

# Offene Strukturen

## Mut zum Dialog

**E**ine persönliche Geschichte zu Beginn: Masaaki Imai, einer der Begründer der Philosophie zur kontinuierlichen Verbesserung (Kaizen), war zu Besuch in einem Freiburger Unternehmen. Der 80-Jährige wurde gefragt, was ihn so jung hält. „Jeden Tag mit den Mitarbeitern an ihrem Arbeitsplatz persönlich ins Gespräch zu gehen, um ihre Belange zu kennen“, war seine Antwort. Was für den Japaner der Lebensnerv ist, hält auch Veränderungsprozesse in Bewegung. Eine Gesprächshaltung jedoch, die in vielen Organisationen noch unbekanntes Gelände ist.

Manchmal glauben wir im Dialog zu sein, doch geht es bei genauerem Hinhören oft nur darum, die eigene Sicht der Dinge zu vertreten, anderen zu beweisen, dass sie Unrecht haben oder sie für die eigenen Ziele und Vorhaben zu gewinnen. Im Dialog hingegen tauschen wir

uns aus, um gemeinsam zu neuen Einsichten zu gelangen. Damit dies gelingen kann, braucht es echte Neugierde, ähnlich Kindern, die ohne zu ermüden nach dem Warum fragen. Freies und kreatives Erkunden schwieriger Fragen, intensiv zuhören und offen bleiben für andere Ansichten. Dies erfordert den Mut und die Bereitschaft aller Beteiligten, um eine Begegnung auf Augenhöhe unabhängig von Hierarchie und Status zu ermöglichen.

Ein Anspruch, der das bisherige Verständnis von Kommunikation in manchen Organisationen auf den Kopf stellen könnte. Denn um lebendige Kommunikation zu erhalten, darf nicht Alles durchstrukturiert und bis ins letzte Detail vorbereitet sein. Zuviel Struktur verhindert, dass Themen, die im Vorfeld nicht auf der Agenda standen, zur Sprache kommen können. Man kann den Dialog aber auch nicht ganz dem Zufall überlassen. Sonst läuft man Gefahr, dass er

erst gar nicht zustande kommt, weil die Barrieren in einen echten Austausch miteinander zu gehen, noch zu groß sind. Die Kunst besteht darin, eine gesunde Balance zwischen strukturierter Kommunikation und offenem Dialog zu schaffen.

Nur im Miteinander kann man den Dialog lernen und dafür braucht es Übungsfelder. Diese zu gestalten und in die Routinen der Organisation zu integrieren, ist eine Kernaufgabe von Führung.

Dr. Regina Hauser ist Veränderungsexpertin und selbstständige Organisationsberaterin in Freiburg.

**Dr. Regina Hauser**

Hauser ONE Organisationsberatung  
Langgasse 22  
79111 Freiburg

Mobil: +49 (0) 1 60 / 6 36 96 73

Tel. +49 (0) 7 61 / 2 90 86 96

Fax: +49 (0) 7 61 / 42 99 30 43

E-mail: [regina.hauser@hauser-one.com](mailto:regina.hauser@hauser-one.com)

Internet: <http://www.hauser-one.com>