

C. Mandl / M. Hauser / H. Mandl

---

# **DIE SCHÖPFERISCHE BESPRECHUNG**

Hg. Gerhard Fatzer in Zusammenarbeit mit  
Wolfgang Looss, Sonja Sackmann und Sabina Schoefer

---

### **Autoren und Autorin**

**Markus Hauser**, Wirtschafts- und Gesundheitspsychologe, Psychotherapeut in Ausbildung unter Supervision (Logotherapie and Existenzanalyse); Mitarbeiter des Bereichs Organisationsentwicklung der Katholischen Sozialakademie Österreichs, Arbeitsschwerpunkt: Design und Durchführung von Führungskräfteentwicklungsprogrammen.

Kontakt: markus.hauser@ksoe.at oder [www.ksoe.at](http://www.ksoe.at)

**Christoph Mandl**, Doktor der Mathematik an der ETH Zürich; Professor an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Universität Wien; Senior Partner bei metalogikon; Research Council Member der Society for Organizational Learning USA; Gründungs- und Vorstandsmitglied der Gesellschaft für Organisationslernen – SoL Austria.

Kontakt: christoph.mandl@univie.ac.at oder [www.mlp.co.at](http://www.mlp.co.at)

**Hanna Mandl**, Dialogbegleiterin, Coach; Supervisorin bei Mandl, Lüthi & Partner; geschäftsführende Partnerin im metalogikon; Vorstandsmitglied der Gesellschaft für Organisationslernen Österreich; Violinlehrerin.

Kontakt: [hanna.mandl@mlp.co.at](mailto:hanna.mandl@mlp.co.at), [www.mlp.co.at/personen\\_hanna\\_mandl.html](http://www.mlp.co.at/personen_hanna_mandl.html)  
oder [www.metalogikon.com](http://www.metalogikon.com)

Christoph Mandl / Markus Hauser / Hanna Mandl

# **DIE SCHÖPFERISCHE BESPRECHUNG**

**Kunst und Praxis des Dialogs in Organisationen**

**EHP**  
**– 2008 –**

© 2008 EHP – Verlag Andreas Kohlhage, Bergisch Gladbach  
www.ehp.biz

Redaktion: André Kagelmann

**Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

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

Umschlagentwurf: Gerd Struwe  
– unter Verwendung eines Bildes von Claudine Fessler:  
NY Taxi drive in the rain 2006 – ([www.c--art.de](http://www.c--art.de))

Satz: MarktTransparenz Uwe Giese, Berlin

Gedruckt in der EU

Alle Rechte vorbehalten

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage and retrieval system, without permission in writing from the publisher.

ISBN 978-3-89797-057-1

# Inhalt

<b>Zur Reihe EHP-Organisation</b>	<b>7</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>11</b>
1.1 Ideengeschichte	12
1.2 Unser Einstieg	15
1.3 Hinweise	16
1.4 Danksagung	17
<b>2. Was ist eine schöpferische Besprechung?</b>	<b>19</b>
2.1 Die zwei Grundprozesse in Organisationen	19
2.2 Produktive Besprechungen	22
2.3 Schöpferische Besprechungen	23
2.4 Wann ist eine Besprechung schöpferisch?	25
2.5 Besprechungsparadigmen	26
<b>3. Dysfunktionale Besprechungskultur</b>	<b>29</b>
3.1 Der Fall UTM	30
3.2 Was läuft schief?	35
<b>4. Besprechungen und Organisationen in Wechselwirkung</b>	<b>39</b>
4.1 Emergenz im sozialen System Straßenverkehr	39
4.2 Organisationen als emergente Systeme	41
4.3 Mikro- und Makroebene in zwei Schulen	43
4.4 Besprechungsroutinen	45
4.5 Hebelwirkungspunkte	46
<b>5. Maximen der schöpferischen Besprechung</b>	<b>49</b>
5.1 Verantwortung	53
5.2 Zuhören	54
5.3 Aussprechen	55
5.4 Sich beobachten	57
5.5 Fragen	58
5.6 Gemeinsam schweigen	60
5.7 Offenheit	62
5.8 Erste Schritte mit Maximen	63
<b>6. Phasen und Rollen</b>	<b>65</b>
6.1 Führungstagung	65
6.2 Phasen der schöpferischen Besprechung	70

6.3	Rollen in Besprechungen	73
6.4	Strategieklausur	74
6.5	Vier Rollen	76
6.6	Rollen einnehmen	82
<b>7.</b>	<b>Rahmenbedingungen</b>	<b>85</b>
7.1	Raum	86
7.2	Zeit	88
7.3	Geometrie	89
7.4	Größe	92
7.5	Einladung	93
7.6	Besprechungsleitung	94
7.7	Dokumentation	96
<b>8.</b>	<b>Wie kann man schöpferische Besprechungen etablieren?</b>	<b>99</b>
8.1	Besprechungen besprechen	100
8.2	Aus Erfahrung und Einsicht lernen	104
8.3	Barrieren überwinden	106
<b>9.</b>	<b>Variationen der schöpferischen Besprechung</b>	<b>111</b>
9.1	Der Besprechung Bedeutung geben	112
9.2	Zuhören ohne zu beurteilen	114
9.3	Grundannahmen sichtbar machen	115
9.4	Kollektive Intelligenz nutzen	118
9.5	Ein Thema erkunden	119
9.6	Vier Rollen verkörpern	121
9.7	Reflektierendes Team	124
9.8	Kaskade	126
9.9	World Café	129
9.10	Metalog-Konferenz	131
9.11	Dialogische Intervention	137
<b>10.</b>	<b>Vom Besprechen zum Handeln</b>	<b>139</b>
10.1	Der schöpferische Prozess	140
10.2	Schöpferisch entscheiden	145
10.3	Die nächste Etappe	150
	<b>Anmerkungen</b>	<b>155</b>
	<b>Sach- und Namenregister</b>	<b>167</b>

---

## Zur Reihe *EHP-Organisation*

Die Reihe präsentiert wichtige Basistexte zum Bereich der Organisationsentwicklung und des Change Managements sowie neue, grundlegende Texte und Übersetzungen, wobei verwandte Interventionsformen wie Supervision und Coaching ausführlich dargestellt werden und in der Vernetzung zur Entwicklung einer Beratungswissenschaft jenseits der Techniken beitragen werden. Dabei widmet sich die Reihe ausführlich dem interkulturellen Austausch zwischen Europa, Amerika und anderen Kulturräumen sowie neuen Interventionsformen der OE wie ›Dialog‹ und ›Lerngeschichten in Organisationen‹.

*EHP-Organisation* soll sowohl Diskussionsgrundlagen und Denkfiguren im Bereich der OE für das 3. Jahrtausend als auch historische Grundlagen der OE in ihrer Aktualität bereitstellen. Anliegen ist es, der herrschenden Flut von Publikationen, die entweder transkulturelle Zusammenhänge nicht in den Fokus nimmt oder konzeptlos aus dem angelsächsischen Sprachraum übersetzt oder kopiert, eine Reihe mit ausgewählten Titeln entgegen zu setzen. Inspiriert ist die Reihe durch unsere amerikanischen Kollegen und langjährigen Wegbegleiter Chris Argyris, Edgar H. Schein, Fred Massarik, Ed Nevis, Warren Bennis und die Kollegen um Peter Senge am MIT, aus deren Kreis sich auch die Consulting Editors von *EHP-Organisation* rekrutieren. Herausgeber sind vier deutschsprachige Kolleginnen und Kollegen: Gerhard Fatzer, Wolfgang Looss, Sonja Sackmann und Sabina Schoefer.

Nach Ed Nevis' *Organisationsberatung*, der zum ersten Mal systematisch Gestalt-, System- und Prozessberatungsansätze dargestellt hat, folgte Gerhard Fatzers *Supervision und Beratung*, das die Grundlagen von Supervision und Organisationsberatung umfassend vorstellt; es liegt mittlerweile in 11. Auflage vor und stellt eines der erfolgreichsten Handbücher des Feldes dar. Ergänzend dazu erschien *Gute Beratung von Organisationen – Supervision und Beratung 2*.

Die *Trias-Kompasse* bilden Trends und Diskussionslinien ab und ermöglichen eine Orientierung im Feld der Organisationen und unterschiedlicher Beratungsformen (Bd. 1: *Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen*, Bd. 2: *Schulentwicklung als Organisationsentwicklung*, Bd. 3: *Zur Bedeutung von Kurt Lewin*, Bd. 4: *Nachhaltige Transformation in Organisationen*).

*Organisationsentwicklung für die Zukunft* ist eine breite Darstellung der Grundlagen der lernenden Organisation von Peter Senge und zahlreichen Kollegen wie Bill Isaacs, Ed Schein und machte mit den ersten deutschsprachigen Texten von Chris Argyris zur »eingebübten Inkompetenz« und zu »defensiven Routinen« diesen wichtigen Vordenker überhaupt zum ersten Mal in Europa bekannt.

Ed Scheins Klassiker *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft* ist einer der erfolgreichsten Bände der Reihe, wobei der Referenzcharakter von Scheins Büchern auch im provozierenden Buch *Organisationskultur* (›*The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide*‹) unter Beweis gestellt wird. Seine überaus lesbare Art zu schreiben macht auch die Lerngeschichte von Digital Equipment Corporation zu einem Genuss (*Aufstieg und Fall von Digital Equipment Corporation. DEC ist tot, lang lebe DEC*).

Neben internationalen Autoren publizieren wichtige deutschsprachige Autorinnen und Autoren sowie Newcomer im Feld in der Reihe wie zum Beispiel der Aufsehen erregende Band einer Gruppe um die VW-Coaching-Abteilung (*Der Beginn von Coachingprozessen. Vom Fall zum Konzept*), dessen Autorinnen und Autoren Billmeier, Kaul, Kramer, Krapoth, Lauterbach und Rappe-Giesecke aus der sorgfältigen gemeinsamen Analyse von Coachingfällen Qualitätsstandards für das Coaching entwickeln.

Zum ersten Mal stellte Wolfgang Loos kritische Fragen an den Coaching-Begriff, als der große Hype um den Begriff im deutschsprachigen Raum noch gar nicht richtig gestartet war: Zusammen mit K. Rappe-Giesecke und G. Fatzer untersuchte W. Loos in dem Band *Qualität und Leistung von Beratung* die drei Beratungsmethoden Supervision, Organisationsentwicklung und Coaching.

Loos' Klassiker *Unter vier Augen: Coaching für Manager* ist immer noch unerreicht in seiner Fähigkeit, hinter die Oberfläche des Modebegriffs zu blicken und kritisch zu fragen, was Einzelberatung von Führungskräften zu leisten vermag.

Im Anliegen, das Verständnis von Menschen, Teams und Organisationen zu fördern, wird *EHP-Organisation* unterstützt durch die Zeitschrift *Profile. Internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog / International Journal for Change, Learning, Dialogue*.

Die Reihe ist ganz bewusst unmodisch, und dort, wo die Professional Community der Berater, Coaches und Supervisoren ihre eigenen Grundlagen

und Methoden nicht ausreichend berücksichtigt, sehen wir ein Ziel von *EHP-Organisation* darin, Einbahnstraßen der Wahrnehmung und kulturelle Ignoranz zu unterlaufen. Es kommen die Autorinnen und Autoren zu Wort, die diesen interkulturellen Dialog praktizieren und konzeptionell untermauern. Als Beispiele möchte ich verweisen auf die Monographie von Albert Koopman (*Transcultural Management*), die als erste ein erfolgreiches interkulturelles OE-Projekt in Südafrika dokumentierte und daraus ein breit anwendbares Modell der interkulturellen Beratung entwickelte, und auf das Buch von Barbara Heimannsberg und Christoph Schmidt-Lellek (*Interkulturelle Beratung und Mediation*), in dem die Grundlagen der Mediation auf den interkulturellen Bereich und auf die Organisationsentwicklung angewendet werden. Zuletzt erschien dazu ein Buch, das dem Lebenswerk von Burkard Sievers gewidmet ist: Ahlers-Niemann / Beumer / Redding Mersky / Sievers: *Organisationslandschaft*, mit seiner breiten internationalen und multiprofessionellen Perspektive auf das wichtige Thema der destruktiven Prozesse in Organisationen.

Der vorliegende Band schließt an einen Klassiker der Dialogliteratur an, den *EHP-Organisation* zum ersten Mal im deutschen Sprachraum bekannt machte: William Isaacs' grundlegende Darstellung der Dialog-Methode (*Dialog als Kunst gemeinsam zu denken*).

Der theoretische Hintergrund von Christoph Mandl, Markus Hauser und Hanna Mandl ist von Chris Argyris und Gergory Bateson geprägt, und mit Peter Garrett erreichen sie die Beraterische Praxis. Sie führen die dialogischen Methoden zu einer Praxis der schöpferischen Besprechung in Organisationen, die nicht nur in der theoretischen Fundierung, sondern auch bei Lesbarkeit und Praktikabilität einen neuen Standard setzen wird.

Herausgeber, Autoren und Verlag möchten mit diesem neuen Band wie mit den bereits vorliegenden Titeln den Dialog mit den Lesern innerhalb der globalen Professional Community ermöglichen – seien Sie herzlich dazu eingeladen.

Gerhard Fatzer



---

## 1. Einleitung

*Ich hoffe, dass vielleicht dieses Buch irgendwo für irgendwen, der in einer anderen Zeit und an einem anderen Ort mit seinen eigenen Problemen ringt, nützlich sei. Falls jedoch jemand versucht, es als Handbuch zu nutzen, muss ich ihn warnen: Es gibt keine Formeln und keine Methoden. Ich kann eine Übung oder eine Technik beschreiben, aber jeder, der versucht, sie von meiner Beschreibung zu reproduzieren, wird sicherlich enttäuscht sein. Ich wäre bereit, jeden in wenigen Stunden alles zu lehren, was ich über Theaterregeln und -techniken weiß. Der Rest ist Praxis – und die kann nicht alleine getan werden.<sup>1</sup>*  
– Peter Brook –

Besprechungen, Klausuren, Meetings, Sitzungen und Konferenzen sind aus unserem beruflichen Alltag nicht mehr wegzudenken. Deren Bedeutung steht in unserer Gesellschaft außer Frage. Kaum eine wesentliche Entscheidung wird heute getroffen, ohne das Für und Wider zu erörtern, sei es in politischen Gremien, in Aufsichtsratssitzungen, in Vorstandsklausuren, in Geschäftsleitungsmeetings, in Projektbesprechungen oder im Rahmen des Jour fixe einer Abteilung. Kaum eine Lösung für ein schwerwichtiges Problem wird gesucht, ohne dieses in Besprechungen zu diskutieren.

All das ist nicht neu – und war doch in diesem Ausmaß vor hundert Jahren unvorstellbar. Arbeit, das war in der Blütezeit der Industriegesellschaft physische Arbeit. Da bedurfte es klarer Befehle und präziser Ausführung. Entscheidungen hatten Politiker und Unternehmer am besten alleine zu treffen. Längere Besprechungen waren Zeitverschwendung und ein Zeichen von Entscheidungsschwäche.

In dem Maße jedoch, in dem wirtschaftliche Gegebenheiten immer schwieriger zu durchschauen waren und die Wissensgesellschaft begann, die Industriegesellschaft zu überlagern, veränderte sich die Bedeutung von Besprechungen radikal: Besprechungen wurden immer notwendiger. Aber war die Art und Weise einer Besprechung auch immer passend zu ihrem Sinn und Zweck? Eine seltsame Ambivalenz entstand gegenüber Besprechungen. Sie wurden als unabdingbar, aber auch als unbefriedigend erlebt. Sie wurden immer schwieriger und anstrengender. Die Gesprächsleitung überstieg zunehmend die Fähigkeiten der Vorgesetzten und

die neue Rolle des Moderators entstand. Eine neue Technik entwickelte sich: die Moderationstechnik. Gesprächsleitung wurde zur Aufgabe von Menschen mit hoher sozialer und methodischer Kompetenz. Aber auch Moderatoren waren, das wurde nach und nach deutlich, kein Allheilmittel für nicht funktionierende Besprechungen. Auch konnte nicht zu jeder Besprechung ein Moderator herangezogen werden: Eine Ministerratssitzung mit Moderator – schwer vorstellbar; eine Aufsichtsratssitzung mit Moderatorin – aus Vertraulichkeitsgründen undenkbar; ein Jour fixe mit Moderatorin zu teuer.

Die Zeit war somit reif für die Wiederentdeckung des Dialogs als adäquate Besprechungsform der Wissensgesellschaft. Diese Wiederentdeckung kündigte sich bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts an.

## 1.1 Ideengeschichte

Anfang des 20. Jahrhunderts war die Welt der Unternehmen noch vom Bild der Maschine geprägt.<sup>2</sup> Und so wie eine Maschine am besten funktionierte, wenn sie zentral gesteuert wurde, so musste auch ein Unternehmen zentral gesteuert werden. Besprechungen dienten daher der Weitergabe zentral festgelegter Anweisungen zum Wohle der Firma. Da musste nicht viel diskutiert werden, sondern die Anweisungen waren zur Kenntnis zu nehmen und auszuführen.<sup>3</sup>

Nicht nur Unternehmen, auch die Wissenschaft blühte zu dieser Zeit auf. Aber das Bild der Maschine war in der Forschung fehl am Platz. Es ging um Erkenntnis, nicht um Steuerung. Die Frage, wie Gespräche beschaffen sein müssen, um zu Erkenntnis zu gelangen, beschäftigte den Philosophen Leonard Nelson, der an der Universität Göttingen unterrichtete, Zeit seines Lebens. Sein 1922 gehaltener Vortrag *Die sokratische Methode*<sup>4</sup> hatte nachhaltige Wirkung. Diese Gesprächsform hat seitdem unter dem Begriff des Sokratischen Gesprächs vor allem im deutschsprachigen Raum Fuß gefasst, nicht zuletzt deswegen, weil die von Nelson 1924 gegründete Philosophisch-Politische Akademie<sup>5</sup> sich dessen Pflege annahm und der Philosoph Gustav Heckmann<sup>6</sup> diese Gesprächsform weiterentwickelte. Ziel des Sokratischen Gesprächs ist, dass die Teilnehmer Einsichten gewinnen; es werden die eigenen Gedanken an denen anderer überprüft und gegebenenfalls modifiziert. Es wird also in Gemeinschaft gedacht, um zu Aussagen zu kommen, denen alle zustimmen können.

Im Jahre 1923 veröffentlichte der Philosoph Martin Buber seine erste Abhandlung *Ich und Du*, die der Frage gewidmet war, wie Menschen im Gespräch miteinander in Beziehung treten können. Die Früchte seiner bis ins Jahr 1953 reichenden Auseinandersetzung mit dieser existentiellen Frage nannte er schließlich »Das dialogische Prinzip«. <sup>7</sup> Wie kein anderer gab Buber dem Begriff Dialog eine besondere Bedeutung:

*Ich kenne dreierlei Dialog: den echten – gleichviel, geredeten oder geschwiegenen –, wo jeder der Teilnehmer den oder die anderen in ihrem Dasein und Sosein wirklich meint und sich ihnen in der Intention zuwendet, dass lebendige Gegenseitigkeit sich zwischen ihm und ihnen stifte; den technischen, der lediglich von der Notdurft der sachlichen Verständigung eingegeben ist; und den dialogisch verkleideten Monolog, in dem zwei oder mehrere im Raum zusammengewommene Menschen auf wunderlich verschlungenen Umwegen jeder mit sich selber reden.*

Außerhalb der Philosophie wurden Besprechungen lange nicht thematisiert. Erst Gregory Bateson, einer der Erfinder der Kybernetik, setzte sich ab 1948 mit der Frage auseinander, wie Inhalt und Struktur eines Gesprächs miteinander verbunden sind. Im Jahre 1972 prägte er schließlich den Begriff Metalog. <sup>8</sup> Ein Metalog, so Bateson, ist ein Gespräch über ein problematisches Thema. In diesem Gespräch sollten die Teilnehmer nicht nur das Problem diskutieren, sondern die Struktur des Gesprächs als ganzes sollte auch für eben dieses Thema relevant sein. Ähnlich wie Nelson war Bateson an der Frage interessiert, wie Ideen entstehen und in Wechselwirkung zueinander treten. Neu war indes sein Gedanke, dass die Struktur eines Gesprächs von Bedeutung ist. Struktur verstand Bateson dabei im systemtheoretischen Sinne, das heißt als Charakteristiken bzw. Muster der Interaktionen zwischen den an einem Gespräch teilnehmenden Personen, welche den Fortgang des Gesprächs bestimmen. Batesons Entdeckung, dass jedes Gespräch immer auf zwei Ebenen abläuft, nämlich auf einer inhaltlichen Ebene, also worüber gesprochen wird, und auf einer Meta-Ebene, also wie im Gespräch die Personen miteinander interagieren, ohne dies jedoch explizit in Worte zu kleiden, schuf ein neues Aufmerksamkeitsfeld.

In den 80er-Jahren schließlich erreichte die Frage der Gesprächsführung die unternehmerische Wirklichkeit. Chris Argyris, Professor für Erwachsenenbildung an der Harvard Business School, beobachtete und analysierte akribisch Besprechungen von Führungspersonen in Unternehmen. Er stellte dabei fest, dass solche Besprechungen selten zur Klärung eines Problems

beitragen. Dies brachte Argyris dazu, zwei bis dato unbekannte Phänomene von Besprechungen zu benennen: AbwehrROUTINEN (defensive routines) sowie professionelle Unfähigkeit (skilled incompetence).<sup>9</sup> Unter professioneller Unfähigkeit versteht Argyris ein Verhalten in Besprechungen, das einerseits professionell ist in dem Sinne, dass die Personen authentisch, mit bester Absicht und aus Erfahrung heraus agieren. Andererseits zeigen die Personen Unfähigkeit in dem Sinne, dass sie nicht imstande sind, ein gemeinsam angestrebtes Besprechungsziel, z.B. eine gemeinsame Vision oder eine gemeinsame Strategie, zu erreichen. AbwehrROUTINEN wiederum entstehen, so Argyris, wenn Personen in einer Besprechung mit einem Thema konfrontiert werden, das für sie peinlich oder bedrohlich ist, sie diesem Thema ausweichen und sie dieses Ausweichen vertuschen. Ein solches Verhalten führt dazu, dass die Gründe der Peinlichkeit oder der Bedrohung nicht besprochen und deshalb nicht aus der Welt geschafft werden. Dass AbwehrROUTINEN und professionelle Unfähigkeit desaströse Konsequenzen haben können, zeigte Argyris am Beispiel des Challenger-Unglücks, bei dem im Januar 1986, ganze 73 Sekunden nach dem Start der Mission, die Raumfähre zerbrach. – Die tatsächliche Unfallursache war nämlich als potentielle Gefahrenquelle bereits vor dem Start bekannt gewesen und hatte zu intensiven Besprechungen darüber geführt, ob der Start verschoben werden sollte. Durch die Analyse der Gesprächsprotokolle konnte Argyris zeigen, dass die dahinter liegenden peinlichen bzw. bedrohlichen Themen in diesen Besprechungen jedoch nie erörtert worden waren, was letztlich zur tödlichen Fehleinschätzung der Situation führte.

Die Sinnhaftigkeit und Qualität von herkömmlichen Besprechungen in Organisationen wurde somit in Frage gestellt. Der Boden für David Bohms Ideen zur Propriozeption<sup>10</sup> des gemeinsamen Denkens war bereitet: Ab 1984 entwickelte der als theoretischer Physiker bekannt gewordene Bohm seine Idee von Dialog. Wie aus seiner Biographie<sup>11</sup> hervorgeht, schöpfte Bohm dabei aus drei Erfahrungsbereichen: Seiner lebenslangen Auseinandersetzung mit der Quantenphysik,<sup>12</sup> seinen Gesprächen mit Jiddu Krishnamurti<sup>13</sup> in den 70er Jahren und seiner therapeutischen Erfahrung in einer von Patrick de Marés<sup>14</sup> *Median Groups* in den 80er Jahren. – Im Jahre 1990 beschrieb Bohm in *On Dialogue*<sup>15</sup> erstmals diesen neuen Kommunikationsprozess. Für Bohm war die zentrale Frage, wie ein Gespräch beschaffen sein muss, damit die daran Beteiligten nicht nur miteinander reden, sondern gemeinsam denken, dadurch auf gemeinsame neue Gedanken kommen und sich dieses gemeinsamen Denkens bewusst werden. Wiewohl Bohm sich nie

auf Buber bezog, war beiden gemeinsam, dass sie die tiefe Verbindung der Menschen durch den Dialog als Ausweg aus den sozialen, politischen und ökologischen Krisen sahen.<sup>16</sup> Mit Bateson wiederum hatte Bohm gemein, dass auch Bohm der Struktur des Gesprächs herausragende Bedeutung beimaß. Er ging aber wesentlich weiter als Bateson, indem er die Struktur, die gemeinsames Denken ermöglicht, beschrieb.

Bohm selber sah die Bedeutung dieses Dialogprinzips im gesellschaftlichen und politischen Kontext. Aber Peter Senge, der Gründer des Center for Organizational Learning am MIT erkannte, dass diese Gesprächsform wie keine andere geeignet war, Abwehrroutrinen sowie professionelle Unfähigkeit in Organisationen zu überwinden.<sup>17</sup>

Die konzeptiven Voraussetzungen für schöpferische Besprechungen in Unternehmen, in denen die Schaffung von Wissen (Knowledge-Creation)<sup>18</sup> im Zentrum steht, waren somit Ende des 20. Jahrhunderts gegeben.

## 1.2 Unser Einstieg

Anfang der 90er-Jahre wurde uns klar, dass viele Besprechungen, Sitzungen und Konferenzen, die wir in Unternehmen, in Schulen und in Forschungsinstitutionen erlebten, dysfunktional und ganz und gar nicht dem Wohle dieser Organisationen zuträglich waren. Dieses Unbehagen ließ uns über das Konzept des Dialogs stolpern – und das gleich mehrmals. Zunächst entdeckten wir Bohms Konzept im Kapitel über Team Learning<sup>19</sup> des im deutschsprachigen Raum damals noch unbekanntes Buches *The Fifth Discipline*. Markus machte erste Erfahrungen mit dem Dialogkonzept im Rahmen seines M.A.-Studiums am California Institute of Integral Studies.<sup>20</sup> Christoph und Markus lernten im Juli 1994 beim 12th Annual International Symposium on Organization Transformation Linda Ellinor und Glenna Gerard<sup>21</sup> kennen, die damals schon intensiv die Konzepte von Bohm erprobten. Im Mai 1995 flogen Hanna und Christoph nach Boston, um am viertägigen Retreat *Introduction to Dialogue* von Linda und Glenna teilzunehmen.

Im September 1995 war es dann soweit: Wir gestalteten und betreuten unsere erste dialogische Besprechung bei der *ksoe*.<sup>22</sup> Nunmehr hochinteressiert und motiviert, Gleichgesinnte in Europa kennen zu lernen, nahmen wir im April 1996 am *Dialogue Weekend* von Peter Garrett in Großbritannien teil. Was Peter so interessant machte, war, dass er mit Bohm gearbeitet<sup>23</sup> und auch publiziert<sup>24</sup> hatte und bereits Erfahrung mit dialogischen Gesprächen

in Extremsituationen, nämlich zwischen Angestellten und Inhaftierten in Hochsicherheitsgefängnissen, hatte.<sup>25</sup> Seine Erfolge bestärkten uns darin, das Konzept von Dialog für unterschiedlichste Organisationen nutzbar zu machen, und Besprechungen an die heutigen Erfordernisse anzupassen. Denn eine sich erfolgreich behauptende Organisation wurzelt, das erleben wir seit 1995 wieder und wieder, in einer zeitgemäßen Besprechungsstruktur – Edgar Schein spricht in diesem Zusammenhang von Kultur.<sup>26</sup> Die Quellen von Krisen, da stimmen wir mit unseren Vordenkern Martin Buber, Chris Argyris und David Bohm völlig überein, sind Besprechungskulturen, in denen bloß sachliche Verständigung, Monologe, professionelle Unfähigkeit sowie Abwehrroutrinen bestimmend sind.

### 1.3 Hinweise

Im Grunde ist es paradox, ein Buch über Besprechungen zu schreiben, denn bei den Erfolgsfaktoren von Besprechungen handelt es sich um implizites Wissen:<sup>27</sup> Implizites Wissen ist Wissen, das situationsabhängig, schwer in Sprache zu fassen und kaum durch schriftliche Abhandlungen weiter zu geben ist. Ein Buch ist also eigentlich kein gutes Medium, um implizites Wissen zu vermitteln. Durch das Lesen eines Buches über Bogenschiessen oder über Violinespielen lernt man nicht, Bogen zu schießen oder Violine zu spielen. Besprechungen ändern sich nicht dadurch, dass alle Teilnehmer ein Buch darüber lesen. Und doch gibt es Bücher über das implizite Wissen eines Bogenschützen<sup>28</sup> oder eines Musikers,<sup>29</sup> die hilfreich sind; das hat uns ermutigt. Robert Musil beschrieb dies poetischer:

*Ich bin nicht nur überzeugt, dass das, was ich sage, falsch ist, sondern auch das, was man dagegen sagen wird. Trotzdem muss man anfangen, davon zu reden. (1922, Einleitung zu einem Essay)*

Dieses Buch kann, so hoffen wir, das Verständnis für die Essenz schöpferischer Besprechungen fördern, die Aufmerksamkeit für das Schöpferische in Besprechungen schärfen und zum Erproben neuer Besprechungsstrukturen einladen.

Besprechungen, so sind wir überzeugt, gibt es, seitdem die Menschen zur Sprache fanden. Besprechungen sind ein wesentliches Element menschlicher Gemeinschaften, geeignet, diese zu stärken und zu vertiefen. Aber

die archaische Form sinnstiftender Besprechungen haben wir, so scheint es, in den hoch industrialisierten Gesellschaften verloren. Diese Form gilt es wieder zu entdecken – für die alltägliche berufliche Praxis: Das Buch zur Kunst schöpferischer Besprechungen halten Sie in Händen. Die gelebte Praxis ist eine Reise, auf die Sie sich selbst begeben. Wir wünschen Ihnen dabei interessante Erlebnisse und spannende Entdeckungen. Seien Sie darauf gefasst, dass sich scheinbar altbekanntes Terrain plötzlich vor Ihren Augen neu formiert!

In diesem Buch wird entweder die männliche oder die weibliche Form gleichberechtigt verwendet, wo dies sinnvoll und ohne inhaltliche Missverständnisse möglich ist.

## 1.4 Danksagung

Im Unterschied zu Disziplinen wie Mathematik oder theoretischer Physik, kann die Kunst der schöpferischen Besprechung nicht in Gedankenexperimenten weiterentwickelt werden. Es bedarf Menschen, die bereit sind, sich auf das Wagnis ungewöhnlicher Besprechungen einzulassen – mit all der Frustration, dem Ärger und der Angst, aber auch der Inspiration, der Freude, der Wertschätzung und Momenten des Glücks. Ohne diese Menschen wäre dieses Buch nie möglich geworden, ohne sie hätten wir die Ideen von Martin Buber, Chris Argyris und David Bohm nie erproben, geschweige denn weiterentwickeln können.

Dafür möchten wir den nachstehenden Menschen ganz herzlich danken: Edwin Achermann, Agnes Ackerl, Christine Amon, Vasiliki Argyropoulos, Angelika Auer, Gabriele Bachowsky, Dieter Bader, Magdalena Barrios de Steinmeyer, Fritz Bastarz, Leo Baumfeld, Helmut Bechter, Jutta Berger, Knut Berndorfer, Annelis Bernhard, Klaus Bethlehem, Monika Bradna, Joachim Brunold, Heinz Budin, Walter Casazza, Fernando Christian, Verena Christian, Margreth Cueni, Joan Davis, Susanne De-Chillia, Bettina Demmer, Peter Derntl, Stefanie Dirschl-Hala, Christoph Dolezal-Brandenberger, Michael Doubrava, Karin Duftner, Julia Düh, Brigitte Duttlinger, Andreas Ebhart, Norbert van Eickels, Jakob Elmer, Reto Enderli, Peter Engel, Paul Erdélyi, Heinz Ermatinger, Bernhard Ernst, Michele Eschelmüller, Franziska Feichtinger, Erhard Fischer, Hans-Peter Fischer, Paul Fischer, Philipp Freymüller, Roland Fricker, Robert Gaar, Manfred Ganahl, Jutta Gatterinig, Manfred Geiger, Susanne Geyer, Karl Giebler, Frank Görmar, Felix Graser,

Christine Griesler, Erich Griesler, Albert Großmaier, Brigitte Gschiegl, Josef Gundinger, Gertraud Gurschler, Daniel Gut, Christoph Hackspiel, Peter Haimayer, Franziska Halder, Kurt Halter, Manfred Hämmerle, Josef Handler, Ilse Hantschk, Gabriele Haring, Rupert Harreither, Johann Heer, Götz Hentschke, Peter Hexel, Dagmar Hlebic, Christian Hörl, Daniela Hörner, Bernhard Huber, Hubert Hürlimann, Christel Jansen, Philipp Jung, Heike Kahles, Eva Keller, René Kemm, Gernot Kiermayr-Egger, Antoine Kissenpfennig, Wolfgang Klausner, Peter Kloiber, Martin Koch, Martina Koch-Uitz, Klaus Kölbl, Peter Kopf, Marieke Kosegarten-Jung, Ingrid Krammer, Wolfgang Kremser, Josef Krenner, Armin Kroboth, Otilie Kubac, Manfred Kummer, Manuela Künz, Günter Kurth, Peter Küssel, Peter Kyburz, Norbert Landwehr, Reingard Lange, Susanne Lath, Viktor Lebloch, Markus Lechner, Friederike Lehmann, Roland Leimer, Karl Leitner, Barbara Liebhard, Maria Liepert, Udo Lindner, Bernd Lunglmayr, Maketta Luoma, Simon Maier, Katarzyna Majkowska, Monika Mandl, Heidi Mann, Christine Marek, Andreas Marquet, Ruth Mathys, Noldi Messmer, Hanna Minnig-Lüthi, Christina Moshammer, Gerhard Moshammer, Michael Mosner, Gerd Müller, Michael Müller, Martin Nemeč, Gabriela Nickel, Susanne Oberleitner-Fulmek, Stefanie Oldenburg, Günter Paier, Heinz Payer, Günter Peisl, Ursula Peisl, Ronald Pelikan, Ingrid Pestal, Erhard Peters, Bruno Pfeifle, Gerhard Pichler, Wolfgang Pilarz, Erich Plasonig, Jane Platter, Rainer Pohl, Irmgard Reimer, Johannes Reisinger, Alois Riedlsperger, Ernst Röck, Doug Ross, Erwin Rössler, Thomas Sauer, Frank Sazama, Howard Schechter, Edward Schembera, Sylvester Schiegl, Gerwig Schlager, Barbara Schmid, Rita Schmid Göldi, Ingeborg Schneider, Thomas Schneider, Anne Seger, Willi Sieber, Dietmar Simon, Kuno Sohm, Petra Sommer, Werner Spitzl, Otto Stadler, Anne Stadlmair, Roland Steindl, Günter Steinegger, Peter Steiner, Horst Steinmeyer, Marie-Luise Stiefel, Alfred Strigl, Andreas Strunk, Nadja Sulzberger, Othmar Sutrich, Ulrike Sutrich, Bernhard Szabó, Henning Timcke, Christian Tschepp, Bernhard Unger, Werner Unterfurner, William van den Heuvel, Dirk Vater, Peter Vecchi, Urs Vögeli, Herbert Waloschek, Josef M. Weber, Gody Wernli, Eva Wiedermann, Vera Wiegand, Siegfried Wien, Anton Willkomm, Harald Winkler, Dana Wittlin, Gerald Wödl, Bertram Wolf, Helga Wurzer, Fritz Zaugg, Jeannine Zaugg, Theodor Zeh, Franz Zehetner, Kristina Zettl, Hans-Peter Zierler und Georg Zwingmann.

Dies ist daher auch ihr Buch!