mikrofon.

Ein Redestab stärkt Verantwortung

Was folgte, war ein Gespräch mit einem Redestab – ein Vorgehen, das der Tradition der amerikanischen Ureinwohner entlehnt ist. Wer diesen Redestab hält, der darf reden – alle anderen schweigen und hören einfach nur zu. Wenn die amerikanischen Indianer

zu ihrem Powwow zusammenkamen, dann sprachen sie auf diese Weise über Stunden, manchmal Tage. So lange eben, bis über das weitere Handeln völlige Einigkeit herrschte. Niemals gab es eine Abstimmung, auch keine bewusste Entscheidung. Aber es gab einen Durchbruch, den alle fühlten, wenn er sich einstellte. Die gemeinsame Lösung schälte sich einfach heraus.

Unser Redestab war nicht mit Federn und Steinen geschmückt, sondern schlicht ein Mikrofon. Wer immer reden wollte, musste in die Mitte kommen, dieses Mikro nehmen, vor allen sprechen, es dann wieder hinlegen und zu seinem Platz zurückgehen. Und wer immer das Mikro hatte, konnte ohne Unterbrechung so lange sprechen, wie er sprechen wollte. Alle anderen waren Zuhörer. Wir Moderatoren leiteten das Gespräch nur kurz an: Ich erläuterte die Funktion des Redestabs und bat alle, Verantwortung für das Gelingen des Dialogs zu übernehmen. Und das bedeutet den Redestab zu ergreifen und zu reden, wenn man sich bewegt fühlt zu reden, und ansonsten mit voller Aufmerksamkeit und Präsenz das Gespräch zu verfolgen. Denn dadurch schaffen und halten alle zusammen mit ihrer Aufmerksamkeit einen Raum für ein produktives Gespräch. Nach diesen Erläuterungen haben wir uns als Moderatoren äußerlich völlig zurückgenommen.

Das Gespräch im großen Kreis dauerte zwei Stunden. Über die gesamte Zeit verfolgten es fast alle mit erstaunlicher Wachheit. Der Energielevel der Gruppe war hoch. Wer in der Mitte stand und sprach, bekam enorme Aufmerksamkeit. Und es begann ein Dialog, dessen Qualität mit der Zeit zunahm. In seiner ersten Phase wurden hauptsächlich altbekannte Positionen dargelegt – Positionen, die die Redenden schon mitgebracht hatten. Mitgebracht hatten sie auch die entsprechenden Emotionen, die in den Beiträgen der ersten Phase mitschwangen. Es wurde zunächst wenig Neues gesagt. Doch das, was gesagt wurde, musste raus. So fand eine Art Entleerung statt. Und die schuf Raum für das Neue.

Es gab keinen exakten Punkt, an dem die erste Phase endete und die zweite begann. Doch nach einiger Zeit wurden zunehmend neue Blickwinkel eingeführt. Es wurden umfassendere Fragen aufgeworfen, und einzelne kamen in die Mitte, die mit großer Präsenz sprachen, die fast alle in ihren Bann zogen und berührten, weil sie in dem Moment selbst berührt waren. Man konnte dann jedes Mal spüren, wie die Einigkeit im Raum wuchs.

Am Ende war es wohl für jeden im Kreis klar, dass eine Lösung gefunden war, der nahezu alle zustim-

men konnten. Die Lösung bestand in der ursprünglich vorgeschlagenen neuen Satzung mit einer kleinen Modifikation. Die - aus juristischen Gründen notwendige - Abstimmung ergab denn auch (außer drei Gegenstimmen und vier Enthaltungen) nur Zustimmung in der ganzen großen Gruppe. Es ist eine uralte Form des Gesprächs, die diese Konvergenz einer großen Gruppe möglich machte: Das Gespräch in einem Kreis, um eine gemeinsame Mitte, mit einem Redestab oder Redeobjekt. Nichts Neues also, sondern etwas, das lediglich in Vergessenheit geraten ist. Eine im Grunde archaische Form, die ein wirklich kultiviertes Gespräch stimuliert. Eine zentrale Funktion hat dabei der Redestab. Wer ihn hat, ist der einzige, der sprechen darf, und alle anderen sind einfach Zuhörer. Wer das Redeobjekt nimmt, muss nicht gleich loslegen. Er kann zunächst einen Moment warten, in sich hineinfühlen ... und dann reden. Und wenn er fertig ist, kann er den Redestab noch einen Moment halten, schauen, ob da noch etwas ist, das gesagt sein will, eventuell noch etwas sagen und den Stab oder das Mikrofon dann weglegen. Der Redestab bewirkt also, dass wir mehr in Kontakt mit uns sind, wenn wir sprechen. Wir tun es mehr aus unserer Mitte heraus. Wir lauschen quasi

nach innen, während wir reden. Und dadurch erreichen wir leichter auch andere. Andere, die dann ihrerseits ebenfalls authentischer sein können.

Das Gespräch im Kreis braucht, nachdem es einmal angeleitet ist, keine Moderation, sondern Begleiter, die einfach nur da sind – präsent und ohne Urteil. Begleiter, die die Beiträge der Redenden nicht bewerten, die weder zustimmen noch ablehnen, deren Mimik neutral ist und die auch im Innern gänzlich neutral sind. Diese Art von Sein gibt den Teilnehmern die Verantwortung an sich selbst zurück.

Unsere Konferenz im übrigen endete in Hochstimmung. Für den Abend des zweiten Tages wurde eine Party am Indoor-Pool angesetzt, wo sich dann alle beschwingt und trotz kühler Außentemperaturen in hochsommerlicher Kleidung einfanden. Es kam, wie es kommen musste: gutes Essen, Musik, Alkohol und Tanz, die ersten sprangen ins Wasser, tanzten nass weiter, die nächsten hinterher – so ging es die halbe Nacht. Der Maßnahmenplanung am dritten Tag tat das Gott sei Dank keinen Abbruch. 🍷

Weitere Informationen

zur Großgruppenarbeit von Matthias zur Bonsen siehe: www.all-in-one-spirit.de

Authentisch aus der eigenen Mitte heraus sprechen

Das Gespräch braucht Begleiter, die präsent und ohne Urteil da sind

Oft werden die Prinzipien des dialogischen Gesprächs als idealistisch, abgehoben und wirklichkeitsfremd empfunden. Aber in Organisationen, die auf Effektivität ausgerichtet sein müssen, sind Problemanalysen und Entscheidungen mit Methoden des Dialogs unumgänglich.

FRIEDRICH GLASL

Ist Dialog im Unternehmen ideal – oder idiotisch?

Viele predigen, dass im Wirtschaftsleben nur harte, kämpferische Methoden des Verhandels zielführend sind. Prinzipien und Techniken des Dialogs werden als soft, wirklichkeitsfremd und idiotisch belächelt und abgelehnt. Beim Dialog geht es aber nicht um unverbindliche, ziellose Plaudereien, sondern um anspruchsvolle Gesprächsformen, die zur Bewältigung komplexer Aufgaben beitragen können.

Was steht einem Dialog im Wege?

Für jede Organisation gilt, durch Arbeitsteilung menschliche, geistige und materielle Ressourcen bestens zu nutzen.

Auch die makro-soziale Arbeitsteilung zwischen Kunden, Lieferanten und Vertriebspartnern sowie die globale Arbeitsteilung der modernen Wirtschaft verfolgen dasselbe Ziel.

Arbeitsteilung heißt,
Umgehen lernen mit
unterschiedlichen
Sichtweisen

Arbeitsteilung bedingt, dass MitarbeiterInnen und Organisationseinheiten eigene Denkmuster, Werte und Bewertungen entwickeln. Unterschiedliche Sichtweisen wirken allerdings behindernd, wenn bei Begegnungen keine Seite imstande ist, auf die anderen Denk- und Wertemuster einzugehen. Damit wird der Vorteil der Arbeitsteilung, nämlich das Anders-Sein zu nutzen, zunichte gemacht. Anstatt sich für die Anderen zu öffnen und aus den Unterschieden auf kreative Weise Nutzen zu schaffen, werden dann eigene Meinungen und Urteile verabsolutiert und heftig verteidigt. Anstatt Ideen, Gefühle und Motive offen zur Diskussion zu stellen und dadurch gemeinsam Neues zu entdecken, prallen gefestigte Meinungen und fixierte Standpunkte aufeinander. Und so wird die eigene Teil-Sicht für die ganze Wahrheit gehalten.

Es gilt also in komplexen Organisationen ganz unterschiedliche Fachdisziplinen, Fähigkeiten und menschliche Qualitäten zu integrieren.

Distributives und integratives Verhandeln

In der Konflikt- und Verhandlungsforschung haben Richard Walton und Robert MacKersie (1965) die fruchtbare Unterscheidung zwischen distributivem und integrativem Verhandeln eingeführt. Mit Verhandeln sind dabei Problemlösungsgespräche in vielerlei Form gemeint.

Bei Lohnverhandlungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern geht es z.B. darum, wie ein vorhandener *Kuchen* verteilt werden soll. Der *Kuchen* wird durch diese Gespräche nicht vergrößert, es kann nur die Größe der Anteile beeinflusst werden. Jede Partei wird beim Verhandeln vor allem darauf achten, nicht über den Tisch gezogen zu werden und möglichst viel für die eigene Seite zu gewinnen. Bei dieser Form des distributiven Verhandeln steht ein egozentrisches Verhalten im Vordergrund.

Anders ist die Dynamik des integrativen Verhandeln, wenn z.B. zwei Firmen fusionieren, weil sie miteinander bessere Leistungen erbringen können. Der *Kuchen* soll durch die Synergie vergrößert werden. Hier wäre es völlig fehl am Platz, wenn jede Seite bei der Produktentwicklung und Markterschließung immer nur die eigenen Interessen betont und einen einseitigen Vorteil herauschinden wollte. Stattdessen ist eine dialogische Haltung gefragt, die sowohl die eigenen Interessen im Blick hat, als

auch die Interessen der anderen und die vor allem auf den Logos, den sinnvollen Zusammenhang des Ganzen, achtet. Wenn es nach erfolgreicher Zusammenarbeit um das gerechte Aufteilen des Ertrages geht, spielt wieder die Dynamik des distributiven Verhandeln eine wichtige Rolle.

Um integratives Verhandeln – oder besser: Problemlösen – geht es immer bei Produkt- und Verfahrensentwicklung, bei kontinuierlichen Verbesserungsprozessen, beim Erarbeiten neuer Strategien usw. Denn zuerst muss der *Kuchen* durch integratives Verhandeln gebacken werden – erst danach stehen wieder Fragen der Verteilungsgerechtigkeit im Raum.

Falsche Prämissen schädigen die Organisation

Es ist in persönlicher und sachlicher Hinsicht verhängnisvoll, wenn die beiden Arten von Problemlösungsgesprächen miteinander verwechselt werden. Viele Führungskräfte gehen jedoch von der Annahme aus, dass bei jedem innerbetrieblichen Gespräch ein hartes Aushandeln gefordert ist. Bestenfalls, meinen sie, können Kompromisse herauskommen, bei denen jede Seite Konzessionen macht und auf die Optimallösung verzichtet.

Diese Grundannahme stimmt von vornherein ein auf distributives Verhandeln. Die Folge ist, dass sich eine Kultur des Kämpfens und des Konfliktes breit macht.

Notwendigkeiten des Dialogs

Innerhalb von Organisationen ist aber integratives Problemlösen mit einer dialogischen Grundhaltung in vielen Situationen notwendig. Denn kreative Lösungen werden verhindert, wenn jede Seite in erster Linie egozentrisch denkt, fühlt und entscheidet. Wo es den Beteiligten aber in Gesprächen gelingt, sich der Relativität der eigenen Sichtweisen bewusst zu werden und die Ergänzungen durch die anderen zu schätzen, können in einem Dialog neue Ideen entwickelt werden. Tragfähigere Lösungen – für die alltäglichen Probleme und strategische Entscheidungen – sind zu erwarten, wenn nicht Selbstbezogenheit, sondern die Logik der Sache im Vordergrund steht! 

Literatur

Walton, R./MacKersie, R. (1965): A behavioral theory of labor negotiations, an analysis of a social interaction system. New York

Eine dialogische
Grundhaltung
fördert integratives
Verhandeln

Arbeit nach den Dialog-Prinzipien ist für Change-Management eine wesentliche Bereicherung. Denn die Qualität von Veränderungs- und Entwicklungsprojekten wird gesteigert, wenn die Steuergruppe konsequent die dialogischen Prinzipien beachtet.

TRUDE KALCHER UND HANNES PIBER

Change-Management und Dialog

Für Veränderungs-Prozesse wird in der Regel eine Steuergruppe eingesetzt. Der Erfolg hängt nun davon ab, wie sie Maßnahmen der Diagnose, der Zukunfts-Gestaltung und der Umsetzung plant und durchführt, wie sie mit Spannungen und Widerstand konstruktiv umgeht, die Betroffenen rechtzeitig ins Bild setzt und beteiligt sowie die Möglichkeit gibt, Neues zu erlernen und zu üben. Sie muss ein Bewusstsein für diese Verflechtungen haben und die unterschiedlichen Prozesse in geeigneter Weise situativ kombinieren. Bei Veränderungen im Sinne der OE werden Effektivitäts- und Humanisierungsziele aber auch die Befähigung zur Selbsterneuerung möglichst ohne *Abstoßungs-Reaktionen* verfolgt. Dialogische Prinzipien helfen der Steuergruppe bei dieser Herausforderung.

Der Dialog der Interessensgruppen

Die Steuergruppe muss die Pole verschiedener Spannungsfelder ausbalancieren:

Kontinuität, Sicherheit	versus	Innovation, Erneuerung;
konkrete Arbeitswelt	versus	Ideen, Konzepte;
Wertvolles der Vergangenheit	versus	Pläne für die Zukunft;
Fähigkeiten der Organisation im Innern	versus	neue Anforderungen von Stakeholdern, von außen.

Für jeden dieser Pole stehen konkrete Interessen. Wenn es der Steuergruppe gelingt, diese in ein gutes Gespräch zu bringen, können neue Lösungen entstehen. Die Steuergruppe schafft dafür Zeit und Raum, organisiert Workshops mit flexiblen (nicht ständigen) Resonanzgruppen und Konferenzen mit Stakeholders und schenkt dabei den psycho-sozialen Prozessen besondere Beachtung. So kann sie

Gewohnheiten, Vorurteile, kulturelle Brillen, fixierte Denk- und Verhaltensmuster auflösen, damit die Beteiligten Zusammenhänge verstehen und Mitverantwortung für die Neuerungen übernehmen.

Das sokratische Fragen

Um fixierte Sichtweisen und Positionen zu lockern oder aufzulösen müssen sie frag-würdig werden. Deshalb können ProzessbegleiterInnen Urteilen gegenüber konsequent die Frage im Raum halten: *Was meinen Sie, wenn sie... sagen? Welche Erfahrungen haben Sie zu dieser Sichtweise gebracht?*

Dies regt an, die Hintergründe des Denkens bewusst zu machen. So werden Einseitigkeiten und Missverständnisse bemerkt und korrigiert und es entsteht Offenheit beim Hinhören auf die anderen und bei der Suche nach Lösungen.

Das Reich des Zwischen

Die drei dialogischen Prinzipien Martin Bubers in Change-Prozessen umzusetzen ist anspruchsvoll. Sie bieten eine wertvolle Orientierung für die Planung und Moderation von Workshops, weil sie die Menschen befähigen, mit Spannungen und Widersprüchen konstruktiv umzugehen:

1. Die volle Gegenseitigkeit:

Die Überwindung von Macht und Ohnmacht durch selbstständiges und klares Auftreten. In der Prozessgestaltung und Moderation ist es dazu z.B. notwendig, Machtgefälle auszugleichen, die Schwächeren zu ermutigen und die Stärkeren zur Zurückhaltung aufzufordern.

2. Die Unmittelbarkeit und Authentizität:

Weg von Selbstdarstellungsritualen hin zum ehrlichen Aussprechen dessen, was dem eigenen Denken, Fühlen und Wollen zugrunde liegt.

Martin Bubers
Prinzipien geben
Orientierung in
Change Prozessen

Struktur-
aufstellungen
fördern die
Muster-
erkennung

3. Die Umfassung und Wahrnehmung des Anderen als Du:

Das Eingeschlossensein in die eigenen Sichtweisen wahrnehmen und sich ehrlich für die anderen Menschen und ihre Standpunkte interessieren – ohne dabei den eigenen Standpunkt aufzugeben.

Die Wahrnehmung des Ganzen

Nach David Bohm denken wir nicht in Zusammenhängen, sondern fragmentiert. Das wird in Organisationen bei Veränderungen besonders deutlich. Als ganzheitlicher Ansatz hilft OE, Fragmentierung zu überwinden. Der Schlüssel zum Verstehen des Prozesses der Ganzheitswahrnehmung liegt im Erkennen von Mustern und Beziehungen (Capra 1996). Die Installierung von Dialoggruppen im Sinne Bohms ist eine gute Möglichkeit, ganzheitliches Denken in Teams und Organisationen zu fördern. Dort treffen sich Mitglieder unterschiedlicher Gruppen der Organisation und es werden neue Möglichkeiten des Zuhörens, Verstehens und Sprechens erprobt.

Dialog der Wesenselemente

Das Trigon System-Konzept der Organisation beschreibt sieben Wesenselemente – Identität, Policy, Struktur, Menschen und Gruppen, Funktionen,

Abläufe, materielle Mittel. Wir haben im Beratungskontext gute Erfahrungen mit dem *Aufstellen* eines Systems nach der Methode der Systemischen Strukturaufstellungen nach Varga von Kibéd und Sparrer (2002) gemacht. Bezogen auf eine bestimmte Fragestellung werden Menschen, die das System nicht kennen, als RepräsentantInnen jeweils eines Wesenselements der Organisation im Raum aufgestellt. Ihre Position, die räumlichen Beziehungen untereinander und ihre Wahrnehmungen ermöglichen Einsichten in Zusammenhänge und Muster. *Wenn wir in der Lage sind, alle Ansichten gleichermaßen zu betrachten, werden wir vielleicht fähig, uns auf kreative Weise in eine neue Richtung zu bewegen* (Bohm 1998). Im *Lösungsbild* der Strukturaufstellung zeigen sich oft überraschend neue Gestaltungsmöglichkeiten. ▲

Literatur

- Ballreich, R. (2006): Pioniere des Dialogs: Sokrates, Buber, Bohm. In: Zeitschrift perspektive mediation 2006/4
Capra, F. (1996): Lebensnetz. Bern/München/Wien 1996
Glasl, F./Kalcher, T./Piber, H. (2005): Professionelle Prozessberatung. Bern/Stuttgart/ Wien 2005.
Varga von Kibéd, M. / Sparrer, I. (2002): Ganz im Gegenteil. Heidelberg 2002.

Trigon-Angebote zum Thema Dialog

Die Qual der Wahl!

Entscheidungsprozesse dialogisch gestalten. Forum für Organisations- und Personalentwicklung (GENO-Akademie/Trigon München). Leitung Rudi Ballreich am 26.01.2007 in Stuttgart (D).

Die Praxis des Dialogs in Organisationen

Ansätze und Methoden für die Arbeit mit Gruppen. Mit Rudi Ballreich und Margret Surdmann vom 09.-11.07.2007 in Sulz am Neckar (D). Veranstalter: Trigon München.

Informationen zu unseren Veranstaltungen und Seminaren finden Sie im beigelegten Seminarprogramm oder online: www.trigon.at.



Trigon Graz
A-8020 Graz
Entenplatz 1a
T: +43/ 316/ 40 32 51
F: +43/ 316/ 40 36 10
trigon.graz@trigon.at

Trigon Klagenfurt
A-9020 Klagenfurt
Radetzkystraße 2
T: +43/ 463/ 51 66 76
F: +43/ 463/ 51 66 78
trigon.klagenfurt@trigon.at

Trigon München
D-80333 München
Hartmannstraße 8
T: +49/ 89/ 242 089 90
F: +49/ 89/ 242 089 99
trigon.muenchen@trigon.at

Trigon Wien
A-1070 Wien
Kaiserstraße 8/9
T: +43/ 1/ 505 88 61
F: +43/ 1/ 505 55 97
trigon.wien@trigon.at

Bei Unzustellbarkeit bitte retour an
Trigon Entwicklungsberatung, Entenplatz 1a, A-8020 Graz



Impressum
Medieninhaber: Trigon Entwicklungsberatung reg.Gen.m.b.H. Mettigweg 6, A-5023 Salzburg;
Grundlegende Richtung: Organ der Trigon Entwicklungsberatung;
Redaktion: Friedrich Glasl und Günther Karner;
Satz: Michael Rath; Druck: Druckerei Khil, Graz