



krischanitz + nöbauer
it- und organisationsberatung oeg

Team-Lernen, Diskussion und Dialog

Teams sind „Menschen, die zum Handeln aufeinander angewiesen sind“, drückt es Arie de Geus, früherer Planungsleiter bei Royal Dutch/Shell aus.

Teams – Führungsteams, Entwicklungsteams, Projektteams – werden zunehmend zur wichtigsten Lerneinheit in Unternehmen. Wenn Teams lernen, werden sie zu einem Mikrokosmos für das Lernen in der ganzen Organisation.

Zur Disziplin des Team-Lernens gehört, dass die Beteiligten die Techniken des Dialogs und der Diskussion beherrschen, d.h. sie beherrschen die zwei unterschiedlichen Gesprächsmethoden von Teams und wenden sie in einem ausgewogenen Verhältnis an. Ein lernendes Team erwirbt die Fähigkeit, zwischen Dialog und Diskussion zu wechseln.

Eine Diskussion können wir nach einem Beispiel von David Bohm wie eine Art Pingpong-Spiel sehen, bei dem der Ball zwischen uns hin und her geschlagen wird. Diese Gesprächsmethode ist den meisten Teams geläufig und in vielen Situationen nützlich. Wir glauben an unsere Meinungen und wollen sie durchsetzen. Wenn ein Team zu einer Einigung kommen und Entscheidungen treffen muss, sind produktive Diskussionen nötig. Verschiedene Meinungen werden gegeneinander abgewogen und die beste ausgewählt.

Der Dialog als Teamdisziplin dagegen gibt einen Rahmen, dass der „Sinn frei durch die Gruppe fließt“ um Neues entstehen zu lassen. Die Darbietung der unterschiedlichen Ansichten ist ein Mittel, um zu einer neuen Einsicht zu gelangen. Beim Dialog werden komplexe Fragen erforscht, die Meinungen laufen auseinander. Es wird nicht nach einer Einigung gestrebt, sondern nach einem umfassenderen Verständnis.

Zwischen Teammitgliedern, die in einen Dialog treten, entsteht ein Vertrauen, das sich zwangsläufig auch auf die Diskussionen überträgt. Sie machen die Erfahrung, dass sich größere Erkenntnisse ergeben, wenn man seinen Standpunkt sanft vertritt und in der Haltung einer Lerners andere Standpunkte erforscht. Im Dialog lernen die Teammitglieder die Kunst, eine Position einzunehmen, statt von ihrer Position eingenommen zu werden.

Der Dialog ist unter anderem so wichtig, weil er eine sichere Umgebung schafft, um die Fertigkeiten, die auch eine Diskussion produktiv machen, zu vervollkommen und das tiefe gemeinsame Lernen zu entdecken, das dadurch möglich ist.

Literatur:

Peter M. Senge, Die fünfte Disziplin. Stuttgart, 1996.