

Nr. 82

# HRM-Dossier

Daniel Gut

## Dialog-Kultur

Mit schöpferischen Gesprächen zu neuen Impulsen

SPEKTRAMedia und HR Today



## **Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Daniel Gut

### **Dialog-Kultur**

Mit schöpferischen Gesprächen zu neuen Impulsen

SPEKTRAMedia, Zürich, 2018

ISBN 978-3-906067-31-5

© 2018 by

SPEKTRAMedia, Albisriederstrasse 252, CH-8047 Zürich, T: 043 311 01 80,

[info@SPEKTRAMedia.ch](mailto:info@SPEKTRAMedia.ch), [www.SPEKTRAMedia.ch](http://www.SPEKTRAMedia.ch)

ALMA Medien AG, Hofackerstrasse 32, CH-8032 Zürich, T: 044 269 50 10,

[info@almamedien.ch](mailto:info@almamedien.ch), [www.almamedien.ch](http://www.almamedien.ch)

Gedruckt und hergestellt in der Schweiz.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jedes Kopieren, insbesondere Vervielfältigen, Übersetzen, Mikroverfilmen und Einspeichern sowie Verbreiten in elektronischen Systemen ist ohne Zustimmung des Verlags verboten (vgl. [www.fair-kopieren.ch](http://www.fair-kopieren.ch)).

Der einfacheren Lesbarkeit halber verwendet der Verlag i.d.R. die männliche Form – die weibliche Form ist eingeschlossen. Dieses Buch basiert auf Erfahrungen des Autors, auf Gesprächen mit Fachleuten aus dem HR und auf Fachliteratur. Es wurde mit grosser Sorgfalt erstellt, trotzdem können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden. Verlag und Autor können für fehlerhafte Angaben und deren Folgen weder juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen. Für Verbesserungsvorschläge und Hinweise sind der Verlag beziehungsweise der Autor dankbar.

**Daniel Gut**

# **Dialog-Kultur**

**Mit schöpferischen Gesprächen zu neuen Impulsen**



**Daniel Gut**

Betriebsökonom FH,  
Dialogprozessbegleiter,  
Coach

Emmenholzweg 20, 4528 Zuchwil  
Tel. 032 641 31 68,  
daniel.gut@gute-entwicklung.ch  
www.gute-entwicklung.ch

Berufliche Haupttätigkeit als Leiter des internen Rechnungswesens einer Treuhandfirma. Ausbildung zum Dialogprozessbegleiter 2001 bei Martina Hartkemeyer und Freeman Dhority in Osnabrück. Weitere Ausbildungen bei Prof. Christoph Mandl, Österreich, und «The Art of Hosting» in England. Coaching-Ausbildung bei Trigon Österreich.

Selbstständige Seminarstätigkeit im Dienstleistungssektor, im Gesundheitswesen, in Schulen, Verbänden und der Politik.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Warum Dialog?</b> .....	<b>6</b>
<b>Dialog gestern und heute</b> .....	<b>8</b>
<b>Dialog oder Diskussion</b> .....	<b>11</b>
Diskussion .....	11
Dialog.....	12
<b>Zwölf Kernfähigkeiten</b> .....	<b>14</b>
<b>Arten des Dialogs</b> .....	<b>20</b>
Strategischer Dialog .....	23
Generativer Dialog .....	21
<b>Gestaltung einer Dialogrunde</b> .....	<b>22</b>
Prozessgestaltung .....	20
Dialogprozess-Begleitung.....	28
<b>Phasen des Dialogs</b> .....	<b>30</b>
<b>Einführung des Dialogs</b> .....	<b>32</b>
Produktive Besprechungen .....	32
Schöpferische Besprechungen .....	33
Erste Schritte .....	35
<b>Praxisbeispiele</b> .....	<b>37</b>
Beispiel 1: Zürcher Höhenkliniken .....	37
Beispiel 2: Gutmann Aluminium Draht GmbH .....	40
Beispiel 3: Dialog in der Politik .....	47
<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>50</b>
<b>Literatur</b> .....	<b>51</b>

# Warum Dialog?

Millionen von Menschen kommunizieren weltweit miteinander. Verschiedene Medien vereinfachen diesen Prozess scheinbar. Doch verstehen wir immer genau, was in den Medien geschrieben wird? Und wie steht es mit Fehlinterpretationen oder Verärgerung, da die Worte unbedacht geschrieben wurden?

Oft lesen wir in den Nachrichten von der Problematik, dass die Kommunikation rauer, unfreundlicher geworden ist. Begegnen wir uns mit den modernen Kommunikationsmitteln noch persönlich oder nur noch oberflächlich?

Wie anders ist da das gesprochene Wort. Das persönliche Gespräch zu zweit oder in Gruppen entfaltet eine ganz andere Wirkung. Die Gestik, die Farbe der Worte, die Stimme und nicht zuletzt die Energie, die den Zwischenraum ausfüllt, geben dem Gespräch eine höhere Qualität. Das Gespräch ist ein Wechselspiel von Wahrnehmen und Denken. Mit konzentrierter Aufmerksamkeit kann ich mich in die Lage des anderen hineinversetzen, um so das gesprochene Wort und die Gedankengänge meines Vis-à-vis wirklich zu verstehen. Im Hin und Her von Aussagen und Fragen entsteht ein gemeinsamer, kreativer Weg für Neues, bisher noch nicht Gedachtes.

Durch die Bereitschaft, sich für Neues zu öffnen und sich für den anders Denkenden wirklich zu interessieren, können Vertrauen und Wertschätzung entstehen – und daraus wirkliche Begegnungen. Als soziales Wesen brauchen wir diese tiefgehenden Begegnungen für unser Wohlbefinden, unsere eigene Entwicklung und die Arbeit in Gruppen.

Auch die Arbeitswelt braucht solche Gespräche und Begegnungen – nicht nur als Gegengewicht zur Digitalisierung. Denn in der heutigen Wissensgesellschaft werden die Aufgaben immer komplexer, die Aufgaben arbeitsteiliger und Lösungen liegen nicht einfach auf der Hand. Gleichzeitig haben sich die Ansprüche an Kommunikation und Menschenbild in Unternehmen verändert.

Der Dialog kann ein Weg sein, den verschiedenen Anforderungen und Ansprüchen zu begegnen:

## **Kreativität und Innovation**

Die Entwicklungen in unserer Zeit sind rasant und für jedes Unternehmen eine Herausforderung. Die sinkende Halbwertszeit des Wissens zeigt, wie

schnell heute bestehendes Wissen durch neue Erkenntnisse überholt wird. Dies erfordert ständig neue Entwicklungen in Produkten und Dienstleistungen. Will ein Unternehmen heute am Markt Erfolg haben, ist die Kreativität der Mitarbeitenden eines der wichtigsten Güter. Deshalb braucht es Formen und Prozesse, die diese Kreativität unterstützen und aus einzelnen Ideen eine kollektive Intelligenz formen. Das dialogische Gespräch fördert die Intuition, indem die Gedanken der Teilnehmer aufgenommen und weitergedacht werden. Dadurch entsteht etwas Neues, das vorher noch nicht da war.

### **Individuelles und organisationales Lernen**

Ohne individuelles Lernen gibt es keine lernende Organisation. Peter Senge, Autor von «Die fünfte Disziplin» und Vordenker der Lernenden Organisation, bezeichnet dieses individuelle Lernen als «Personal Mastery». Wenn wir im Dialog vorurteilslos zuhören, können wir verschiedene Meinungen und Erfahrungen wahrnehmen und uns mit den Ansichten und Ideen der anderen auseinandersetzen. Neue Gedanken und andere Sichtweisen können eine Entwicklung zu neuen Überzeugungen anstoßen. Die Offenheit gegenüber anderen und anderem ermöglicht es, neue Erkenntnisse zu gewinnen und in der eigenen Persönlichkeit zu wachsen. Mitarbeitende, die offen für andere Sichtweisen und neue Wege sind, sind die Voraussetzung für eine lernende Organisation.

### **Unternehmenskultur und Dialogkultur**

Wie können wir Wertschätzung leben? Was erwartet die Generation Y vom Unternehmen? Wie entfalten wir das Potenzial der Mitarbeitenden? Durch die breite Anwendung des Dialogs auf verschiedenen Ebenen schaffen wir eine Kultur des Vertrauens, der Offenheit, der Wertschätzung und der Integration aller. Eine solche Dialogkultur bildet das Fundament einer Unternehmenskultur, die auch von Dritten wahrgenommen wird. Das Unternehmen strahlt so etwas aus, das einzigartig ist und neue Arbeitskräfte anzieht. Gute Mitarbeitende zu rekrutieren, ist eine Herausforderung und die Grundlage für Erfolg am Markt. Was oft nur in Leitbildern und Visionen steht, wird durch eine gelebte Dialogkultur zur Realität.

# Dialog-Kultur

## Mit schöpferischen Gesprächen zu neuen Impulsen

Die wirtschaftlichen Entwicklungen sind heute rasant und fordern Unternehmen stets aufs Neue heraus. Wachsende Komplexität, Kurzlebigkeit und Innovationsdruck verlangen partizipative Strukturen und neue, kreative Wege zur Lösungsfindung. Gefordert ist eine kollektive Intelligenz, um kreativ auf den Wandel zu reagieren und neue zukunftssträchtige Lösungen zu generieren.

Der Dialog ist eine wirksame Möglichkeit, den vielfältigen Ansprüchen der heutigen Arbeitswelt zu begegnen. Er fördert den offenen Austausch und das gegenseitige Verstehen, eröffnet Räume für schöpferische Denkprozesse und neue Erkenntnisse, aber auch für echte Begegnungen. Auf breiter Ebene eingesetzt, bildet der Dialog das Fundament für eine Unternehmenskultur, die von Vertrauen, gegenseitigem Respekt und Mitbestimmung geprägt ist.

Dieses Dossier führt in Theorie und Praxis des Dialogs ein. Es erläutert, welche Fähigkeiten und Rahmenbedingungen es für das dialogische Gespräch braucht und zeigt erste Schritte einer Dialogeinführung auf. Drei Beispiele aus der Praxis geben einen Einblick, wie der Dialog eingesetzt werden kann und welche Erfahrungen damit einhergehen können.

*Jedes HRM-Dossier ist einem für HR-Fachleute und das Management relevanten Thema gewidmet. Die Bücher erscheinen quartalsweise und sind als Einzel Exemplare beziehbar bei SPEKTRAMedia oder ALMA Medien AG bzw. sind im Abonnement mit «HR Today» erhältlich.*

*SPEKTRAMedia, Albisriederstrasse 252, 8047 Zürich  
ALMA Medien AG, Hofackerstrasse 32, 8032 Zürich*

ISBN 978-3-906067-31-5

ISBN 978-3-906067-31-5



9 783906 067315 >