

Helmut Ebert

Vertrauensbildung und Erkenntnisgewinn in Führungs- und Stakeholderdialogen – Ein Modellvorschlag zur Integration von Managementwissen und gesprächslinguistischem Wissen

Abstract: Based on personal reflections and on scientific management literature concerning leadership- and stakeholder dialogues the article proposes a model of the development of trust and thought communities by focussing on conversational methods, which have been underexposed up to the present. It is argued that categories of conversational analysis have to be taken into account and new categories have to be worked out for a better understanding of the conversational dynamics in such dialogues which up to now are difficult to perform but are of outstanding relevance for economics and society.

Keywords: cognition, community-building, conversation-analysis, Denkkollektiv, dialogue, epistemological semantics, group-identity, interactive organization, leadership and stakeholder dialogue, organizational learning, trust

Josef Zelger gewidmet

1 Einleitung

Der hier vorgelegte Beitrag über strategische Führungs- und Stakeholderdialoge soll zeigen, dass das gesprächslinguistische Methodenwissen über Dialoge in den Management-wissenschaften sowie in der Public Relations- und Unternehmenskommunikationsforschung sehr rudimentär ist. Das Nachdenken bezieht sich auf eine vorerst noch nicht exakt bestimmte Teilmenge von Führungs- und Stakeholderdialogen, deren Ziel darin besteht, bestehende Perspektiven zu erweitern, neue einzunehmen und neue Handlungsmöglichkeiten zu erkunden. Man kann auch von der Entwicklung von Denkgemeinschaften sprechen. Der Ausdruck *strategisch* bezieht sich auf Oberziele (z. B. Visions-, Geschäftsmodell-, Strukturentwicklung) oder beispielsweise auf kokreative Prozesse der Produktentwicklung zwischen einem Unternehmen und seinen Stakeholdern (s. u.). Eine Publikation wie die Einführung in die

Stakeholderkommunikation von Stahl & Menz (2014)¹, in der ein Sozial-/Managementwissenschaftler und ein Linguist zusammengearbeitet haben, ist die Ausnahme. In der Übernahme gesprächslinguistischer Kategorien steckt jedenfalls ein großes Potenzial sowohl für die an der strategischen Unternehmensführung und am Organisationslernen interessierte dialogorientierte Managementforschung sowie auch ganz allgemein für die Change-, Innovations- und Transformationsforschung.² Auch Fachbücher (vgl. Isaacs 2011; Scharmer 2011) sowie Ratgeber (vgl. Künkel, Gerlach & Frieg 2019) könnten sehr viel überzeugender sein, wenn die Gelingensfaktoren strategischer Führungs- und Stakeholderdialoge gesprächslinguistisch erhellt und systematisiert werden können.

2 Der Forschungsstand aus der Perspektive der Unternehmens- und Stakeholderkommunikation

2.1 Status quo

Zu Stakeholderdialogen existieren im deutschen Sprachraum nur wenige linguistisch relevante Beiträge (vgl. z. B. Buchholz 2018; Gohl 2011; Stahl & Menz 2014 und – mit Blick auf den simulierten Dialog und die linguistische Gestaltbildung – Zelger 2019: 327–370³). Scharmers (2011) Ausführungen über Presencing-Dialoge sind sehr anregend, aber es fehlt ihnen wie auch dem Ratgeber von Künkel, Gerlach & Frieg (2019) die Übersetzung in gesprächslinguistische Kategorien.⁴ Röttgers

¹ Vertrauen gilt hier als ein Hauptziel der Stakeholderkommunikation und der Dialog als ein wesentliches Mittel derselben. Einer Einführung gemäß bleiben die Ausführungen zu dialogischen Potenzialen recht knapp. Vertrauen wird primär in einem sozialpsychologischen Denkraum erörtert.

² Zur Rolle der Konversation in Innovationsprozessen vgl. Lester & Piore (2004), zur Sprache und Kommunikation in Changeprozessen vgl. Lewis (2019) und Wagner & Guse (2015) sowie zu Denkfehlern bei der Bewältigung des digitalen Wandels Friesike & Sprondel (2022) und mit Blick auf „citizen's panels, focus groups, Socratic dialogues, stakeholder workshops“ im Kontext von „sociatal debate“ (Cock Buning 2010: 241).

³ Vgl. Zelger (1988) zur Frage, ob in zwei dialogischen Kooperationsspielen (eine Männer-, eine Frauengruppe) Vertrauen entstanden ist (S. 25–27) und zur Frage, ob „Vertrauen durch selbstgesteuertes Lernen“ entsteht (S. 29–31). Ebert (2015) geht nur am Rande auf Dialoge ein.

⁴ So heißt es z. B. „Im Dialog bewegt sich eine Gruppe über die Grenzen der Standpunkte ihrer Akteure hinaus und fängt an, ihre gemeinsam geschaffenen Gesprächsmuster als Teil eines größeren Bildes wahrzunehmen. Der wichtigste Schritt in einer solchen Kommunikation ist, ob sich

Beitrag über „Vertrauen und Glaubwürdigkeit in der Unternehmenskommunikation“ (Röttger 2022) steht exemplarisch für eine kommunikationswissenschaftlich orientierte Unternehmenskommunikationsforschung, die unter Vernachlässigung der formalen und informal Seite ausschließlich die „Schauseite“ (Kühl 2017: 13; Kühl 2011: 89–158) der Organisation fokussiert, weshalb der Beitrag für unser Thema wenig relevant ist. In der Zusammenfassung heißt es pauschal: „Ob und in welchem Maße Vertrauen entsteht, kann maßgeblich durch die Selbstdarstellung von Unternehmen als Vertrauensobjekt beeinflusst werden“ (Röttger 2022: 351). Buchholz & Knorre (2019) sprechen zwar über „diskursives Leadership“ (Buchholz & Knorre 2019: 116), über „dialogorientierte Rückmeldeverfahren“ (Buchholz & Knorre 2019: 171) und unter dem Stichwort „Sicherung der Loyalität“ auch über „Dialoge und Diskurse“ (Buchholz & Knorre 2019: 265), aber ihre Aussagen bleiben abstrakt und ohne Wert für eine gesprächslinguistische Leadershipforschung. Die achte, überarbeitete Auflage des Leitfadens „Unternehmenskommunikation“ von Mast (2020) verweist auf insgesamt 593 Seiten laut Stichwortregister nur auf zwei kurze nicht näher erläuterte Thesen, dass nämlich Flexibilität die Unternehmenskommunikation sicher stelle, „wenn im Vorfeld Beziehungen (*relationship*) und Vertrauen (*trust*) aufgebaut“ würden (Mast 2020: 135) und dass Vertrauen die „Grundlage jeder Arbeitsbeziehung [...], Kommunikation hingegen [...] ein wichtiges Element von Vertrauen und Glaubwürdigkeit“ sei (Mast 2020: 291–292). Stahl & Menz (2014: 69) werden im „Handbuch Stakeholder-Kommunikation“⁵ konkreter, insofern sie mit Blick auf personales Vertrauen, das „schwerer ‚erlernbar‘ als das Systemvertrauen“ sei, auf fünf soziale Normen hinweisen, „die den Aufbau und Erhalt von personalem Vertrauen in Stakeholder-Beziehungen bestimmen“. Diese fünf Normen sind *Offenheit*, *Ehrlichkeit*, *Toleranz*, *Reziprozität* und *Fairness*. Als Begründung werden „langjährige[...] Beobachtungen in der Praxis“ und „Ergebnisse der Vertrauensforschung“ (Stahl & Menz 2014: 69) genannt. Es wird nur kurz und teilweise indirekt umschrieben, wie sich diese Normen zur Kommunikation verhalten: Offenheit könne nicht verordnet, sondern nur „mithilfe von Vorbildern ‚erlernt‘ werden“, ehrliche Kommunikation dürfe nicht „bewusst verschleiern, verkürzend, beschönigend, unterdrückend oder dramatisierend angelegt“ sein, Toleranz erfordere Selbstsicherheit, Reziprozität (Wechselseitigkeit) könne durch aufmerksame Kommunikation gestaltet werden, und die Norm der Fairness „wird im Rahmen von

die Akteure das System als etwas Äußeres oder sich selbst als Teil des Systems wahrnehmen. Das System und jeder Einzelne beginnen *sich selbst* als Teil des Ganzen zu sehen“ (Scharmer 2011: 237). Scharmer teilt viele Feldnotizen mit – u. a. zu einem Dialogforum, das sich die Aufgabe gestellt hat, „das regionale Gesundheitssystem [...] zu erweitern“ (Scharmer 2011: 208).

5 Angemessener als „Handbuch“ wäre es, von einer Einführung in die Stakeholderkommunikation zu sprechen.

Kommunikation dann erfüllt, wenn alle Beteiligten auf ‚ihre Weise‘ zu Wort kommen können“ (Stahl & Menz 2014: 71). Da die neuere Ökonomik darauf hingewiesen hat, dass Gewinne letztendlich immer Kooperationsgewinne sind, die auf einer „Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil“ (Homann & Suchanek 2000: 18) beruhen, dürfte die Vertrauensbildung eine besonders wichtige Rolle für das Wahrnehmen, Erkennen und Schaffen von Win-win-Situationen spielen, auch wenn dieser Zusammenhang meist nur indirekt thematisiert wird.

2.2 Herausforderung: die situative Einbettung von „Dialog“

Der Ausdruck *Dialog* bezieht sich im Folgenden im weitesten Sinne auf Veränderungs-, Innovations- und Transformationsgespräche.⁶ In Frage kommen Gespräche im Kontext der Unternehmens- und Mitarbeiterführung. Das können sein: Gespräche innerhalb des Top-Managements, Gespräche zwischen Top-Management und Führungskräften, Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, Gespräche zwischen Top-Management, Führungskräften und externen Stakeholdern. Allen Dialogen, über die hier nachgedacht werden soll, ist gemeinsam, dass es dabei um soziales Veränderungslernen geht bzw. dass sie in problematischen Situationen stattfinden, in denen es gilt, eine angemessene gemeinsame Antwort auf Unvorhergesehenes zu finden. Anders als bei Diskussionen und Debatten gibt es bei Dialogen keine Verlierer, sondern nur Gewinner. Problematische Situationen können nicht nach alten und gelernten Mustern bewältigt werden. Das hergebrachte Denken muss dann in Frage gestellt und verändert werden. Dies setzt Kreativität voraus, die ohne Zwang und ohne Angst am besten arbeiten kann.⁷ Die hier gemeinten Dialoge sind keine Einmal-Gespräche. Sie finden unter Bedingungen eines Interessenpluralismus statt und sollen helfen, bestehende Perspektiven zu erweitern und neue einzunehmen (vgl. Stahl & Menz 2014: 67). Weder geht es um erzwungene oder befohlene Gespräche in kritischen Situationen noch um informelle Pausengespräche. Gremienähnliche Gespräche mit starrer Rollenverteilung und alles durchdringender Hierarchie sind das Gegenteil der hier gemeinten Dialogsituationen⁸,

⁶ Ich halte es für zu kurz gegriffen, Stakeholderdialoge – wie Künkel, Gerlach & Frieg (2019) es tun – nur auf Konsultations- und Kooperationsprozesse zu beziehen. Hier kommt das wechselseitige soziale Lernen zu kurz, es können, aber es müssen dabei keine Denkgemeinschaften entstehen.

⁷ Man könnte auch sagen: Realitätssinn, Einbildungskraft und analytisches Denken müssen eine Alliance gegen überkommenes Denken, Wunschdenken, Schwarz-Weiß-Denken, mythisches Denken, Prestigedenken und dergleichen eingehen.

⁸ Grundsätzlich wird man aber einräumen müssen, dass auch scheinbar fest institutionalisierte bzw. sogar ritualisierte Gespräche wie z. B. Tarifverhandlungen sich aus Vorfestlegungen be-

die mehr zum Idealtyp der im Entstehen begriffenen „interactive organization“ (Pfeffermann & Schaller 2023) gehören. Dabei kann es z. B. um die Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells im Kontext digitaler Transformation gehen. Ebenso möglich sind auch Gespräche in Visionsteams oder Gespräche im Kontext kokreativer und crossfunktionaler Entwicklungspartnerschaften zwischen Einkauf, Lieferanten, Kunden und weltweiten Einkaufskollegen.

2.3 Herausforderung: gesprächsmethodische Probleme

Wir haben es bei unseren Überlegungen mit einem praktischen Problem und einem dialogmethodischen Problem zu tun. *Zum praktischen Problem:* In der Regel ist ein Problem eine offene Frage danach, wie man eine unbefriedigende Situation in eine günstigere überführen kann. Im Falle der hier anvisierten problematischen Situationen kommt meist erschwerend hinzu, dass es nicht die eine, einzig mögliche Lösung gibt. Es braucht also geistige und sprachliche Kreativität des Einzelnen und der Gruppe, um das Problem hinter dem Problem zu entdecken. *Zum gesprächsmethodischen Problem:* In vielen Organisationen „lassen sich Probleme – etwa bei der Verbesserung der Leistung oder beim Erreichen der gewünschten Ergebnisse – unmittelbar auf ihre Unfähigkeit zurückführen, miteinander zu denken und zu sprechen, vor allem in kritischen Situationen“ (Isaacs 2011: 1). Das Problem des gemeinsamen Denkens ist „gleichzeitig ein persönliches und ein überpersönliches“ (Isaacs 2011: 16). Gemeinsam denken lernen ist ein Prozess, der auf Vertrauen angewiesen ist, das nicht von Beginn an in vollem Ausmaß ausgeprägt ist, sondern das sich erst allmählich und in dem Maße, in dem der Dialog gelingt, entfaltet. Am Anfang sind die Gesprächsteilnehmer in der Regel einander unvertraut. Sofern man von einem *Auftaktvertrauen* (Kuhnhehn 2016: 157) spricht, dürfte es sich dabei um kulturspezifisches, auf unterschiedlichen Gründen und auf unterschiedliche Aspekte bezogenes Vertrauen handeln. Jedenfalls haben die Gesprächsteilnehmer am Anfang unterschiedliche Perspektiven und Interessen. Im Falle multiprofessioneller Teams sprechen die Teammitglieder zudem unterschiedliche (Fach-)Sprachen und sehen das Problem aus verschiedenen Perspektiven. Auch die hierarchischen Bedingungen erschweren den Aufbau von Vertrauen und den Erfolg des Dialogs. Erst in dem Maße, in dem

freien und der Kreativität eine Chance geben können. Es kommt dann darauf an, ob und inwieweit die Beteiligten aus ihren jeweiligen Rollen ausbrechen können und beginnen gemeinsam zu denken. Andererseits verdient gerade die Wechselwirkung zwischen hier in Frage stehenden Gesprächen und dem organisationalen Lernen eine ganz besondere Aufmerksamkeit.

die Teilnehmer offener und vertrauensvoller werden und das, was ihnen Angst macht, überwunden haben, kann die „Intelligenz frei arbeiten“ (Bohm 2017: 78).

In der Organisations- und Managementforschung kam es seit 1990 auf Anregung von Peter M. Senge zu einer Zusammenarbeit von Forschern, Beratern und Vertretern unterschiedlicher Organisationen, aus der sich die spätere *Society for Organizational Learning* an der MIT Sloan School of Management in Cambridge (Massachusetts) entwickelte. Am Anfang standen zwei zentrale Fragen: Was sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren in Dialogprozessen? Was geschieht, wenn Leute versuchen miteinander zu reden? (vgl. Isaacs 2011: 12; Bohm 2017; Scharmer 2011). Der vorliegende Beitrag stellt eine dritte Frage: Wie hängen Vertrauensbildungs- und Erkenntnisprozesse in problemlösungszentrierten Führungs- und Stakeholderdialogen zusammen?

Um diese Frage zu beantworten, muss ein theoretischer Rahmen gefunden werden, innerhalb dessen man die folgenden Probleme gesprächslinguistisch genauer ausleuchten könnte. Hier sollen nur einige solcher Probleme genannt werden:

i. *Neue Erkenntnisse ermöglichen statt bloßes Teilen von Wissen:* Soweit Dialoge soziales Veränderungslernen⁹ ermöglichen, ist damit zu rechnen, dass auch hier Lernen meist ein Lernen aus der Vergangenheit ist: Es werden Problemlösungsmuster gesucht und mitgeteilt, die in der Vergangenheit hilfreich waren. Wenig spricht dafür, dass diese auch für qualitativ neue Problemstellungen geeignet sind. Insofern ist zu fragen, wie man auch in Gesprächen vom Erfahrungs- zum Erwartungslernen kommen kann, also vom Wissen teilen (vgl. Linke 2009) zur Gewinnung neuer Erkenntnisse. Beim Erwartungslernen kann die Diversität der Gesprächsteilnehmer und ihrer Erfahrungen und Hoffnungen bzw. Befürchtungen hilfreich sein, um aus der serialen Zeitstruktur auszubrechen und um von der Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen zu profitieren. Hier kommt Vertrauen ins Spiel, weil man es mit zukünftigem Handeln zu tun hat, das oft weder den gewohnten Denkbahnen noch den konventionellen Begriffen folgt.¹⁰

ii. *Das Effizienzproblem:* Gespräche dienen im Alltag in der Regel dazu, Erfahrungen zu integrieren. Das kostet sehr viel Zeit, wenn die Erfahrungen vieler Personen integriert werden sollen. Hier haben Organisationen verschiedene Möglichkeiten, sol-

⁹ Auch technisch-naturwissenschaftliches Veränderungslernen ist immer in soziale Kontexte eingebettet (vgl. Fleck 2021).

¹⁰ Erwartungslernen kann z. B. bedeuten, sich mit den eigenen „zukünftigen Möglichkeiten zu verbinden und von dort aus unmittelbar zu handeln“ (Scharmer 2011: 78) oder an (lokale/soziale) Orte zu gehen, die das Entstehen des Neuen begünstigen.

che Gespräche effizient durchzuführen: Sie können die Gesprächsmethodik verbessern (vgl. Gohl 2011), sie können Führungskräfte trainieren, Gespräche proben¹¹ und einen Gesprächsbegleiter beauftragen und sie können Möglichkeiten der software-gestützten Textanalyse und Wissensorganisation nutzen (vgl. Zelger 2019), was nicht mit wissenschaftlicher Erforschung von Gesprächen zu verwechseln ist. In allen drei Fällen spielen gemeinsame vertrauensrelevante Grundwerte eine Rolle, die an die Oberfläche geholt werden müssen, da aus wiederholten und strukturierten Gesprächen eine Dynamik der Gemeinschaftsentwicklung entstehen kann.¹²

iii. *Das Problem der Bildung eines gemeinsamen Bewusstseins:* Gespräche können gemeinsame Werte und Ziele bewusst machen. Zelger (2019: 479) fasst die grundlegenden Ideale einer Gemeinschaft, die Moravcsik (1999) entwickelt hat, wie folgt zusammen: Gegenseitige Achtung ermöglicht eine Gemeinschaft, in der jedem Einzelnen eine gewisse Selbstständigkeit zugesprochen wird (Achtung der individuellen Identität zur Erleichterung der Abstimmung von Gemeinschaftszielen mit individuellen Zielen)¹³; das Interesse am gegenseitigen Wohlergehen lenkt die Aufmerksamkeit auf die Folgen der Handlungen und ist ein Prinzip der Verantwortung; Vertrauen ist in komplexen Situationen notwendig, denn „in Situationen mit gegenseitigem Vertrauen wird die nötige Kontrolle eher die Form gemeinsamen Lernens und Helfens annehmen“ (Zelger 2019: 480); Fürsorge „als Bereitschaft zur Hilfeleistung ist auf bestimmte Personen ausgerichtet“ und „fördert auch gemeinsame Überzeugungen, Ziele und gemeinsames Handeln“ (Zelger 2019: 480)

iv. *Das Problem des impliziten Wissens:* Große Wissensbestände einschließlich des Sprachwissens¹⁴ und der Denkvoraussetzungen sind implizit. Hier kommt Vertrauen ins Spiel, weil es darum geht, anderen und sich selbst Einblick in das eigene Denken zu verschaffen. Zur Selbstreflexion gehört auch die Beantwortung der Frage nach dem Wechselspiel von individuellem und kollektiven Denken. Wie unabhängig ist das Denken der Gesprächsteilnehmer und der Gesprächs-

11 Gespräche können nicht wie Vorträge geübt werden, sondern sie müssen geprobt werden, denn es geht wie bei einer Orchesterprobe darum, ein gemeinsames Bewusstsein und eine ästhetische Wahrnehmung für den Gesamteindruck zu entwickeln (vgl. Sennet 2014: 31).

12 Vgl. Zelger (2019: 478–493) zur Rolle der Grundwerte und strategischen Ziele bei der Leitbildentwicklung im Krankenhaus Brixen.

13 Dies entspricht dem Hinweis auf die vertrauensrelevante Norm der Fairness in Stahl & Menz (2014: 71): „Deswegen scheitern in der Praxis so viele Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern: Die Gesprächsform des Dialogs, in dem die Mitarbeiter ihre eigene Ich-Identität behalten dürfen, scheint mit manchen Vorstellungen von ‚Führung‘ nur schwer vereinbar.“

14 Vgl. Köller (1988: 260) zur „Gefahr von inadäquaten semantischen Reaktionen auf sprachliche Zeichen“, auf die Alfred Korzybski (1933) mit seinem Buch *Science and Sanity* hingewiesen hatte.

gruppe vom kollektiven Denken? Manchmal ist das individuelle Denken nur Nachvollzug des kollektiven Denkens. In jedem Fall ist es aber – darauf hat Ludwig Fleck (2021/¹1935) hingewiesen – ist das individuelle Denken notwendigerweise eingebettet in den Denkstil des jeweiligen Denkkollektivs. Individuelle Erkenntnisprozesse unterliegen in der Hinsicht einem Zwang zur denkstilgemäßen Wahrnehmung und Bewertung von Sachverhalten.¹⁵ Eine Gesprächsgruppe muss sich dessen bewusst sein und ihre je eigenen Begründungsverfahren finden, um individuelle Meinungen in intersubjektives Wissen zu überführen (vgl. Herdina 2020: 161–167).¹⁶

v. *Das Bedeutungsproblem oder das Problem der Textbedeutung*: In einem Gespräch – also auf der Ebene der parole – sind Bedeutungen sprachlicher Ausdrücke nie identisch sondern immer nur ähnlich.¹⁷ Hier kommt Vertrauen ins Spiel, da die Gesprächsteilnehmer einander aktiv zuhören müssen, um die Bedeutungsnuancen zu erfassen. Auch müssen sie einander unterstellen, Sinnvolles zu meinen, auch wenn – z. B. in interprofessionellen Gesprächen – das Gemeinte noch nicht begrifflich auf den Punkt gebracht werden kann.¹⁸ Dann ist Ambiguitätstoleranz nötig, damit sich eine gemeinsame Sprache entwickeln kann (vgl. Menz 2000: 96; Lester & Piore 2004¹⁹; Stahl & Menz 2014: 121–125; zur Rolle von Ambiguitätstoleranz im sozialen Zusammenleben allgemein vgl. Endreß in diesem Band) und damit auch Metaphern richtig verwendet und verstanden werden können (vgl. Münch 2021: 204–226). Ver-

15 Für den Hinweis danke ich Pavla Schäfer.

16 In der Konsequenz bedeutet dies auch größte Zurückhaltung bei zeitgeistigen Managementmethoden, mit denen Führungskräfte bespaßt werden, um angebliche Transformationsziele zu erreichen (vgl. Friesike & Sprondel 2022: 19).

17 Mit Blick auf die Verständigung in einer multiprofessionellen Gesprächsgruppe vgl. man Fleck (2019: 267): „Verständigung ist grundsätzlich nur innerhalb einer Gemeinschaft möglich, zwischen verwandten Gemeinschaften spielt sie sich schon mit gewisser Komplikation ab: der Austausch eines Gedankens zwischen den Gruppen ist immer mit seiner mehr oder weniger deutlichen Umänderung verbunden. Von einer Gruppe in die andere übergehend, ändern die Worte ihre Bedeutung, die Begriffe erhalten eine andere Stilfärbung, die Sätze einen anderen Sinn, die Anschauungen einen anderen Wert. Sind die Gruppen sehr voneinander entfernt, so kann der Gedankenaustausch ganz unmöglich sein, die Transformation eines Gedankens besteht dann in seiner völligen Vernichtung.“

18 Das Herantasten an den prägnanten Ausdruck für neue Ideen kann mittels Definieren, Negieren, Vergleichen, Metaphorisieren oder z. B. Erzählen geschehen. Auch Fragetechniken oder sprachliche Stile wie z. B. ein aphoristischer Stil können hier zum Tragen kommen.

19 Vgl. insbesondere die Ausführungen über „Conversation, Interpretation and Ambiguity“ (Lester & Piore 2004: 51–73).

trauen kommt auch deshalb ins Spiel, weil der eigene und fremde Sprachgebrauch offen hinterfragt werden darf, ohne dass man deshalb sein Gesicht verliert.²⁰

3 Das Grundmodell dialogischer Vertrauensbildung

Ein *Dialog* im hier verstandenen Sinne zielt weder auf Informationsaustausch noch auf die Verteidigung von Standpunkten oder die Bewältigung von akuten Krisen. Auch die Konvergenz von Meinungen ist nicht sein Ziel. Es geht eher um ein gemeinsames Erkennen²¹ bzw. ein nachdenkliches Untersuchen von Handlungsmöglichkeiten, d. h. um die Befähigung einer Gesprächsgruppe zum gemeinsamen Nachdenken über kreative Lösungen, sei es im Kontext von Change-, Innovations- oder Transformationsprozessen.²² Mit Stahl & Menz (2014: 67) kann man auch davon sprechen, dass „unter den Bedingungen des Interessenpluralismus“ durch die „Form des Dialogs [...] ermutigt werden, bestehende Perspektiven zu erweitern und neue einzunehmen“. Jedenfalls leben solche Dialoge davon, dass die Gesprächsteilnehmer, die einander als Gleiche achten und ein gleiches Ziel verfolgen, die Hintergründe ihres Wahrnehmens, Fühlens, Denkens, Verstehens und Sprechens erkennen und gemeinsam nach dem angemessenen sprachlichen Ausdruck ringen, welcher das anschließende Handeln geistig-sprachlich zu ordnen in der Lage ist.²³

²⁰ Vergleiche die Ausführungen in Köller (1988: 262) über die „Allgemeine Semantik“ im Allgemeinen und über Alfred Korzybskis These, „daß sich in der Sprache Abstraktionsmuster und semantische Reaktionsdispositionen verfestigen können, die *quer* zu neuen Erfahrungen und Lebensformen liegen und die deshalb *konfliktträchtig* werden können“.

²¹ Vgl. Fleck (2019: 260–309) zum „Problem einer Theorie des Erkennens“.

²² Vgl. Fleck (2019: 263). Der Zugang zu solchen Gesprächen und die Möglichkeit der Aufzeichnung und Analyse ist nicht einfach. Münch (2021) konnte eine Gruppendiskussion mit dem Chef einer Staatsverwaltungsbehörde und seinen Abteilungsleitern über das künftige Behördenselbstverständnis aufzeichnen und auswerten. Freilich gab es hier noch Faktoren wie Hierarchie, limitierte Zeit, Facework, fehlende Vorverständigung u. a., die in der Summe das Entstehen einer echten Denkgemeinschaft verhinderten.

²³ Jean Monnet berichtet in seinen Erinnerungen von solchen Momenten: „Die Atmosphäre war gespannt, und man wurde das Gefühl nicht los, daß jedes Wort das Risiko barg, die Konstruktion Europas zu verderben. Alles war noch im Werden, und die soliden Strukturen, die wir heute sehen, hingen von unsicheren Kräfteverhältnissen ab, die sechs verschiedene Männer einander näherbringen oder voneinander entfernen konnten“ (Monnet 1980: 420).

Vertrauen wird als emergente Größe²⁴ aufgefasst, d. h. als etwas, das sich im Gesprächskontext entfaltet und sehr dynamisch ist.²⁵ Die Entfaltung des Vertrauens schreitet in dem Maße voran, in dem die Gruppenmitglieder sich einander öffnen und zu einer gemeinsamen Sprache finden, so dass sich im Gelingensfall das Denken frei entfalten kann. Menschen können sich in einer vertrauensvollen Gesprächsatmosphäre viel besser kognitiv frei entfalten. Sie sind kreativer und kommen auf neue Ideen, weil sie einander unterstützen. Wichtig ist, dass das entstehende Vertrauen zu einer Art Selbstvertrauen der Gruppe in die Fähigkeit zum gemeinsamen Denken und in die allmählich entstehende Lösung ist.²⁶ Bohm (2017: 12) nennt diese Art von Vertrauen offensichtlich „authentisches Vertrauen“, und er vertritt sogar die These, dass im Gesprächskontext Vertrauen entstehen kann, „ohne daß die Teilnehmer eine gemeinsame persönliche Geschichte verbindet“ (Bohm 2017: 12). Die treibende Kraft für das Entstehen von Vertrauen ist das Ausmaß, subjektive Sinnzusammenhänge in intersubjektive und sprachlich explizierte Bedeutungszusammenhänge zu überführen. Dazu bedarf es der willentlichen Ausrichtung der Aufmerksamkeit durch einen mentalen Positionswechsel.²⁷ Erst der geöffnete Wille (vgl. Scharmer 2011: 39.) ermöglicht ein neues Hinsehen jenseits der üblichen Seh- und Denkgewohnheiten (vgl. Scharmer 2011: 38). Mit Fleck (2019: 400) lässt sich das neue Sehen auch als die Entstehung eines neuen (vorübergehenden) Denkkollektivs erfassen.²⁸

24 Vgl. ähnlich Kuhnhehn (2016: 158): „Vertrauenswürdigkeit und das gegenseitige Vertrauen sind Effekte, die aktiv durch Gesprächsereignisse „hergestellt“ werden“.

25 Mir scheint, die Verbindung von Vertrauen im Werden und Gesprächskontext passt gut zum Kontextbegriff der Gesprächsanalyse nach Deppermann (2008: 62): „Um zum angemessenen Verständnis eines Gesprächs zu gelangen, müssen wir daher bedeutungsgebende Kontexte rekonstruieren. Mit ‚Kontext‘ bezeichne ich Dimensionen des Sinns von Äußerungen, - die nicht den Gegenstand der Äußerung bilden, - die als Interpretationshintergrund herangezogen werden müssen, um Motivation, Bezugnahmen und Funktionen von Äußerungen zu verstehen“.

26 Blindes Vertrauen hat im hier gemeinten Gesprächskontext nichts zu suchen, und es darf sich auch kein falsches Vertrauen einschleichen, in dem Sinne, dass sich einer auf den anderen verlässt, ohne selbst sein Bestes zu geben.

27 Was sehe ich als Gesprächsteilnehmer? Was sieht die Gruppe? Was sehen andere? Was sehe ich, wenn ich mein Tun aus der Perspektive der Organisation, der Stakeholder, der Gesellschaft betrachte? Vgl. auch die Ausführungen in Scharmer (2011: 233–234), der in Anlehnung an Kurt Lewins Feldtheorie soziale Felder ontologisch und epistemologisch fundieren will und dazu „vier verschiedene Quellen, aus denen Aufmerksamkeitsfelder und Verhaltensmuster entstehen“ für seine Theorie des Presencing-Dialoges heranzieht: „Handeln innerhalb der Grenze der eigenen Organisation“, „Handeln aus der Peripherie der Grenze der eigenen Organisation“, „Handeln von jenseits der Grenze der eigenen Organisation“ und „Handeln von dem entstehenden Umfeld des Ganzen her“.

28 Diesen Hinweis verdanke ich Pavla Schäfer. Vgl. Fleck (2019: 400): „Wir schauen mit den eigenen Augen, aber wir sehen mit den Augen des Kollektivs Gestalten, deren Sinn und Bereich zulässiger Transpositionen das Kollektiv geschaffen hat“.

Glaubwürdigkeit kommt immer dann ins Spiel, wenn man die Quellen einer Information nicht selbst überprüfen kann. Da in echten Gesprächen Glaubwürdigkeit eher eine Kategorie der Außenperspektive auf Informationen relativ zur Einschätzung der Kompetenz des Sprechers ist, spielt diese in der hier beschriebenen Dialogsituation keine tragende Rolle. Gleichwohl gilt Glaubwürdigkeit generell als eine Bedingung von Vertrauen (vgl. Schäfer 2016: 76). Wichtiger als Glaubwürdigkeit – sie erscheint mir als eine Mitgliedschaftsvoraussetzung in Dialoggruppen – scheint im Kontext von Denkgemeinschaften allerdings Aufrichtigkeit zu sein. Aufrichtigkeit kommt hier als Kategorie der Innenperspektive ins Spiel. Im Rahmen des Modells ist das der Idealfall, auf den die Führungskräfte hinarbeiten sollten.²⁹ Dann lernen sie sich im Gespräch besser kennen. Sie befreien sich von Ängsten. Sie sind in der Lage, zwischen Personen und Meinungen zu unterscheiden und beginnen zu verstehen, dass sie frei von dem sprechen können, was ihnen wirklich wichtig ist, und auch von dem, was sie nicht wissen. Niemand braucht Impression Management, um Vertrauenswürdigkeit (nur) zur Schau zu stellen.

Es wäre wünschenswert, wenn die nachfolgenden Überlegungen empirisch an authentischen Gesprächen überprüft werden könnten. Innerhalb des nachfolgend skizzierten Grundmodells kommt die Vertrauensbildung als Prozess ins Spiel und erleichtert einer Gesprächsgruppe, gemeinsam zu denken, ein kollektives Bewusstsein zu entwickeln und kreativ neue Handlungsmöglichkeiten zu entdecken. Zu erhellen wäre dann auch, wie das entstehende Vertrauen, das gemeinsame Denken und Erkennen sowie eine sich entwickelnde gemeinsame Sprache miteinander wechselwirken, und welche Bedingungen dem Dialogprozess förderlich sind oder zum Abbruch der Gesprächsdynamik führen können. Ich versuche im Folgenden die von Kuhnhehn (2016: 158) für Dialoge geltend gemachten vertrauensbildenden Merkmale wie Konstitutivität, Prozessualität, Interaktivität, Methodizität und Pragmatizität zu veranschaulichen und mit Blick auf die Methodizität zu vertiefen und zu erweitern:

Metakommunikatives Begleitbewusstsein: Etliche Ratgeber stellen sog. „Dialogkompetenzen“ (vgl. Künkel, Gerlach & Friege 2019: 107)³⁰ oder dialogische „Kernfähigkeiten“ (vgl. Hartkemeyer, Hartkemeyer & Hartkemeyer 2018: 148–149) vor. Offensichtlich gibt es diesbezüglich so etwas wie eine offene Tradition, wobei zu

²⁹ Auch müssen die Führungskräfte verhindern, dass sich kollektive Suggestionen oder ideologische Weltanschauungen entwickeln. Erstere werden nach Fleck (2019: 284) durch eine „sehr intensive gemeinsame Stimmung“ begünstigt, letztere durch eine „eingeschulte, gleichförmige Stimmung“.

³⁰ Abb. 8.2 stellt die genannten Kompetenzen als geistiges Eigentum der „DIALOGOS, Inc., 2001“ dar, obwohl diese offensichtlich anderen Quellen entliehen sind.

den meistgenannten Quellen und Ideengebern Autoren wie David Bohm, Martin Buber, William Isaacs, C. Otto Scharmer und Peter M. Senge zählen. „Kompetenzen“ oder „Kernfähigkeiten“ werden nicht theoretisch begründet. Auch hinsichtlich ihrer Anzahl schwanken die Autorinnen und Autoren. Ich würde die sog. „Kernfähigkeiten“ auf der Ebene der Metakommunikation ansiedeln und sie zu dem zählen, was idealerweise Teil des metakommunikativen Begleitbewusstseins von Führungskräften sein sollte. Interessanterweise kommt die Linguistin Ulla Fix (1996) beim Nachdenken über eine kommunikative Ethik (von Alltagsgesprächen) zu ganz ähnlichen Einschätzungen, was die nachfolgende Gegenüberstellung zeigt. In beiden Fällen werden die Empfehlungen eher allgemein auf gute Gesprächsführung bezogen und nicht speziell auf strategische Führungs- und Stakeholderdialoge im Kontext der Entstehung eines neuen Denkkollektivs³¹, für die man Empfehlungen aus einem konsistenten gesprächslinguistischen Ansatz ableiten sollte.³² Allerdings zeigt die Gegenüberstellung auch, dass Hartkemeyer, Hartkemeyer & Hartkemeyer (2018) im Unterschied zu Fix (1996), den Aspekt betonen, dass eine Dialoggruppe lernen soll, als Gruppe gemeinsam zu denken (vgl. Tab. 1). Diese Forderung verdankt sich offensichtlich dem Bezug auf Bohm und den managementwissenschaftlichen Publikationen von Isaacs, Scharmer und Senge (s. o.).³³

Tab. 1: Gegenüberstellung Hartkemeyer, Hartkemeyer & Hartkemeyer (2018) vs. Fix (1996).

Hartkemeyer, Hartkemeyer & Hartkemeyer (2018: 148–149): Gesprächsziel: Dass die Gruppe lernt gemeinsam zu denken.	Fix (1996: 59–60): Implizites Gesprächsziel: Verständigung
(1) <i>Eine lernende Haltung einnehmen (S. 148)</i>	(8) <i>Deute die Rede des anderen nicht nach vorgefaßten Interpretationsmustern! Sie könnten Vorurteile sein (S. 60). (7) Gehe auf die Gedankengänge und Argumente des anderen ein. Weiche ihnen nicht aus! (S. 60).</i>

³¹ Im Falle der hier anvisierten Dialoge geht es nicht um ein zeitlich begrenztes Gespräch, sondern um Gespräche, die solange fortgesetzt werden, bis die Teilnehmer über die Beendigung entscheiden.

³² Streng genommen macht erst dann ein Vergleich Sinn.

³³ Vgl. auch Benesch (2011) und Plate (2021).

Tab. 1 (fortgesetzt)

Hartkemeyer, Hartkemeyer & Hartkemeyer (2018: 148–149): Gesprächsziel: Dass die Gruppe lernt gemeinsam zu denken.	Fix (1996: 59–60): Implizites Gesprächsziel: Verständigung
(2) <i>Radikalen Respekt zeigen</i> (S. 148). Gemeint ist u. a. <i>Versuchen, den Gesprächspartner aus dessen Perspektive zu sehen</i> (S. 148).	(9) <i>Gib dem anderen zu verstehen, daß du ihn respektierst</i> (S. 60), (1) <i>Nimm den anderen ernst und unterstelle ihm erst einmal eine faire Absicht!</i> (S. 59). (6) <i>Versuche dich in die Situation des anderen zu versetzen! Nimm probeweise seinen Standpunkt ein!</i> (S. 60).
(3) <i>Von Herzen sprechen</i> (S. 148). Gemeint ist: <i>Von dem sprechen, was [...] wirklich wichtig ist und Verzicht auf Belehrungen</i> (S. 148)	(2) <i>Bedenke, daß dem anderen seine Mitteilungen und Ziele so wichtig sind wie dir die deinen</i> (S. 59)
(4) <i>Generativ zuhören</i> (148). Gemeint ist so zuzuhören, dass man sich <i>beim Einordnen des Gehörten beobachten kann</i> (S. 148).	(3) <i>Wenn du etwas nicht verstehst, kann es an Dir liegen. Höre aufmerksam zu!</i> (S. 59)
(5) <i>Sich die eigenen Annahmen und Bewertungen bewusst machen und von Beobachtungen unterscheiden</i> (S. 148)	–
(6) <i>Erkunden</i> (149). Gemeint ist: <i>Das Bedürfnis entwickeln, wirklich verstehen zu wollen</i> (149).	(5) <i>Frage erst nach, ehe du widersprichst</i> (S. 60) (4) <i>Denke daran, daß sich der Sinn einer Rede erst im Laufe der Äußerung erschließen kann! Lasse dem anderen Zeit, seine Gedanken darzulegen, ehe du unterbrichst, um nachzufragen!</i> (S. 59–60)
(7) <i>Produktiv plädieren</i> (S. 149). Gemeint ist: <i>Die persönliche Sichtweise des Themas darlegen und die Beweggründe dieser Sichtweise einschließlich der eigenen Unsicherheiten“ und „die anderen dadurch am eigenen Denkprozess beteiligen (anstatt sie mit einem Denkprodukt zu konfrontieren)</i> (S. 149).	–
(8) <i>Offenheit</i> (S. 149). Gemeint ist: <i>Die eigenen Beweggründe transparent machen und auf die Beweggründe des anderen ohne Vorurteile und Kritik eingehen. Sich von den eigenen Überzeugungen lösen“</i> (S. 149).	–

Tab. 1 (fortgesetzt)

Hartkemeyer, Hartkemeyer & Hartkemeyer (2018: 148–149): Gesprächsziel: Dass die Gruppe lernt gemeinsam zu denken.	Fix (1996: 59–60): Implizites Gesprächsziel: Verständigung
(9) <i>Verlangsamung zulassen</i> (S. 149). Das Verlangsamten bezieht sich auf <i>die innere „Verlangsamung“</i> durch Beherzigen der Empfehlungen und auf <i>die äußere Verlangsamung durch langsamere Sprecherinnen oder Instrumente wie Redestein oder Klangschale</i> (S. 149).	–
(10) <i>Die Beobachterin beobachten</i> (S. 149). Gemeint ist: <i>die Instanz</i> [i. e. in uns selbst, H. E.], <i>die alles durch die konventionelle Brille sieht, beobachten</i> (S. 149).	s. o. Empfehlung (8) als Pendant zu (1) von Hartkemeyer, Hartkemeyer & Hartkemeyer (2018).

Gespür für die sich verändernde Situation und Situationswahrnehmung: Vorannahmen über die anderen Gesprächsteilnehmer mögen am Anfang des Gespräches in Verbindung mit einer Art von „Auftaktvertrauen“ eine Eingangsbedingung sein (Kuhnhehn 2016: 157). Je besser man im Hinblick auf sich selbst und die anderen erkennt, wie man denkt und warum man so denkt, wie man denkt, umso wahrscheinlicher ist es, dass man die anderen und sich selbst in einem neuen Licht sieht. Ein gleiches gilt für positive und negative Stimmungen, für situationsbezogene Gefühle und überdauernde Haltungen (vgl. Irle 2006: 107–117), aber auch für die sich verändernden subjektiven Bedeutungshierarchien³⁴ (vgl. Irle 2006: 74): Hinter der Rolle (Beauftragte, Abkommandierte, Vorgesetzte etc.) und hinter der Fassade wird der Mensch sichtbar, der im Kontext bedeutsamer Gespräche als solcher gefragt ist und keine Verantwortung delegieren oder sich bei Vorgesetzten rückversichern kann.

Freundschaftliche Beziehung: Als beziehungsrelevante Größe zielt Vertrauen auf freundschaftliche Beziehungen. Bohm (2017: 13) spricht davon, dass es viel wichtiger ist, „die Freundschaft in der Gruppe zu spüren und zu erhalten, als eine bestimmte Meinung zu vertreten“. Die entstehende Gemeinschaft ist eine Sinn-Gemeinschaft. Treibende Kraft ist die vertrauensvoll-freundschaftliche Beziehung als eine unpersönliche Qualität, deren „Existenz nicht von der persönlichen Be-

³⁴ Sofern die Gesprächsbeteiligten sich in einem organisierten Handlungsraum bewegen, sind sie in eine bestimmte Organisationsstruktur eingebettet, die auch die subjektive Bedeutungshierarchie prägt (vgl. Irle 2006: 74).

ziehung zwischen den Teilnehmern abhängig ist. Eine neue Denkweise beginnt damit, ins Leben zu treten, die auf der Entwicklung einer gemeinsamen Bedeutung basiert, die sich ständig im Dialog transformiert“ (Bohm 2017: 13). In seiner Autobiographie gesteht der große Europäer Jean Monnet: „Das Vertrauen und die Freundschaft, die zwischen uns entstand, sollten meine Aktion wesentlich erleichtern“ (Monnet 1980: 214). Der Dialog, der als ein fortgesetzter gedacht werden muss, begründet eine Interaktionsgemeinschaft und eine Gruppenidentität, denn die Interaktionsgeschichte wird Teil der persönlichen Identität aller Teilnehmer, die sich gegenseitig als Personen gelten lassen. Das Konzept der Gruppenidentität spielt in diesem Zusammenhang eine besondere Rolle und verdient neben einer sozialpsychologischen Betrachtung (vgl. Irle 2006) und neben einer Betrachtung aus der Sicht objektivistischer Tiefentheorien, die sprachliche Äußerungen indirekt zur Erfassung mentaler Prozesse heranziehen (vgl. Moravcsik 1983, zit. n. Zelger 2019: 3–4), gerade auch einer gesprächslinguistischen Betrachtung (vgl. Deppermann 2013: 38–39).³⁵

Atmosphäre des Vertrauens: Hierzu passen die Ausführungen von Kuhnhehn (2016: 158), wonach wechselseitige Vertrauenswürdigkeit aktiv durch Gesprächsergebnisse³⁶ hergestellt wird (Konstitutivität). Die Vertrauensatmosphäre unterstützt die Bildung einer gemeinsamen Intention und sie dürfte wechselwirken mit dem Ausmaß, in dem eine Gesprächsgruppe zu einer gemeinsamen Sprache findet, die den allmählich sichtbar werdenden gemeinsamen Werten, Zielen, Erfahrungen, Handlungsdispositionen und Idealen einen adäquaten Ausdruck verleiht. Vor diesem Hintergrund verdient Beachtung, dass Kuhnhehn (2016: 165) feststellen konnte, „dass für die Glaubwürdigkeitskonstitution bei der Rezeption politischer Akteure ein kohärenter und konsistenter Gesprächsstil ausschlaggebend dafür ist, ob sie von Rezipienten als glaubwürdig eingeschätzt werden. Da Glaubwürdigkeit eine Bedingung von Vertrauen darstellt [...], dürfte der Stellenwert des Gesprächsstils für die Vertrauensbildung ähnlich relevant sein.“ Jedenfalls sind Versuche, andere zu überreden oder zu überrumpeln, ebenso Fehl am Platz wie Formen übertriebener Selbstdarstellung, wenn es darum geht, gemeinsam kreativ und innovativ zu denken. Wichtig sind hingegen Akte der Selbstkontrolle, die bewirken, dass man

35 Vgl. zur „*disursive psychology*“ Deppermann (2013: 35): „In der Konversationsanalyse finden sich in neuerer Zeit vereinzelt Arbeiten, die die Möglichkeit des Rückschlusses auf kognitive Strategien und Prozesse ausgehend von Konversationsanalyse nicht grundsätzlich bestreiten, sondern vielmehr deren empirische und epistemologischen Bedingungen zu bestimmen versuchen [...]“. Dieser Standpunkt berührt sich mit der Position von Moravcsik (1983) und Zelger (2019: 3–5).

36 Es sind dies gerade nicht die Sprecherbeiträge allein, sondern das „Ereignis“ umfasst m. E. auch die Art, wie zugehört wird und die aus dem Gehörten gezogenen impliziten oder expliziten Schlussfolgerungen.

sich nicht mit seiner Meinung identifiziert und dass man eigenen negativen Gefühlen wie Wut und Ärger nicht sofort und unmittelbar Ausdruck verleiht. So entsteht ein im Gesprächsverlauf „mitwandernder“ Vertrauenskontext, der mit dem Verstehenshorizont wechselwirkt. Man wird hier sicher auch prüfen müssen, ob und inwieweit gemeinsame Grundwerte an Sinnbildungsprozessen beteiligt sind. Darauf, dass es einen Zusammenhang von Grundwerten und Vertrauen gibt, hat Zelger (2008) hingewiesen.

Aufmerksamkeit, Wachheit und Ambiguitätstoleranz: Der Quellort der Aufmerksamkeit (Achtsamkeit) verschiebt sich, wenn die Gesprächsteilnehmer beginnen, die Dinge vom gleichen Quellort wahrzunehmen. Wachheit und kritisch-freundschaftliche Haltung verhindern das Aufkommen von Gruppenfantasien oder Selbsttäuschungen. Da in einer Dialoggruppe meist unterschiedliche Professionen versammelt sind, und da die Bedeutungen der Ausdrücke im Gespräch nie identisch sondern nur ähnlich sind, ist Ambiguitätstoleranz wichtig (vgl. Lester & Piore 2004: 51–73³⁷; Menz 2000: 96–97; Stahl & Menz 2014: 121–130; vgl. Auch Endreß in diesem Band). Eine vertrauensvolle Atmosphäre dürfte die Gesprächsteilnehmer ambiguitätstoleranter machen. Um auf neue Ideen zu kommen, muss in einer ersten Gesprächsphase die Bedeutung lexikalischer Zeichen notwendig vage sein. Anschließend spielen dann aber emphatisches Zuhören und aufrichtiges Nachfragen eine besonders wichtige Rolle, denn nur so können die anfänglich vagen Bedeutungen allmählich desambiguiert und transformiert werden.

Dialektik der Repräsentation: Gemeint ist die Dialektik von verbalen und mentalen Repräsentationen einerseits und von individuellen und kollektiven Repräsentationen andererseits. In diesem Zusammenhang dürften „Denkstile“ (vgl. Fleck 2021/¹1935) mitsamt den damit verbundenen Argumentationsstereotypen und Begriffsordnungen eine wichtige Rolle für das Gelingen oder Misslingen von Gesprächsbeiträgen spielen, aber auch sprachbedingte bzw. semantogene soziale und individuelle Konflikte (vgl. Köller 1988: 256).³⁸ M. E. wären hier auch text-/gesprächsmusterbedingte Konflikte in Betracht zu ziehen. Die Bildung von Vertrauen dürfte in dem Maße gefördert werden, in dem es der Gruppe gelingt, neue Muster zu entwickeln bzw. mit neuen Kommunikationsformaten zu experimentieren

³⁷ Das Kapitel trägt die Überschrift „Conversation, Interpretation, and Ambiguity“.

³⁸ Köller bezieht sich hier auf die „Allgemeine Semantik“ bzw. auf das Werk von Alfred Korzybski (1933) und würdigt das von diesem entwickelte Konzept der „semantischen Reaktion“ als eine fruchtbare Vorwegnahme dessen, „was Weinrich unter dem Terminus Instruktionssemantik“ thematisiert hat“ (Köller 1988: 264).

(vgl. Cock Buning 2010; Erlenbos, van Buuren & van Schie 2010)³⁹. Jedenfalls erleichtert die von der Gruppe getragene Dialektik das Sich-Lösen von kollektiven Repräsentationen (vgl. Bohm 2017: 118) und das Herausfiltern relevanter individueller Gesprächsbeiträge und deren Verdichtung (Zusammenfassung) zu kohärenten und prägnanten Sinngestalten (vgl. Seel 1991; Senge 1990: 163–190; Zelger 2019: 211–274), wobei es zu neuen Vorstellungen (Konzepten) und neuen Bedeutungen kommt, die die soziale Identität der Gruppe betrifft.⁴⁰ Die anfängliche Komplexität (von Begriffsnetzen) wird dabei reduziert, und zusammengefasste Sprecherbeiträge werden auf entsprechenden Abstraktionsniveaus abgebildet und priorisiert.⁴¹ Der Weg zur Aktion wird frei, wenn man die geäußerten und verdichteten Kausalvermutungen als Handlungsdispositionen begreift (vgl. Zelger 2019: 4). Das Ergebnis von Reduktion und Verdichtung ähnelt vermutlich dem, was Zelger (2019: 207) einen „Gestaltenbaum als potenzieller Handlungsraum einer sozialen Gruppe“⁴² nennt. Gleichzeitig erfolgt dabei die Überführung von Wissen erster Ordnung (Meinungen) in Wissen zweiter Ordnung (intersubjektives Wissen) (vgl. Herdina 2019: 161–167). Hinzu kommt jedoch im hier von mir entworfenen Dialogmodell,⁴³ dass auf der

39 Wir wissen, dass das „Vertrauen in Fachexperten und gesellschaftliche Eliten (Politik, Wirtschaft, Medien) [...] im 21. Jahrhundert dramatisch gesunken“ ist (Adamzik 2019: 147). Die Antwort kann heute in vielen organisatorischen Situationen aber nicht (mehr) in der von Wichter (1994: 27–28) herausgearbeiteten „unbestrittenen Vertikalität“ liegen: „Diese (sprachliche) Arbeitsteilung funktioniert gut, solange [...] nämlich die Laien den Experten vertrauen, bei diesen höherwertiges Wissen voraussetzen und daher an sie Aufgaben delegieren, die ihre eigene Kompetenz überschreiten“ (Adamzik 2019: 147). Es wird heute und in Zukunft mehr denn je darauf ankommen, Vertrauen durch innovative Kommunikationsformate und Kooperationsformen zu begründen, bei der nicht die Unterscheidung von Laien und Experten ausschlaggebend ist, sondern die Kooperationsfähigkeit von Gemeinschaften, die sich aus Mitgliedern unterschiedlicher Expertise zusammensetzen (vgl. Herdina 2020; Cock-Buning 2010).

40 Zelger (2019: 4) spricht hier von den „Objektbereichen einer Gemeinschaft“ und meint damit gemeinsame Erfahrungen, Bewertungen, Handlungsdispositionen und Zukunftsvisionen.

41 Das legen die Ausführungen von Zelger (2019) zur Gemeinschaftsbildung nahe.

42 Ein Gestaltenbaum repräsentiert Themenschwerpunkte als Resultat des Zusammenfassens (von Zusammenfassungen). Man kann ihn „als einen geistigen Raum der entsprechenden Personengruppe über einen besonderen Lebensbereich ansehen“ (Zelger 2019: 208). Während Zelger solche Gestaltenbäume auf der Grundlage von Interviews mithilfe der von ihm entwickelten Software GABEK® rekonstruiert, müssen die Gesprächsteilnehmer in unserem Fall selbst ähnliche geistig-sprachliche Leistungen vollziehen.

43 Gelegentlich wird bei solchen „natürlichen“ Dialogen ein sog. Dialogbegleiter empfohlen. Bei Zelger (2019) werden in der Regel Interviews mit den Mitgliedern einer Organisation durchgeführt. Die Interviews werden software-gestützt ausgewertet. Die Ergebnisse der Auswertung fließen dann in weitere Dialogsitzungen mit den Entscheidern ein, die ebenfalls wieder systematisch ausgewertet werden – solange bis eine anfänglich bestehende unbefriedigende Situation positiv verändert werden kann.

mentalenebene auch die Denkmodelle erkannt und hinterfragt werden (Brodbeck 1995: 184–267), so dass sich die soziale Kreativität frei entfalten kann.

Sprachgebrauch: Neben vielen bereits genannten Hinweisen auf den Sprachgebrauch (das Hören ist mitgemeint) seien die für eine Dialogmethodik besonders wichtigen Fertigkeiten hier (noch einmal) aufgezählt.

Die Gesprächsteilnehmer

- benötigen ein metakommunikatives Begleitbewusstsein einschließlich entsprechender Techniken der Verstehenssicherung (s. o.).
- sollten in der Lage sein, eigene und fremde Stereotypisierungen des Denkens im Gespräch zu entdecken, und die Implikationen des eigenen Sprechens zu erfassen und zu kontrollieren, d. h. immer auch die undiskutierten Prämissen der jeweiligen Meinungen und Standpunkte bewusst machen und thematisieren (s. o.).
- sollten unterschiedliche Sinnschichten miteinander verschränken. Beispiele sind Informationen, die auf das Ganze und auf das Detail zielen, oder Informationen, die stets eine These (Behauptung, Aufforderung) mit einer Begründung versehen. Mit Verweis auf Köller (2016: 301)⁴⁴ lässt sich der gemeinte Sachverhalt auch wie folgt darstellen: Für die Vertrauensbildung in Gesprächen wie in „Texten, die als Dialogpartner bzw. die als interpretationsbedürftig verstanden werden wollen, müssen sachthematische und reflexionsthematische Informationen so miteinander verschränkt werden, dass dadurch Sinngebilde entstehen, die unterschiedliche Sinnschichten besitzen bzw. denen kategorial unterscheidbare Mitteilungsfunktionen zukommen können“
- sollten die Kunst verstehen, Aussagen zusammenzufassen und Relevantes und Irrelevantes zu trennen.
- müssen den Geltungsanspruch, d. h. die Unsicherheit bzw. Unschärfe von Aussagen markieren (Erben 1994).
- benötigen hermeneutische und rhetorische Kompetenz. Das gilt besonders für die Verwendung von Metaphern.⁴⁵ Denn Metaphern können eine neue Sache erkennen oder verstehen lassen, sie können die Aufmerksamkeit auf etwas Bedeutsames lenken, einen Rahmen für die Interpretation anbieten, Abstraktes verdeutlichen, Menschen einbeziehen oder gar einen Weg in Unbekanntes eröffnen (vgl. Stahl & Menz 2014: 109).

⁴⁴ So Köller (2016: 301–320) in seinen Ausführungen über den Aphorismus als „negationshaltige Textform“.

⁴⁵ Metaphern und Aphorismen halten Texte (Gespräche) lebendig und schützen sie vor dem Erstarren in Konventionen (vgl. Köller 2016: 300).

- sollten die grundlegenden sprachlichen Techniken kennen, um Wissen zur Verfügung zu stellen. Es geht dabei um die von Wilhelm Köller herausgearbeiteten Formen der begrifflichen, metaphorischen und narrativen Perspektivierung, die auch für den gesamten Bereich der Wirtschaftskommunikation gelten (vgl. Hundt & Biadala 2015: XI).
- müssen sich auf die Kunst des Ambiguierens und Desambiguierens verstehen (vgl. Stahl & Menz 2014: 121–127).
- müssen sich darum bemühen, die Deutungsmaßstäbe, i. e. die Interpretanten im Sinne von Charles Sander Peirce, für die von ihnen benutzten sprachlichen Ausdrücke mitzukommunizieren. Dazu gehört auch das Sprechen über die mit Empfehlungen oder Bewertungen verbundenen Erwartungen.
- müssen in ihren Gesprächsbeiträgen so kooperieren, dass gemeinsam die größtmögliche Prägnanz und Kohärenz erreicht wird. Prägnanz erleichtert das Selbst- und Fremdverstehen. Kohärenz erleichtert die Sinnbildung.⁴⁶

4 Folgen der Nichtthematisierung von mangelndem Vertrauen in Organisationen

Es gibt eine Verbindung zwischen dem bisher Dargelegten zu Einsichten des organisationalen Lernens in Veränderungsprozessen, die erklären, warum die Nichtthematisierung von mangelndem Vertrauen – im Folgenden als „defensive Routine“ beschrieben – mitursächlich für das Scheitern so vieler institutioneller Gespräche ist.⁴⁷ Ausgangspunkt der folgenden Darlegungen ist die „unbeachtete Struktur hinter den Veränderungs- und Lernprozessen“ (Carstensen 2004: 52). Wenn Veränderungsprozesse scheitern oder nur zögerlich stattfinden, hilft ein Blick auf die damit einhergehenden Widersprüche, die auf mehreren Ebenen in Organisationen entstehen:

⁴⁶ Bohm (2017: 100) spricht mit Blick auf den Dialog von einer „extrem hohe[n] Energie der Kohärenz“, die anzustreben ist, und er spricht davon, dass die „Kraft der Gruppe [...] ungleich höher [ist], als es der Anzahl der Teilnehmer entspricht. Andernorts habe ich gesagt, daß das mit einem Laser verglichen werden könne. Gewöhnliches Licht wird ‚inkohärent‘ genannt, was bedeutet, daß es in alle möglichen Richtungen strahlt und die Lichtwellen nicht phasengleich sind, so daß sie nicht einschwingen. Aber ein Laser baut einen sehr kohärenten Lichtstrahl auf, und der ist kohärent. Die Lichtwellen gewinnen an Kraft, weil alle in dieselbe Richtung gehen. Dieser Strahl kann alle möglichen Dinge bewirken, die gewöhnlichem Licht nicht möglich sind“ (Bohm 2017: 45).

⁴⁷ Vgl. Argyris (2010: 74): „How Model I Theory-in-Use and Defensive Reasoning Lead to Traps“.

Sie können etwa struktureller Natur sein, wie dies bei Universitäten als Organisationen der Fall ist, oder infolge von veränderten Rahmenbedingungen hervorgerufen werden oder als Widerspruch der offenen und verdeckten handlungsleitenden Theorien auftreten (Carstensen 2004: 53).

Offene und verdeckte handlungsleitende Theorien: Argyris & Schön (1999: 103) verstehen unter handlungsleitenden Theorien alle expliziten und impliziten Grundsätze, die das Verhalten innerhalb einer Organisation und in einer Position bestimmen. Offene Theorien werden offen vertreten, sind dokumentiert und werden im Sinne einer Unternehmenskultur präferiert. Verdeckte Theorien sind solche, die tatsächlich dem Handeln zugrunde liegen, aber in der Regel unausgesprochen bleiben und nur mittels Beobachtung von Forschern rekonstruiert werden können. Argyris (1999: 186) geht davon aus, dass vier Postulate⁴⁸ das tatsächliche Verhalten der Menschen in Organisationen leiten: 1. der vom Handelnden definierte Zweck soll erreicht werden, 2. gewinnen – nicht verlieren, 3. negative Gefühle unterdrücken, 4. Rationalität und Vernünftigkeit betonen.

Single-Loop-Lernen und Double-Loop-Lernen: Argyris & Schön (1999: 35–37) unterscheiden ferner „Single-Loop-Lernen“ und „Double-Loop-Lernen“. Das Single-Loop-Lernen „bezieht sich weitgehend auf die Effektivität: Wie können bestehende Ziele am besten erreicht und die Leistung der Organisation beibehalten oder mit den neuen Managementinstrumenten gesteigert werden. Die Strategien und Werte bleiben in der Organisation weitgehend unangetastet“ (Carstensen 2004: 51). Werden die bestehenden Ziele nicht mittels einer solchen Kurskorrektur erreicht, sollte „auch die Verbindung zu den grundlegenden Annahmen, Strategien und Werten in Betracht gezogen werden“ (Carstensen 2004: 51). Hier kommt dann das Double-Loop-Lernen ins Spiel.

Für die hier im Blick stehenden strategischen Führungs- und Stakeholderdialogen gilt es, sowohl die verdeckten handlungsleitenden Theorien bewusst zu machen und somit Wege zum Double-Loop-Lernen zu finden, wenn die Gespräche zur Entwicklung von (vorübergehenden) Denkkollektiven führen sollen.

Widerspruch I: organisationsinterne Widersprüche in Universitäten

Die funktionale Organisiertheit (Satzungen, Organisationspläne, Führungsstrukturen) wird konterkariert durch eine soziale Unterorganisiertheit: Die Mitglieder einer Universität „sind Individuen und ExpertInnen, die sich in Gruppenzugehö-

⁴⁸ Hier wiedergegeben nach Carstensen (2004: 52).

rigkeiten formieren und eher dem Prinzip der individuellen Autonomie folgen“ (Carstensen 2004: 53). Eine Form des Umgangs mit diesen Widersprüchlichkeiten ist es, Programme zur Leitbildentwicklung aufzulegen:

Die Leitbildentwicklung stellt einen Versuch dar, die strukturellen Widersprüche der Organisation und Inkonsistenzen ihrer offenen handlungsleitenden Theorien durch Abstimmungs- und Einigungsprozesse aufzulösen. Die Erfahrung zeigt, dass zwischen Programm und Praxis oft eine große Lücke besteht. Im Hinblick auf das organisationale Lernen findet vermutlich in den meisten Leitbildentwicklungen ein ‚Single-Loop-Lernen‘ statt [...]. (Carstensen 2004: 53–54)

Gespräche, die ein Double-Loop-Lernen ermöglichen, müssten folgen, scheinen aber meist zu unterbleiben (vgl. Carstensen 2004: 54).

Sofern diese Vermutung richtig ist, dass in den meisten Leitbildentwicklungsprozessen nur ein Single-Loop-Lernen erfolgt, kann daraus gefolgert werden, dass es nicht oder nur ansatzweise zu den hier anvisierten Gesprächen gekommen ist, die eine Denkgemeinschaft begründen würden (vgl. Ebert 2020, 2021).

Widerspruch II: offene handlungsleitende Theorie versus geänderte Rahmenbedingungen

Anhand eines Beispiels⁴⁹ zeigt Carstensen (2004: 54–57), wie auf der Handlungsebene in den Universitäten der Gegensatz zwischen einer offenen handlungsleitenden Theorie und geänderten Rahmenbedingungen zu einem Dilemma führen kann. Eine zentrale handlungsleitende Theorie in Universitäten ist „die wissenschaftliche Ausdifferenzierung und Spezialisierung, da diese die individuelle Positionierung in der Forschung ermöglicht“ (Carstensen 2004: 54). Wird nun der Kontext durch neue Rahmenvorgaben wie Stelleneinsparungen verändert, kommt es zu einem Widerspruch zwischen individuellem Handlungsmotiv der Forschenden und der Aufrechterhaltung eines Status quo, um z. B. Lehrpläne und institutionsübergreifende Profile bei reduziertem Personal zu sichern. Es bleibt bei der Spezialisierung als anerkanntes Ziel. „Keiner der Beteiligten handelt falsch, nur es entsteht ein nicht zufrieden stellender Kompromiss: Die einen können sich mehr spezialisieren, die anderen weniger.“⁵⁰ Die Folgen sind entweder offener Protest

⁴⁹ Die hier von Carstensen (2004: 54) berichteten Erfahrungen beruhen „auf einem Erfahrungsausschnitt im ersten sogenannten Qualitätspakt (1999) an einer nordrhein-westfälischen Universität, in dem annähernd bis zu 10 % der Stellen bis 2010 einzusparen waren“.

⁵⁰ Auch (faule) Kompromisse sind immer ein Hinweis darauf, dass im Dialog keine Denkgemeinschaft entstanden ist und es beim Single-Loop-Lernen geblieben ist.

und Widerspruch. Gibt es keinen Verhandlungsspielraum, verkommt der Protest zur rhetorischen Formel. Es entsteht Demotivation, es gibt Verlierer und Gewinner, und es kann die Verantwortung für das zukünftige Misslingen auf ‚die anderen‘ projiziert werden. Neben dem offenen Protest kommt es zu organisatorischen AbwehrROUTINEN:

Eine organisatorische AbwehrROUTINE ist „jegliche Handlung oder Politik, die Menschen vor negativen Überraschungen, Gesichtsverlust oder Bedrohung bewahrt und gleichzeitig die Organisation daran hindert, die Ursachen der Überraschungen, Gesichtsverluste und Bedrohungen zu reduzieren oder zu beseitigen. Organisationsbezogene AbwehrROUTINEN sind lernwidrig und (übermäßig) protektionistisch“ (Argyris 1999: 132). (Carstensen 2004: 56)

Dieser Hintergrund macht deutlich, warum eine offen geführte Diskussion um das Spezialisierungsziel und das Double-Loop-Lernen so schwierig ist (vgl. Carstensen 2004: 57).⁵¹

Widerspruch III: verdeckte handlungsleitende Theorie und offene handlungsleitende Theorie

Der dritte von Carstensen behandelte Widerspruch führt nun direkt zur Frage des Vertrauens. Carstensen zieht ein weiteres Fallbeispiel, das Teil ihres Dissertationsprojektes war, heran. Das Fallbeispiel wurde „mit Verhaltensbeobachtungen rekonstruiert und analysiert“ (Carstensen 2004: 57). Hierbei ging es um die Entscheidung über den Veröffentlichungsmodus der individuellen Lehrevaluationsergebnisse. Es sollte ein Veröffentlichungsmodus gefunden werden, den alle Studierenden und Lehrenden mittragen können sollten. Zu dem Zweck wurde eine Untersuchungskommission eingerichtet, in der die Meinungsträger eine Beschlussvorlage erarbeiten sollten. Auf der Entscheidungsebene konfligierten die tatsächliche, verdeckte handlungsleitende Theorie und die offene handlungsleitende Theorie. Z. B. wollte tatsächlich (und verdeckt) jeder gewinnen und nicht verlieren, aber zur offen propagierten Theorie gehörte es, dass jeder gewinnen und keiner verlieren sollte.⁵² Auf der Ebene des Rollenverhaltens der Mandatsträger folgte die von Carstensen beobachtete Diskussion dem Handlungsmuster der defensiven Routine: „Aus Sicht der Studierenden könnte es einen Gesichtsverlust bedeuten, von der Maximalforderung der öffentlich zugänglichen, vollständigen

51 Der Ausdruck „eine offen geführte Diskussion“ kommt den hier anvisierten Dialogen nahe, die echtes Veränderungslernen („Double-Loop-Lernen“) ermöglichen.

52 In einem echten zur Etablierung von Denkgemeinschaften führenden Dialog gibt es in der Tat keine Verlierer, sondern nur Gewinner.

Veröffentlichung abzuweichen, während die Lehrenden mit ihren Argumenten einem zukünftig möglichen Gesichtsverlust durch diese Form der Veröffentlichung entgegenwirken wollen“ (Carstensen 2004: 58–59). Auch wenden die Lehrenden ein, dass sie die Bewertung nur geringfügig beeinflussen können, aber durch dieselben kontrollierbar werden (vgl. Carstensen 2004: 59). Im Verlauf der Entscheidungsfindung schwingen „nicht diskutierte Unterstellungen auf beiden Seiten mit. Der Umstand, diese nicht zu diskutieren, ist ein Indiz für eine defensive Routine“ (Carstensen 2004: 59):

Auch hier zielt das Verhalten darauf ab, Überraschungen, Bedrohungen und Gesichtsverluste zu verhindern. Was in diesem Fall nicht thematisiert wurde, ist der Vertrauensmangel, mit dem sich beide Parteien begegnen und worin dieser begründet liegt. Misstrauen fördert ein Schutzbedürfnis und schränkt die Risikofreude sowie die Entwicklung von Alternativen ein (Carstensen 2004: 59).

Diese Beobachtung und die Schlussfolgerung bestätigen die obigen Reflexionen über den Zusammenhang von Vertrauensbildung und Erkenntnisgewinn in Führungs- und Stakeholderdialogen, sofern diese zur Entstehung von (vorübergehenden) Denkgemeinschaften führen. Die Lösung⁵³ für das Problem der Lehrevaluation könnte nach Carstensen wie folgt aussehen: „Es findet eine zweite Lernschleife zu den undiskutierten Prämissen der unterschiedlichen Veröffentlichungsmodi statt. In dieser treten die blockierenden Paradoxien zu Tage, die hinter dem Nichtdiskutierten stehen“ (Carstensen 2004: 60).

5 Fazit

Das anfänglich grob mit „strategische Führungs- und Stakeholderdialoge“ beschriebene Phänomen hat sich im Verlauf des Nachdenkens zu einem idealtypischen Dialogformat verdichtet, das – gleichsam im Modus des Double-Loop-Lernens – die Entstehung von (vorübergehenden) Denkgemeinschaften ermöglicht. Vertrauen ist ein konstitutives Element eines solchen Dialogformates und sollte stets in den Dialogen selbst thematisiert werden (zu Thematisierbarkeit von Vertrauen und den zu unterscheidenden Vertrauensmodi vgl. Endreß in diesem Band). Solche Dialoge sind m. E. von der Gesprächslinguistik erst rudimentär untersucht. Ein Grund für dieses Defizit ist sicher auch der nicht einfache Zugang zu solchen Gesprächen, der sei-

⁵³ Hier wird nur das Ergebnis wiedergegeben. Carstensen (2004: 60) begründet ihre Lösung mit ebenso plausiblen wie lesenswerten Wenn-dann-Szenarien bzw. einer Art von hypothetischem Skript für einen Dialog im Modus des Double-Loop-Lernens.

nerseits ein hohes Maß an Vertrauen zwischen Führungskräften (Top-Management) und Forschenden voraussetzt.

Es konnte ferner gezeigt werden, dass das Methodenwissen – und auch das damit einhergehende notwendige Sprachwissen – über die Durchführung von solchen Führungs- und Stakeholderdialogen in der managementwissenschaftlichen Literatur sehr rudimentär ist. Wohl auch deshalb beschränken sich viele Führende seit Jahren auf das Beobachten der Umbrüche, ohne zu Entscheidungen und Aktionen zu kommen, die den Veränderungen angemessen sind: denn „was tief eingefroren und unverändert erscheint, sind unsere kollektiven Denkgewohnheiten und die aus diesen Denkgewohnheiten resultierenden Handlungen“ (Scharmer & Käufer 2017: 14).

Als Weg, solche Dialoge angemessen zu beschreiben und gesprächspraktische Hilfen zu erarbeiten, scheint mir folgendes Vorgehen vielversprechend: Wir können linguistisch bei der Sprachphilosophie Wilhelm von Humboldts ansetzen, für den Sprache die Form des Denkens schlechthin ist⁵⁴, und der im Dialog ein Mittel zum Erkenntnisgewinn sieht (vgl. Buchholz 2018: 17).⁵⁵ Darauf aufbauend ist es ebenso notwendig wie vielversprechend, vorhandene und noch zu entwickelnde gesprächslinguistische Kategorien heranzuziehen, um die Dynamiken und Gelingensbedingungen solcher Dialoge (in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft) noch besser zu verstehen (zu gesprächslinguistischer Untersuchung von Vertrauen in Gesprächen aus der Domäne der Medizin vgl. Imo, Buß und Bührig & Schopf in diesem Band). Übereinstimmungen und Berührungen zwischen der hier gesichteten Literatur sprechen dafür, in die gesprächslinguistische Erforschung (Deppermann 2008, 2013, 2015; Schäfer 2016) folgende Theorien zu integrieren: linguistische Vertrauensatheorien (vgl. Schäfer 2016), gestaltpsychologische Theorien und Theorien der Gemeinschaftsbildung (vgl. Zelger 2019), Erkenntnistheorien (vgl. Fleck 2019: 260–309; Pawłowski 2015), Theorien über mentale Modelle (vgl. Hinterhuber 2015: 58–62; Münch 2021; Seel 1991), Theorien über den Zusammenhang von Erkenntnisakten und Denkgemeinschaften (vgl. Fleck 2019, 2021/⁴1935) sowie Theorien des organisationalen Lernens (vgl. Argyris & Schön 1999; Buchholz 2018).

⁵⁴ Dabei würden wir dem heutigen Stand der Forschung entsprechend, vom Sprachgebrauch ausgehend vorsichtige Rückschlüsse auf mentale Prozesse ziehen (vgl. Deppermann 2013; Moravcsik 1983; Pawłowski 2015; Zelger 2019).

⁵⁵ Buchholz (2018: 17) schlussfolgert: Wenn Verstehen, Mitdenken und dialogisches Miteinander so eng miteinander verknüpft sind, dann „muss im Kommunikationsmanagement ein Gewicht auf dem Gestalten von Dialog liegen“.

Literatur

- Adamzik, Kirsten (2019): Textsorten und ihre Beschreibung. In Nina Janich (Hrsg.), *Textlinguistik. 15 Einführungen und eine Diskussion*, 135–168. Tübingen: Narr.
- Argyris, Chris (1999): Eingeeübte Inkompetenz – ein Führungsdilemma. In Gerhard Fatzer (Hrsg.), *Organisationsentwicklung für die Zukunft. Ein Handbuch*, 129–144. Köln: Edition Humanistische Psychologie.
- Argyris, Chris (2010): *Organizational Traps. Leadership, Culture, Organizational Design*. Oxford: Oxford University Press.
- Argyris, Chris & Donald Schön (1999): *Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode und Praxis*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Benesch, Michael (2011): *Die Psychologie des Dialogs*. Wien: facultas wuv UTB.
- Bohm, David (2017): *Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussion*. 8. Aufl. (Originalausgabe: *On Dialogue*. 1996. London, New York: Routledge). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Brodbeck, Karl-Heinz (1995): *Entscheidung zur Kreativität*. Darmstadt: WBG.
- Buchholz, Ulrike (2018): Verstehen und Diversität in der Sprachphilosophie Wilhelm von Humboldts. Zum Verständnis von Verständigung und Zusammenarbeit in der lernenden Organisation. In Annika Schach & Cathrin Christoph (Hrsg.), *Handbuch Sprache in den Public Relations*, 3–19. Wiesbaden: Springer VS.
- Buchholz, Ulrike & Susanne Knorre (2019): *Interne Kommunikation und Unternehmensführung. Theorie und Praxis eines kommunikationszentrierten Managements*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Carstensen, Doris (2004): Lernen in Veränderungsprozessen. Organisationales Lernen und defensive Routinen an Universitäten. *die hochschule* 1, 49–62.
- Cock Buning, Tjard de (2010): Four steps to stimulate meaningful communication on sensitive issues in societal debate: the case of a research agenda for biotechnology and food in the Netherlands. In Roeland J. in't Veld (Hrsg.), *Knowledge Democracy. Consequences for Science, Politics, and Media*, 241–253. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Deppermann, Arnulf (2008): *Gespräche analysieren. Eine Einführung*. 4. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag.
- Deppermann, Arnulf (2013): Analytikerwissen, Teilnehmerwissen und soziale Wirklichkeit in der ethnographischen Gesprächsanalyse. In Martin Hartung & Arnulf Deppermann (Hrsg.), *Gesprochenes und Geschriebenes im Wandel der Zeit*. Festschrift für Johannes Schwitalla, 32–59. Radolfzell: Verlag für Gesprächsforschung.
- Deppermann, Arnulf (2015): Wissen im Gespräch: Voraussetzung und Produkt, Gegenstand und Ressource. *InLiSt: Interaction and Linguistic Structures*. No. 57, July 2015, 1–31. <http://www.inlist.uni-bayreuth.de/issues/57/inlist57.pdf> (letzter Zugriff 05.03.2019).
- Ebert, Helmut (2015): Vertrauen in der Unternehmenskommunikation. In Markus Hundt & Dorota Biadala (Hrsg.), *Handbuch Sprache in der Wirtschaft*, 482–507. Berlin: de Gruyter.
- Ebert, Helmut (2020): Bemerkungen zum Beitrag von Sprach- und Dialogkonzeptionen zur qualitativen Forschung und zum sozialen Veränderungslernen. In Margit Raich, Julia Müller-Seeger & Helmut Ebert (Hrsg.), *Symposium qualitative Sozialforschung 2019. Dialoge, Denken, Durchbrüche*, 141–154. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Ebert, Helmut (2021): Visionen, Leitbilder und Mission Statements als Instrumente der Mitarbeiterkommunikation. In Sabine Einwiller, Sonja Sackmann & Ansgar Zerfuß (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterkommunikation. Interne Kommunikation in Unternehmen*, 221–236. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Erben, Johannes (1994): *Sprachliche Signale zur Markierung der Unsicherheit oder Unschärfe von Aussagen im Neuhochdeutschen*. Sitzungsberichte der sächsischen Akademie der Wissenschaften zu Leipzig. Philologisch-historische Klasse 134.5. Berlin: Akademie Verlag.
- Erlenbos, Jurian, Arwin van Buuren & Ninke van Schie (2010): Knowledge synchronisation: interactive knowledge production between experts, bureaucrats and stakeholders. In Roeland J. in't Veld (Hrsg.), *Knowledge Democracy. Consequences for Science, Politics, and Media*, 153–168. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Fix, Ulla (1996): Text- und Stilanalyse unter dem Aspekt der kommunikativen Ethik. Der Umgang mit den Griceschen Konversationsmaximen in dem Dialog „Das Ei“ von Lorient. In Angelika Feine & Hans-Joachim Siebert (Hrsg.), *Beiträge zur Text- und Stilanalyse*, 53–67. Frankfurt a. M.: Lang.
- Fleck, Ludwik (2019): *Denkstile und Tatsachen. Gesammelte Schriften und Zeugnisse*. Hrsg. v. Sylwia Werner & Claus Zittel. 3. Aufl. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Fleck, Ludwik (2021/¹1935): *Entstehung und Entwicklung einer wissenschaftlichen Tatsache. Einführung in die Lehre vom Denkstil und Denkkollektiv*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Friesike, Sascha & Johanna Sprondel (2022): *Träge Transformation. Welche Denkfehler den digitalen Wandel blockieren*. Ditzingen: Reclam.
- Gohl, Christopher (2011): *Prozedurale Politik am Beispiel organisierter Dialoge. Wie politische Beteiligung professionell gestaltet werden kann – eine Grundlegung*. Münster: Lit.
- Hartkemeyer, Martina, Johannes Hartkemeyer & Tobias Hartkemeyer (2018): *Dialogische Intelligenz. Aus dem Käfig des Gedachten in den Kosmos gemeinsamen Denkens*. 3. Aufl. Frankfurt a. M.: Info3 Verlag.
- Herdina, Philip (2020): Gabek als Methode der Wissenskonstruktion. In Margit Raich, Julia Müller-Seeger & Helmut Ebert (Hrsg.), *Symposium qualitative Sozialforschung 2019. Dialoge, Denken, Durchbrüche*, 155–170. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hinterhuber, Hans H. (2015): *Strategische Unternehmensführung. I. Strategisches Denken: Vision, Ziele, Strategie*. 9., völlig neu bearb. Aufl. Berlin: ESV.
- Homann, Karl & Andreas Suchanek (2000): *Ökonomik. Eine Einführung*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Hundt, Markus & Dorota Biadala (2015): Einleitung. In Markus Hundt & Dorota Biadala (Hrsg.), *Handbuch Sprache in der Wirtschaft, IX–XXVI*. Berlin, Boston: de Gruyter.
- Irlé, Günter (2006): *Das Identitätsmanagement kooperierender Teams*. Berlin: LIT.
- Isaacs, William (2011): *Dialog als Kunst gemeinsam zu denken. Die neue Kommunikationskultur in Organisationen*. 2. Aufl. (Originalausgabe: *Dialogue and the art of thinking together: a pioneering approach to communication in business and life*. New York, London: Currency). Zürich: EHP.
- Köller, Wilhelm (1988): *Philosophie der Grammatik. Vom Sinn grammatischen Wissens*. Stuttgart: Metzler.
- Köller, Wilhelm (2016): *Formen und Funktionen der Negation. Untersuchungen zu den Erscheinungsweisen einer Sprachuniversalie*. Berlin, Boston: de Gruyter.
- Kühl, Stefan (2011): *Organisationen. Eine sehr kurze Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Kühl, Stefan (2017): *Leitbilder erarbeiten. Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Kuhnhehn, Martha (2016): Vertrauen im Gespräch. In Pavla Schäfer: *Linguistische Vertrauensforschung. Eine Einführung*, 157–176. Berlin, Boston: de Gruyter.
- Künkel, Petra, Silvine Gerlach & Vera Friege (2019): *Stakeholder-Dialoge erfolgreich gestalten. Kernkompetenzen für erfolgreiche Konsultations- und Kooperationsprozesse*. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Lester, Richard K. & Michael J. Piore (2004): *Innovation. The missing dimension*. Cambridge (Mass.): Harvard University Press.
- Lewis, Lauris (2019): *Organizational Change. Creating change through strategic communication*. 2nd ed. Hoboken (NJ): Wiley Blackwell.
- Linke, Angelika (2009): Wie man Wissen teilt – oder: Vom Glück der Kommunikation. In Hans U. Rügger, Martina Arioli & Heini Murer (Hrsg.), *Universitäres Wissen teilen*. ETH Zürich: Vdf-Hochschulverlag, 33–46. <https://vdf.ch/universitäres-wissen-teilen:748142561.html> (letzter Zugriff: 05.03.2019).
- Mast, Claudia (2020): *Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden*. 8. erw. Aufl. München, Konstanz: UTB.
- Menz, Florian (2000): *Selbst- und Fremdorganisation im Diskurs. Interne Kommunikation in Wirtschaftsunternehmen*. Wiesbaden: DUV.
- Monnet, Jean (1980): *Erinnerungen eines Europäers*. München: dtv.
- Moravcsik, Julius (1983): Can there be a Science of Thought? *Conceptus* 17 (40–41), 239–262.
- Moravcsik, Julius (1999): Gemeinschaftstheorie – Konfliktlösung – GABEK® I. In Josef Zelger & Martin Maier (Hrsg.), *Verarbeitung und Darstellung von Wissen*, 30–40. Innsbruck u. a.: Studien Verlag.
- Münch, Edyta K. (2021): *Mentale Modelle der Führenden. Semantische Analyse des Sprechens über Changeprozesse*. Dissertation an der Philosophischen Fakultät der Universität Bonn. <https://bonndoc.ulb.uni-bonn.de/xmlui/handle/20.500.11811/8976> (letzter Zugriff: 05.03.2019).
- Pawłowski, Grzegorz (2015): Kognitiv und/oder epistemisch? Auf dem Weg zur epistemologischen Semantik. *Glottodidactica* 1, 63–79.
- Plate, Markus (2021): *Grundlagen der Kommunikation. Gespräche effektiv gestalten*. 3. Aufl. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Pfeffermann, Nicole & Monika Schaller (Hrsg.) (2023): *New Leadership Communication. Inspire your horizon*. Wiesbaden: Springer.
- Röttger, Ulrike (2022): Vertrauen und Glaubwürdigkeit in der Unternehmenskommunikation. In Ansgar Zerfaß, Manfred Piwinger & Ulrike Röttger (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation*. 3., vollst. überarb. u. erw. Aufl., 351–370. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schäfer, Pavla (2016): *Linguistische Vertrauensforschung. Eine Einführung*. Mit einem Kapitel „Vertrauen und Gespräche“ von Martha Kuhnhehn. Berlin, Boston: de Gruyter.
- Scharmer, C. Otto (2011): *Theorie U. Von der Zukunft her führen. Presencing als soziale Technik*. 2. Aufl. Heidelberg: Carl Auer.
- Scharmer, C. Otto & Kathrin Käufer (2017): *Von der Zukunft her führen. Von der Egosystem- zur Ökosystem-Wirtschaft*. 2. Aufl. Heidelberg: Carl Auer.
- Seel, Norbert (1991): *Weltwissen und mentale Modelle*. Göttingen: Verlag für Psychologie.
- Senge, Peter M. (1990): *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*. New York u. a.: Currency Doubleday.
- Sennett, Richard (2014): *Zusammenarbeit. Was unsere Gesellschaft zusammenhält*. München: dtv.
- Stahl, Heinz K. & Florian Menz (2014): *Handbuch Stakeholder-Kommunikation. Überzeugende Sprache in der Unternehmenspraxis*. 2. neu bearb. Aufl. Berlin: ESV.
- Wagner, Eike & Stefanie Guse (2015): Herausforderungen und Erfolgsfaktoren von Change-Kommunikation. In Markus Hundt & Dorota Biadala (Hrsg.), *Handbuch Sprache in der Wirtschaft*, 177–199. Berlin: de Gruyter.
- Wichter, Sigurd (1994): *Experten- und Laienwortschätze. Umriss einer Lexikologie der Vertikalität*. Tübingen: Niemeyer.

- Zelger, Josef (1988): *Verfahren zur kreativen Selbstorganisation*. Spardorf: Verlag R. F. Wilfer.
- Zelger, Josef (2008): Kooperation durch Teambildung mithilfe von GABEK®. In Josef Zelger, Margit Raich & Paul Schober (Hrsg.), *GABEK III. Organisationen und ihre Wissensnetze*, 225–258. Innsbruck u. a.: Studien Verlag.
- Zelger, Josef (2019): *Erforschung und Entwicklung von Communities. Handbuch zur qualitativen Textanalyse und Wissensorganisation mit GABEK®*. Wiesbaden: Springer Vieweg.