

# Dialog als Kommunikations- und Arbeitsform eines Projektteams

Christoph E. Mandl

*Dieser Artikel erschien als Kapitel 4.4.1 in Innovatives Projektmanagement, Weka Media, November 2002*

## 1. Projektunterschiede, die einen Unterschied machen

Der Begriff Projekt hat scheinbar eine klare Bedeutung. In aller Regel verstehen wir unter einem Projekt eine Aktivität mit einem bestimmten Beginnzeitpunkt und einem bestimmten Endzeitpunkt und - ganz besonders wichtig - einem klar definierten Ziel. So betrachtet sieht es so aus, als ob alle Projekte im Wesentlichen sich zwar durch ihre Zeitdauer, durch ihre Ziele und natürlich auch durch den Aufwand, um innerhalb einer gegebenen Zeitdauer zu gegebenen Zielen zu kommen, unterscheiden, aber darüber hinaus eigentlich keine Unterschiede bestehen. Diese Hypothese ermöglicht es ja auch, von Begriffen wie Projektmanagement zu sprechen. Denn allein durch diese Art von Begrifflichkeit wird ja impliziert, dass es für Projekte allgemein gültige Aussagen gibt in Bezug auf Management, Steuerung und so weiter.

Schauen wir uns einmal die Begrifflichkeit von Zielen genauer an. Was ist also ein Ziel? In der unternehmerischen Begrifflichkeit sind typische Ziele etwa die Auslieferung eines bestimmten Produktes bzw. die Fertigstellung einer bestimmten definierten Leistung, wie etwa der Abschluss eines Bauvorhabens, die Fertigstellung eines Kraftwerkes, kurzum die meisten unternehmerischen Ziele sind rund um ihre Produkte und Leistungen am Markt definiert. Dies ist natürlich nicht überraschend, da alle Unternehmen letztlich ihre Existenzberechtigung aus der Erreichung genau solcher Projektziele ziehen. Natürlich gibt es auch interne Projekte, also solche, deren Ziele nicht am Markt sichtbar werden, wie etwa Investitionsprojekte. Deren Ziele sind typischerweise die Fertigstellung einer bestimmten Investition mit bestimmten Merkmalen, die meistens im Rahmen der Investitionsrechnung festgelegt worden sind, wie z.B. bestimmte Rationalisierungskenngrößen oder Durchlaufzeitenreduktionen usw.

All diese beschriebenen Ziele haben gemeinsam, dass sie sich schon vor Projektbeginn sehr klar beschreiben lassen, da es sich ja im Wesentlichen um Ziele handelt, die in ähnlicher Form auch bereits früher erreicht wurden, wie z.B. ähnliche Aufträge oder auch ähnliche Investitionsvor-

haben. Die Tatsache, dass diese Ziele recht klar definiert werden können, bedeutet natürlich nicht, dass sie einfach zu erreichen sind. Technologische Veränderungen, spezifische Anforderungen der Kunden aber auch an Investitionsprojekte im eigenen Unternehmen, wie etwa die Auflage, dass während des Investitionsprojektes der Normalbetrieb nicht gestört werden darf, sind nicht unerhebliche Erschwernisse auf dem Weg zum Ziel. Das allgemeine Verständnis geht dahin, dass Projektmanagement in all seinen Facetten dazu dient, solche Ziele wie die oben besprochenen effektiv und effizient zu erreichen.

Betrachten wir nun eine andere Klasse von Zielen, die von den bislang dargestellten doch ein wenig abweichen. Nehmen wir etwa das Ziel, ein wirklich innovatives Produkt zu entwickeln und auf den Markt zu bringen, wie z.B. einen neuen Impfstoff für HIV-Erkrankte oder den Bau eines auf Kernfusion basierenden Reaktors oder aber auch die Entwicklung eines neuen Autos, das mit 3 Liter Benzin pro 100 km das Auslangen findet. Oder nehmen wir Ziele für interne Projekte wie etwa die Durchlaufzeiten von Aufträgen so zu reduzieren, dass sie 3% unter denen aller Mitbewerber liegen.

Obwohl diese so spezifizierten Ziele zweifelsohne auch Ziele sind, so unterscheiden sie sich gegenüber den „klassischen“ Zielen wesentlich:

- Es ist nicht sicher, ob diese Ziele erreicht werden können, selbst wenn der dafür bereitgestellte Ressourcenaufwand beliebig groß sein kann.
- Es ist nicht sicher, wie im Projekt vorgegangen werden muss, um diese Ziele zu erreichen, was bedeutet, dass die Vorgehensweise im Projekt selbst erst erarbeitet werden muss.

Manche dieser Ziele sind so spezifiziert, dass sie nicht unabhängig sind von Aktivitäten anderer Marktteilnehmer, weswegen das Ziel sich während der Projektlaufzeit verändern kann wie z.B. beim Ziel, um 3% kürzere Durchlaufzeiten wie jeder Mitbewerber zu haben - es handelt sich dabei um ein sogenanntes bewegliches Ziel.

Ich möchte diese so beschriebenen Ziele als Ziele zweiter Ordnung bezeichnen zum Unterschied zu den weiter oben beschriebenen „klassischen“ Zielen, die ich Ziele erster Ordnung nennen möchte. Ziele zweiter Ordnung sind also Ziele, die gegenüber den Zielen erster Ordnung schwieriger erreichbar sind. Möglicherweise sind auch einige von den Zielen zweiter Ordnung grundsätzlich nicht erreichbar. Dies kann aber erst während des Projektes erkannt werden, sehr zum Unterschied zu Zielen erster Ordnung. Beide Zielarten sind jedoch zulässige Ziele für Projekte, weswegen man in beiden Fällen auch ein entsprechendes Projektmanagement benötigt.

Es gibt aber noch eine weitere Klasse von bedeutsamen Zielen, die sich von den Zielen erster und zweiter Ordnung nochmals deutlich unterscheiden. Dies sind Ziele, die die Projektrahmenbedingung selbst als Teil des Ziels definieren. Damit meine ich etwa das Ziel, ein neues bislang unbekanntes Produkt nicht nur zu entwickeln sondern dieses auch rascher als alle Mitbewerber oder auch mit geringeren Mitteleinsatz als alle Mitbewerber zu entwickeln. Ein anderes solches Ziel wäre auch, die Innovationsfähigkeit des Unternehmens zu erhöhen, was bedeutet, nicht nur innovativ zu sein, sondern die Fähigkeit, innovativ zu sein, zu erhöhen bzw. zu verbessern. Ein ähnliches Ziel gibt es auch in einer Fertigung und zwar dann, wenn das Ziel dadurch definiert wird, dass die Fähigkeit zur Produktivitätssteigerung erhöht wird, also mit anderen Worten nicht nur die Produktivität gesteigert wird, sondern die Fähigkeit zur Produktivitätssteigerung erhöht wird. Dies bedeutet, dass die gleiche Produktivitätssteigerung wie in der Vergangenheit mit weniger Aufwand und in kürzerer Zeit realisiert werden kann.

Auch diese Ziele sind, wenngleich sie schon einigermaßen abstrakt erscheinen, durchaus unternehmerische alltägliche Ziele, da sie sogar zu den wichtigsten Zielen zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit zählen. Denn wer seine Fähigkeit zur Innovation bzw. zur Produktivitätssteigerung erhöht und unter Umständen so erhöht, dass sie denjenigen der Mitbewerber deutlich überlegen ist, erreicht eindeutige Wettbewerbsvorteile. Ich möchte diese Ziele Ziele der dritten Ordnung nennen.

Wir haben es also bei Projekten mit drei doch deutlich unterscheidbaren Zieltypen zu tun, die als Ziele erster, zweiter und dritter Ordnung hier vorgestellt wurden. Die Unterschiedlichkeit dieser drei Zieltypen wird im Projektmanagement eher selten beachtet, was dazu führt, dass Projekte mit Zieltypen der zweiten und dritten Ordnung nicht selten misslingen. Dies deswegen, weil in Bezug auf Vorgehensweise bzw. Projektmanagement generell jene bewährten Verfahren, Methoden usw. herangezogen werden, die sich für Projekte mit Zieltypen der ersten Ordnung in jahrzehntelanger Praxis bewährt haben.

### **2. Produzierende versus entwickelnde Kommunikations- und Arbeitsformen**

Die im vorhergehenden Kapitel vorgestellten Projektziele erster, zweiter und dritter Ordnung lassen sich auch nochmals unter einem anderen Gesichtspunkt betrachten. In einem Unternehmen lassen sich nämlich zwei wesentliche aber sehr unterschiedliche Grundprozesse beschreiben und zwar die Produktion einerseits und die Entwicklung andererseits. Während die Produktion zur Aufgabe hat, bestimmte wohldefinierte

Leistungen und Produkte in gleichbleibender Qualität herzustellen und dabei als oberstes Ziel die möglichst fehlerfreie Reproduktion definierter Merkmale sicherzustellen, ist bei der Entwicklung insofern genau das Gegenteil der Fall, als es darum geht, ein Produkt bzw. eine Leistung herzustellen, die sich von den bisherigen möglichst deutlich, vor allem aus Kundensicht, unterscheidet, und damit den Kriterien wie innovativ, neu, State-of-the-Art usw. genügt.

Diese beiden Grundprozesse konstituieren den Erfolg von Unternehmen am Markt. Denn einerseits kann kein Unternehmen ohne Produktion existieren, da dies ja genau das ist, was Kunden letzten Endes nachfragen, nämlich bestimmte Produkte wie Autos, Waschmaschinen usw. oder bestimmte Leistungen wie Flüge, Müllabfuhr usw. Andererseits muss jedes Unternehmen trachten zu entwickeln, um der sich dauernd verändernden Marktbegebenheit anzupassen oder auch um Unterschiede gegenüber Mitbewerbern in eine Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit umzumünzen.

Während es also bei Produktionsprozessen darum geht, durch entsprechendes Qualitätsmanagement die Unterschiede zwischen den einzelnen hergestellten Produkten bzw. Leistungen möglichst gering zu halten, geht es bei der Entwicklung genau um das Gegenteil, nämlich darum, die Unterschiede zwischen bestehenden und zu entwickelnden Produkten und Leistungen möglichst groß zu machen, um deutliche Unterschiede oder auch Marktvorteile zu erreichen.

Damit sind wir nun bei einer etwas anderen Betrachtungsweise von Zielen erster Ordnung einerseits und Zielen zweiter und dritter Ordnung andererseits. Denn während die Ziele erster Ordnung im Wesentlichen Projekte konstituieren, die vom Charakter her produzierende Projekte sind, sind Projekte mit Zielen zweiter und dritter Ordnung jene, bei denen es um die Entwicklung von einem Produkt, einer Leistung oder auch eines Verfahrens geht. Nicht überraschend ist nun die Erfahrung, dass produzierende Projekte oder Projekte erster Ordnung andere Projektmanagementmethoden erfordern als Projekte zweiter Ordnung bzw. Entwicklungsprojekte.

Betrachten wir zunächst einmal produzierende Projekte. Die beste Art das Vorgehen bei produzierenden Projekten zu beschreiben, besteht darin, solche Projekte wie eine Maschine zu betrachten, die die Aufgabe hat, mit einem gegebenen Input einen klar definierten Output mit gleichzeitig möglichst hohem Wirkungsgrad, also Effizienz, herzustellen. Für diese Art von Projekten erster Ordnung gibt es eine schon in die Zeit des frühen 20. Jahrhunderts zurückreichende grundsätzliche Vorgehensweise, welche von Frederick Taylor entwickelt wurde, die sogenann-

te wissenschaftliche Betriebsführung. Wesentliche wertschöpfende Arbeitsformen in einem solchen Projekt erster Ordnung sind Tätigkeiten wie

- Arbeitsvorbereitung,
- Arbeitsanweisungen,
- REFA,

also im Wesentlichen Tätigkeiten, die darin bestehen, klare Arbeitsaufgaben zu definieren, zu spezifizieren und den entsprechenden Personen, die die Ausführung dieser Tätigkeiten vorzunehmen haben, zu kommunizieren. Ob dies nun mündlich, schriftlich, via Telefon oder via E-mail erfolgt ist letztendlich nebensächlich, da es an der grundsätzlichen Vorgehensweise nicht wirklich etwas ändert, außer dass bestimmte Formen der Kommunikation bei größeren Distanzen nicht wirklich praktikabel sind.

Ganz anders sieht die Situation aus bei Entwicklungsprojekten, also Projekten zweiter oder dritter Ordnung aus. Nicht nur ist das eigentliche Ziel nicht so klar definiert, außer dass es unterschiedlich sein muss zu allen bisher gehaltenen, es ist auch die Vorgehensweise eben gerade dadurch noch nicht wirklich im Detail spezifiziert. Deshalb ist es nicht überraschend, dass die bei Projekten erster Ordnung so effizienten Arbeitsformen als Arbeitsformen bei Entwicklungsprojekten versagen. Eine Arbeitsanweisung, die darin besteht, dem entsprechenden Mitarbeiter mitzuteilen, er möge innovativ sein oder eine Arbeitsanweisung, die darin besteht, dass ein Mitarbeiter endlich eine Lösung für ein bislang ungelöstes Problem finden solle, ist offensichtlich kein effizientes Vorgehen in einem solchen Entwicklungsprojekt.

Die Erfahrung zeigt, dass Entwicklungsprojekte ganz zum Unterschied zu Projekten erster Ordnung sich vor allem durch völlig andere Formen der Interaktion zwischen den am Projekt beteiligten Personen auszeichnen. Dies deshalb, weil Entwicklungen nur dadurch möglich sind, dass die Ideen, Kenntnisse und Erfahrungen verschiedener Personen in das Projekt einfließen. Deshalb ist es auch nicht überraschend, dass wertschöpfende Arbeitsformen bei Entwicklungsprojekten insbesondere sind:

- Besprechungen,
- Klausuren,
- Meetings,
- Sitzungen,
- Treffen,
- Unterredungen,

kurzum unterschiedlichste Formen der Kommunikation im Projektteam.

Die Kommunikation in einem Entwicklungsprojekt kann daher nicht als Vorstufe zu eigentlicher Arbeit gesehen werden, wie das typischerweise mit der Brille von Projekten erster Ordnung geschieht, sondern Kommunikation ist selbst die Arbeitsform. Aber gerade weil Kommunikation in Projektteams ihre Tücken hat, weil es zum Unterschied zu den sehr ausgefeilten Arbeitsformen bei Projekten erster Ordnung nicht so klare Kommunikationsformen gibt, entstehen auch immer wieder Schwierigkeiten aus dieser Kommunikation heraus, die dann durch weitere unterstützende Kommunikationsformen bearbeitbar werden, wie z.B.

- Konfliktbearbeitung,
- Teamentwicklung,
- Coaching oder
- Supervision.

Und wenngleich diese genannten Kommunikations- und Arbeitsformen für Entwicklungsprojekte nicht unmittelbar wertschöpfend sind, müssen sie doch auch als wesentlich beachtet werden, damit die eigentlich wertschöpfenden Arbeitsformen auch einigermaßen effektiv und effizient ablaufen, um das Projekt in einer vertretbaren Zeit zu einem erwünschten oder angepeilten Ziel zu führen. Damit kommen wir zu einer weiteren Frage, die vor allem bei Entwicklungsprojekten anders als bei Produktionsprojekten beantwortet werden müssen.

### **3. Wann ist ein Projektteam effizient?**

Der Begriff „effizient“ belebt schon seit einigen Jahren die Landschaft der Managementliteratur, gilt er doch als beinahe zentral für die Erhaltung bzw. Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation. Der Begriff Effizienz kommt in seiner ursprünglichen Verwendung aus der Physik und bedeutet so viel wie Wirkungsgrad. Der Wirkungsgrad einer Maschine gilt dann als hoch, wenn die eingesetzte Energie die erwünschte Wirkung möglichst vollumfänglich erzielt und nicht durch Reibungs- oder Wärmeverluste verloren geht. Aus den Gesetzen der Thermodynamik ist bekannt, dass es unmöglich ist, einen Wirkungsgrad von 100% zu erzielen - damit wäre nämlich ein Perpetuum Mobile geschaffen.

Umgelegt auf die Sichtweise bei Projekten wäre ein Projekt dann besonders effizient, wenn mit einem minimalen Ressourceneinsatz, egal ob es sich dabei um Geld, Personen oder Maschinen bzw. Materialien handelt, das angestrebte Ziel erreicht wird. Bei Projekten erster Ordnung ist dieser Effizienzbegriff sehr einfach anwendbar, da klar ist, dass die Arbeitsformen, die hierfür notwendig sind, wie insbesondere Arbeitsvorbereitung, Arbeitsanweisung und eventuell auch REFA, dann besonders effizient sind, wenn mit einer minimalen Anzahl solcher Anweisungen und

dementsprechend auch ohne viele Besprechungen und Erläuterungen und damit wenig Zeitbedarf es möglich ist, das angestrebte Ziel zu erreichen. Im Idealfall sind es bei einem Projekt erster Ordnung nicht mehr Menschen, denen solche Anweisungen erteilt werden müssen, sondern Maschinen, was die Effizienz im Allgemeinen nochmals deutlich erhöht.

Wesentlich komplexer ist die Situation bei Entwicklungsprojekten. Es ist nicht so ohne weiteres klar, wie Effizienz bei den wertschöpfenden Kommunikations- und Arbeitsformen ersichtlich ist, insbesondere deswegen, weil nicht zu jedem Zeitpunkt während einer Besprechung ersichtlich ist, ob nun durch diese Besprechung das Projektteam dem angestrebten Ziel wirklich näher gekommen ist oder nicht bzw. ob etwa mit einer kürzeren oder auch längeren Besprechungszeit das Ziel eher erreicht werden kann.

Schauen wir uns daher den Effizienzbegriff von Kommunikation, von Arbeit in einem Entwicklungsprojekt genauer an. Es gibt verschiedene Dimensionen, um die Effizienz von Kommunikation zu betrachten und zu analysieren. Kommunikation kann

- beziehungsstiftend,
- handlungsstiftend,
- durchsetzend,
- verständnisstiftend,
- motivierend,
- wissenserzeugend

sein. Aber nicht jede Kommunikation bewirkt dasselbe. Auch ist es nicht so, dass zu jedem Zeitpunkt in einem Entwicklungsprojekt jeder Aspekt dieser Wirkung von Kommunikation gleich bedeutsam ist. So etwa kann es durchaus von Nachteil sein, wenn in einer Beginnphase eines Projektteams zu wenig beziehungsstiftenden Kommunikation geführt wird, da man weiß, dass Teams umso besser und damit effizienter miteinander arbeiten, je besser die Beziehung im Team untereinander ist. Auf der anderen Seite würde es nicht sehr effizient sein, wenn ausschließlich beziehungsstiftende Kommunikation geführt wird, weil dann die Frage, welches die nächsten Schritte sind, was erreicht werden soll, wie die angestrebte Entwicklung überhaupt bewerkstelligt werden soll usw. nicht thematisiert wird und damit im Projektteam auch nicht wirklich geklärt wird.

Aus den unterschiedlichen beschriebenen Wirkungen bzw. Bedürfnissen von Kommunikation in einem Team entstanden auch unterschiedliche Kommunikationsformen, insbesondere

- für beziehungsstiftend, die Teamentwicklung
- für handlungsstiftend, die themenzentrierte Interaktion

- für durchsetzend, das neurolinguistische Programmieren
- für verständnisstiftend, die Transaktionsanalyse
- für motivierend, die Teamentwicklung
- für wissenserzeugend, der Dialog

Nun lässt sich ein Entwicklungsprojekt vor allem dadurch charakterisieren, dass Wissen generiert werden muss, da dies ein wesentliches Teilziel zur Erreichung des eigentlichen Ziels, nämlich der Entwicklung eines neuen Produktes, einer neuen Dienstleistung usw. ist. Ohne neues Wissen ist es nicht möglich, eine Entwicklung wirklich erfolgreich abzuschließen. Der angestrebte Unterschied zu den vorhandenen Produkten und Leistungen als Resultat eines Entwicklungsprojektes besteht vor allem in der Generierung von Wissen und Kenntnissen, die notwendig sind, um das Entwicklungsprojekt erfolgreich abzuschließen. Je größer dieses generierte Wissen, die generierten Kenntnisse sind, desto größer wird auch der Unterschied zwischen dem Resultat eines Entwicklungsprojektes gegenüber der Situation vor dem Start des Entwicklungsprojektes sein.

In den 80er-Jahren des 20. Jahrhunderts wurde eine Kommunikationsform entwickelt, deren wesentlicher Fokus das Generieren von Wissen ist - der Dialog.

#### 4. Zur Evolution von Dialog

Der Dialog als Kommunikationsform für Gruppen von 5 bis etwa 50 Personen wurde von dem theoretischen Physiker David Bohm entwickelt oder, besser gesagt, wieder entdeckt. David Bohm befasste sich in den letzten zehn Jahren seines Lebens sehr intensiv mit Fragen der Kommunikation in Gruppen, die dazu dient, neue Erkenntnisse zu gewinnen sowie gemeinsame Einsichten zu erhalten und kam dabei zu der Auffassung, dass ein ganz wichtiges Element dafür ist, dass eine Gruppe von Personen in eigentlichem Sinne des Wortes beginnt, miteinander zu denken und dass dies auch inkludiert, einander beim Denken zuzuschauen, was David Bohm die Propriozeption - die Eigenwahrnehmung - des Denkens nannte.

Anfang der 90er-Jahre wird Dialog am Center of Organizational Learning des MIT erstmals in Organisationen erprobt. Die Erfahrungen damit waren sehr ermutigend. So wurde z.B. berichtet, dass bei der Neuentwicklung eines Autos bei einer großen amerikanischen Automobilfirma durch den intensiven Einsatz von Dialog im Projektteam vor allem am Beginn des Projektes, die gesamte Zeit zwischen Beginn der Entwicklung und Auslieferung des ersten Autos einer neuen Generation diese Gesamtdauer um etwa ein Drittel gegenüber früheren Erfahrungen re-



duziert werden konnte. Dies primär deswegen, weil bereits zu Beginn des Projektes im Projektteam ein so klares gemeinsames Bild sowohl des Projektablaufes als auch des eigentlichen Projektziels entwickelt wurde, dass danach wesentlich weniger Abstimmprozesse, Missverständnisse usw. entstanden, die das Projekt hätte verzögern können.

Seit dem Beginn der 90er-Jahre verbreitete sich die Kommunikationsform Dialog kontinuierlich mit der Erfahrung, dass diese Form der Kommunikation ideal geeignet ist, um die Effizienz in Entwicklungsprojekten dadurch zu erhöhen, dass gemeinsames Wissen im Projektteam generiert wird.

Die Entwicklung dieser Kommunikationsform ist noch lange nicht abgeschlossen. Denn nach wie vor zeigt sich, dass es nicht ganz einfach ist, eine Gruppe oder ein Team so weit zu bringen, dass dieses dialogisch miteinander kommuniziert. Denn Dialog ist keine einfache Methode, sondern eine Kommunikationsform, die gemeinsame Praxis der Gruppe aber auch mitunter eine Veränderung der eigenen Haltung zur Kommunikation mit anderen einer Gruppe bedingt und deswegen nicht, obwohl sie relativ einfach klingt, innerhalb weniger Minuten oder einer Stunde erlernbar ist. Deshalb wird auch heute noch daran gearbeitet, wie eine Gruppe auf möglichst einfache und rasche Art in einen Dialog geführt werden kann, wenngleich es dafür sicherlich kein Patentrezept gibt, genauso wenig wie man eine Gruppe von Fußballspielern rasch zu einer perfekten Fußballmannschaft zusammenbringen kann.

### **5. Die Architektur von Dialog**

Wir wissen heute, dass bestimmte Strukturen aber auch Gesprächselemente Voraussetzung dafür sind, dass Dialog entsteht. Die Architektur von Dialog ist dabei so etwas wie der Rahmen oder auch die Qualität des Gespräches, die dann ermöglicht, dass über konkrete Themen nicht nur intensiv gesprochen wird, sondern dass es leicht wird, neue Erkenntnisse zu gewinnen, im Interesse des gesamten Projektteams.

Dialog entsteht nicht einfach so, sondern im Rahmen bestimmter Hypothesen deren Akzeptanz Voraussetzung dafür ist, dass so etwas wie Dialog in einem Projektteam überhaupt erst versucht werden kann. Diese Hypothesen lassen sich wie folgt formulieren:

- Die Wirklichkeit eines Entwicklungsprojektes ist zu komplex, um von einer Person alleine wahrgenommen zu werden: Hierunter ist zu verstehen, dass ein Entwicklungsprojekt nicht so gesehen werden kann, dass der Projektleiter das gesamte Wissen hat, um ein Entwicklungsprojekt erfolgreich abzuschließen, sondern dass dieses

Wissen von verschiedenen Personen innerhalb des Projektteams eingebracht werden muss.

- Projektteams sind Wissenshologramme, mit den Projektteammitgliedern als die WissensträgerInnen: Diese Auffassung verstärkt noch die obige Hypothese.
- Wir Menschen sind soziale Wesen, die „in Sprache leben“: Dieser von Humberto Maturana geprägte Satz besagt eigentlich nur, dass die Sprache die dominante Form wenn nicht sogar die einzige Form ist, um komplexe Abstimmprozesse zwischen Menschen zu ermöglichen und insbesondere die einzige Form ist, um gemeinsames Denken in einem Team, in einer Gruppe zu ermöglichen.

Zwar mögen diese Hypothesen durchaus selbstverständlich bzw. trivial klingen, in der gelebten Praxis von Organisationen und Unternehmen wird aber oftmals von gegenteiligen Annahmen ausgegangen. So wird etwa oftmals verlangt, dass der Projektleiter in einem Entwicklungsprojekt alles Wissen hat, um dieses Projekt erfolgreich abzuschließen. Diese Erwartung wird sowohl von den Mitarbeitern im Projekt als auch von den Vorgesetzten des Projektleiters als auch oftmals vom Projektleiter selbst so gesehen, mit durchaus nicht immer erfreulichen Erfolgen für das Entwicklungsprojekt.

Was ermöglicht nun den Bohm'schen Dialog:

- Die Teilnehmer sitzen (ohne Tische) im geschlossenen Kreis.
- Es gibt keine Tagungsordnung, sondern den freien Fluss des Gesprächs.
- Ein Dialogbegleiter achtet auf den gesteckten Zeitrahmen.
- Es gibt keine Moderatorin - alle Beteiligten achten sowohl auf den Inhalt als auch die Qualität des Gesprächs.
- Die Teilnehmer hören zu und nehmen zugleich die eigene Reaktion und den eigenen Gedanken in Bezug auf das Gesagte wahr.
- Beurteilungen und Entscheidungen werden bewusst ausgesetzt.
- Die Teilnehmer erkunden wertschätzend die Hintergründe von Meinungen.
- Es werden Annahmen und deren Zusammenhänge sichtbar gemacht.
- Annahmen und Meinungen werden „in Schweben gehalten“ (d.h. auch ein Nicht-identifizieren mit Annahmen und Meinungen).
- Die Teilnehmer sind bereit, im gemeinsamen Fluss des Denkens auf neue und unerwartete Ergebnisse zu stoßen.

Für Teilnehmer, die erstmals an einem Dialog mitwirken, beginnt dieser ungewöhnlich, denn sie nehmen in einem vorbereitenden Kreis von

Sesseln Platz. In der Mitte des Kreises liegt ein handlicher aber gut sichtbarer Gegenstand, das Redesymbol (ein Zweig, ein Stein oder auch ein zum Entwicklungsprojekt passender Gegenstand). Der Kreis ermöglicht als einzige Sitzanordnung, dass alle einander im Blickfeld haben und dass jeder Sitzplatz dem anderen gleicht. Dies schafft sichtbare Transparenz und ein Gefühl von Gleichheit zwischen den Anwesenden. Mit der Regel „Wer das Redesymbol hat, hat das Wort“ ist durch das Redesymbol stets sichtbar, wer am Wort ist. Das Redesymbol erfordert aber auch von allen im Kreis Sitzenden, das Wort aktiv zu ergreifen, denn das Redesymbol muss, wenn eine Person sprechen will, von ihr vom Kreiszentrum geholt werden und dann wieder dorthin zurückgelegt werden. So einfach Kreis und Redesymbol zu sein scheinen, so extrem wirkungsvoll sind sie, um auch in größeren Gruppen ein diszipliniertes und konzentriertes Gespräch zu ermöglichen.

Von den ModeratorInnen des Dialogs werden nun die TeilnehmerInnen eingeladen, sich auf die folgenden dialogischen Prinzipien einzulassen:

- Fokus des Dialogs ist, miteinander zu denken, die Sichtweisen aller zu erkunden, ein gemeinsames Verständnis sowie neue Erkenntnisse zu gewinnen.
- Wirklich zuhören heißt, sich auf das Gesagte einzulassen und sich vom Gesagten beeinflussen zu lassen.
- Was einem Dialog im Weg steht, ist das Festhalten von Annahmen und Meinungen und das Verteidigen derselben.
- Intention des wertschätzenden Fragens ist, Annahmen und Meinungen sichtbar und besprechbar zu machen.
- Die Herausforderung ist, jede Meinung zu hören und sie in Schweben zu halten.
- Wir geben und nehmen den Zeitraum zu sprechen.
- Wenn ich die Welt „mit Ihren Augen“ sehe, und Sie die Welt „mit meinen Augen“ sehen, werden wir beide etwas erkennen, das wir es allein niemals entdeckt hätten.

So einfach all dies zu sein scheint, so bedarf es doch einiger Übung, damit eine Gruppe wirklich in den Dialog kommt.

Was bewirkt nun dieser Bohm'sche Dialog:

- Jede teilnehmende Person erfährt und versteht die Gedanken und Ideen der anderen Beteiligten.
- Komplexe oder konfliktäre Fragen können aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden, ohne dass unmittelbarer Entscheidungsdruck Bewertungen erzwingt.

- Die Vielfalt von Meinungen und Sichtweisen ermöglicht ein umfassenderes und gemeinsames Verständnis einer Situation.
- Aus diesem gemeinsamen Verständnis entstehen neue Sichtweisen und handlungsrelevante Erkenntnisse.
- Die Beteiligten schaffen eine Atmosphäre des gegenseitigen Vertrauens, in welcher Differenzen zum Potenzial für Weiterentwicklung und kreatives Denken werden.

### 6. Die Praxis von Dialog in Projektteams

Dialog ist nach wie vor eine sehr junge Arbeitsform für Entwicklungsprojekte, die noch lange nicht so verbreitet ist und genutzt wird, wie es ihrem Nutzen in Entwicklungsprojekten entspricht. Trotzdem gibt es bereits eine Fülle von Erfahrungen mit Dialog in Projektteams. So gilt etwa als eine der unumstrittenen Thesen für Projektteams, vor allem dann wenn es sich um schwierige Projekte wie etwa Entwicklungsprojekte handelt, dass zwischen den Projektteammitgliedern die „Chemie stimmen muss“. Die Begründung hierfür lautet meist, dass nur dann in Teams konstruktiv gearbeitet werden kann, wenn die Menschen in diesen Teams einander sympathisch sind und sich gegenseitig schätzen. Die interessante Erfahrung mit Dialogen ist die, dass der Einsatz von Dialog eine solche Einstellung innerhalb des Projektteams nicht zur Voraussetzung hat, sondern dass genau dies durch den Dialog entsteht, gipfelnd in der Aussage von Teilnehmern an solchen Dialogen, wie etwa „ich erlebe zunehmend Wertschätzung und Sympathie obwohl heikle polarisierende Themen im Dialog besprochen werden“.

Die Erfahrung mit Dialog zeigt, dass Dialog nicht nur eine Kommunikations- und damit Arbeitsform für Entwicklungsprojekte ist, die wissenserzeugend ist, sondern die darüber hinaus praktisch parallel und ohne besondere zusätzliche Bemühungen und Anstrengungen beziehungsstiftend, handlungsstiftend, verständnisstiftend und auch motivierend ist. Die einzige der früher genannten Wirkungen von Kommunikationen, die mit Dialog nicht erreicht werden kann, ist die der Durchsetzung. Dies ist auch an sich leicht nachvollziehbar, da Durchsetzung der eigenen Meinung einem Dialog konträr zuwiderläuft, weil es ja im Dialog darum geht, neue Erkenntnisse zu gewinnen und nicht darum, die Erkenntnisse einer Person allen anderen quasi aufzuzwingen.

Inzwischen wurden auch Erfahrungen gemacht, wann Dialog als Kommunikationsform in einem Projektteam absolut nicht angewandt werden kann, nämlich:

- Es besteht kein Handlungs- und Gestaltungsfreiraum für die TeilnehmerInnen, weswegen entstehende Erkenntnisse aus dem Dialog nicht umgesetzt werden können.
- Dialog wird als reine Teamentwicklung gesehen ohne dass die gewonnenen Erkenntnisse von Relevanz sind.
- Die Hierarchie muss im Dialog gewährleistet sein.
- Es gibt keine gemeinsame Sprache.
- Potenzielle Teilnehmer sagen: „mit dem .... spreche ich sicher nicht“
- TeilnehmerInnen sind Repräsentanten von Nicht-TeilnehmerInnen

Der größte Hemmschuh heute liegt wohl darin, dass Dialog eine gegenüber herkömmlichen Besprechungen sehr konträre Gesprächskultur darstellt, die vor allem von Projektleitern oder den Vorgesetzten von Projektleitern mitunter skeptisch gesehen wird. Diese Skepsis beruht nicht auf rationalen Argumenten sondern eher auf der Scheu, sich auf etwas Intensives aber doch nicht wirklich Einschätzbares einzulassen.

Dort wo allerdings Dialog erfolgreich in einem Projektteam als Kommunikations- und Arbeitsform praktiziert wird, ist immer wieder die gleiche Feststellung zu machen, dass sie nämlich die Effizienz des Projektteams bei Entwicklungsprojekten deutlich steigert durchaus in dem Rahmen von Erfahrungen wie sie etwa die vorher zitierte Autofirma in USA gemacht hat.

### Literatur

- Argyris, Chris; Wenn Experten wieder lernen müssen. Harvard Businessmanager Nr 4/1991, pp 95
- Argyris, Chris; Wenn Manager nicht offen miteinander reden. Harvard Businessmanager 2/87, pp 7-10, 1987
- Ashby, W. Ross; Einführung in die Kybernetik. Suhrkamp, Frankfurt am Main 1985
- Attems, Rudolf et al. (Hrsg.); Führen - Zwischen Hierarchie und ... : Komplexität nutzen - Selbstorganisation wagen. Versus Verlag, Zürich 2001
- Bohm, David; Der Dialog : Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen. Hrsg. v. Lee Nichol. Klett-Cotta, Stuttgart 1998
- Mandl, Christoph; Innovationsfähiger werden. io management Nr 5/99, pp 52 1999
- Schein, Edgar; Wenn das Lernen im Unternehmen wirklich gelingen soll. Harvard Businessmanager Nr 3/97, pp 61-72, 1997