

Inhalt

Vorwort zur ersten Auflage 2018	7
Vorwort zur zweiten Auflage 2020	9
1. Zur Einführung: Das Buch, sein Anliegen und der systemische Hintergrund	13
2. Zu den Quellen dialogischer Arbeit: Lust auf Philosophie?	25
2.1 Das Denken ergründen und transformieren: David Bohm	27
2.2 Beziehung als Wesen des Menschen: Martin Buber	34
2.3 Die Anerkennung des Nicht-Wissens: Sokrates	41
3. Ein Ausgangspunkt: Der resiliente Mensch – in Beziehung	49
3.1 Soziale Unterstützung als Ressource: „ <i>You’ll never walk alone</i> “	52
3.2 Krisen als Wendepunkte	56
3.3 Trauma als seelische Wunde	61
3.4 Gesundheit als Engagement	64
3.5 Salutogenese: Was gesundmacht	66
3.6 Stress – auch eine Konstruktion von Wirklichkeit	71
3.7 Aufbau von Überlebenskompetenz und Lernen aus Erfahrung	77
3.8 Achtsamkeit als Offenheit für das, was kommt	83
3.9 Die Schatzsuche: Dialogische Resilienz	90
4. Ein Kontext: Die resiliente Organisation in VUKA-Zeiten	97
4.1 Arbeiten 4.0: Die Abschaffung der Organisation	100
4.2 Organisationale Resilienz 1: Von Adaptabilität zu Transformation	104
4.3 Sozialkapital: Die Wiederentdeckung von Gemeinsinn und Solidarität.	110
4.4 Organisationale Achtsamkeit: Aufmerksamkeit für Neues	113
4.5 Das Unerwartete – Risiko und Chance	120
4.6 Die Lernende Organisation als dialogische Organisation	125
4.7 Organisationale Resilienz 2: Die agile, selbsterneuerungsfähige Organisation	130

5. Der Weg: Schritte in eine dialogische Organisationskultur	137
5.1 Kultur als eine Art und Weise	137
5.2 Dialogische und kollegiale Führung: Lern- und Entwicklungsbeziehungen	141
5.2.1 Führung und Gesundheit.	148
5.2.2 Selbstführung	151
5.3 Coaching: Eine dialogische Beziehung – mit Grenzen	155
5.4 Mentoring: Partnerschaft und Netzwerke	163
5.5 Dialogische Organisationsentwicklung: Das Kreisparadigma	168
5.6 Die Praxis des Dialogs in Besprechungen und Meetings	179
6. Die Perspektive: Dialog in agilen Kreisstrukturen	189
6.1 Kreisbilder und Organisationsmodelle	194
6.2 Elemente kreisgeführter Unternehmen	205
6.3 Vom Verlieren und Finden des Dialogs auf dem Weg in kollegengeführte Unternehmen	212
7. Der Kreis: Die Essenz des Dialogs in der Anwendung	219
8. Das Experiment. Übungen vom Selbst- und Einzelcoaching bis zu Peers und großen Gruppen	237
8.1 Achtsamkeits-, Reflexions- und Coaching-Übungen	239
8.2 Dialogische Verfahren für Tandems	290
8.3 Dialogbasierte Verfahren für Teams	300
Literatur	345

Vorwort zur ersten Auflage 2018

In diesem hervorragenden Buch erforscht Friederike Höher auf klare und frische Weise das wichtige Thema „Dialog“ und eröffnet gleichzeitig neue Wege für kreative und pragmatische Anwendungen in ganz unterschiedlichen Unternehmenskulturen. Es macht Spaß, das Buch zu lesen, weil es viele Beispiele enthält und einen hohen praktischen Nutzen für alle hat, die mit dialogischen Ansätzen in Führung, Coaching und Organisationsberatung arbeiten wollen.

Ich halte das Anliegen des Buchs, Dialogische Resilienz, für vielversprechend. Es führt weg von der Idee, dass das Optimieren von Ressourcen allein schon Resilienz bedeutet. Stattdessen stellt Friederike Höher das Dialogische Prinzip, die Beziehung des Menschen zu sich selbst, zu anderen und der Welt, in den Mittelpunkt. Sie versteht Resilienz nicht als eine Eigenschaft einzelner Menschen oder Systeme, sondern als Voraussetzung und Folge einer Entwicklung von Menschen in Beziehungen zueinander und von Organisationen in Beziehungen mit ihrer Umwelt, die sie gemeinsam ko-kreieren. Das führt weg von einem egozentrischen Verständnis von Resilienz.

Wichtig ist, dass der Dialog in seiner philosophischen Tradition eingeführt und seine Quellen erläutert werden. Der Dialog ist nicht bloß ein „neues“ Tool für Coaching und Organisationsentwicklung. Er schließt an abendländisches Denken an. Diese Wurzeln zu kennen und einzubeziehen, vertieft das Arbeiten mit und in Dialogen.

Friederike Höher setzt sich außer mit den Ansätzen Dialogischer Organisationsentwicklung mit den aktuellsten Entwicklungen zu postmodernen Organisationen auseinander: kollegial in Kreisen geführten Unternehmen. Das ist wichtig, damit der dialogische Ansatz anschlussfähig bleibt und es in kreisgeführten Unternehmen menschlich und wertschätzend zugeht. Hierzu stellt das Buch ein beeindruckendes Unternehmensbeispiel vor.

Das Buch ist undogmatisch und locker geschrieben. Es verherrlicht den Dialog nicht, sondern zeigt auch Bedingungen für sein Gelingen und Schwierigkeiten auf. Und es stellt ihn in Beziehung zu anderen Formaten und Strukturen, statt ihn zu verabsolutieren. Ein reichhaltiger Schatz für Praktiker ist der umfangreiche Übungsteil. Er stellt Neues sowie Bekanntes neu vor, von Übungen für die persönliche Resilienz bis hin zu dialogbasierten Großgruppenverfahren.

Kurz gefasst, liefert uns Friederike Höher mit diesem Buch kostbare und praktische Inspirationen für eine feinfühlig und stabile Erneuerung dialogischer Unternehmenskulturen. Bei Menschen wie ihr ist das Versprechen des Dialogs in vertrauenswürdigen Händen.

Prof. Dr. Freeman Dhority

Emeritierter Professor für Critical and Creative Thinking
University of Massachusetts/Boston

Mitbegründer des MIT Dialogue Projects

Vorwort zur zweiten Auflage 2020

Dialog, Achtsamkeit und Resilienz, - so lautet die „neue Währung“ in Organisationen. Daher lohnt es sich, dieses Buch weiterzudenken und in der Praxis zu erproben.

Ein Buch zu schreiben scheint zwar, wie außerhalb der Zeit zu leben, Bücher werden angeblich nicht mehr gelesen, sondern nur noch geschrieben. Das mag sein. Für viele Menschen stellt ein gutes Buch jedoch ein Entschleunigungs- und Vertiefungsmedium dar. Und so hat dieses Buch zu vielen Lesern und Leserinnen gefunden, auch über Weiterbildungen zum Dialog, zu Coaching und Organisationsentwicklung, Kundinnen und Kunden. Aus diesem Grund scheint es mir nun lohnenswert, in dieser zweiten Auflage eine Aktualisierung vorzunehmen. Nicht zuletzt haben mich auch das positive Feedback von Profis aus der Unternehmens- und Beratungspraxis sowie einige schöne Rezensionen in Fachmedien dazu ermutigt.

Wir leben in einer schnelllebigen VUKA-Zeit: Einige der Geschichten und Fallbeispiele, von denen ich in der ersten Ausgabe vor zwei Jahren berichtet habe, finden nun zu einem anderen Ende, ich wollte das klarstellen. Es zeigt, wie schwer es fundamental demokratische, auf der Gleichwertigkeit aller Menschen beruhende Kommunikations- und Kollaborationsansätze in einem hierarchisch geprägten unternehmerischen und gesellschaftlichen Umfeld der Old Economy haben. Im Gegensatz dazu steht die Erkenntnis, dass Dialog und Achtsamkeit in agilen Organisationen unverzichtbar sind und Resilienz einen hohen Stellenwert haben muss.

Unter dem Stichwort „Agilität“ ist in der Zwischenzeit eine unübersichtliche Fülle neuer Literatur erschienen. Einiges davon habe ich berücksichtigt und im Übungsteil neue Tipps und Links zu Methoden aus der Welt des agilen Arbeitens eingearbeitet. Die Spannung zwischen Entschleunigung des Denkens im Dialog und den eng getakteten Zeitvorgaben im agilen Arbeiten bleibt bestehen. Mit einer Verknüpfung und wechselseitigen Ergänzung experimentiere ich weiterhin.

Konzeptionell hat der Ansatz der Purpose Driven Organizations im Zusammenhang mit resilienten, dialogischen und evolutionär verstandenen Organisationen mein Denken angereichert: Organisationen, die sich ihres Sinns und Zwecks für die Gesellschaft und Kund*innen vergewissern und alle Prozesse und Strukturen konsequent da herum organisieren. Er korrespondiert

mit vielen Gedankensträngen, die ich hier entwickelt habe und fokussiert dabei viel stärker darauf, Antworten auf eine zentrale Frage zu finden: Was ist der Sinn und Zweck des Wirtschaftens? Wofür steht das Unternehmen? Hierauf eine praxistaugliche Antwort zu finden, ist zweifellos auch ein Anliegen für Dialog.

Im Vergleich zur ersten Ausgabe: Ich habe an manchen Stellen Kürzungen vorgenommen, die Literatur wurde aktualisiert, der Fußnotenapparat ist der Leserfreundlichkeit zuliebe verschlankt und einige Abbildungen sind überarbeitet worden.

Ich freue mich, wenn nun auch diese Auflage auf so viel positive Resonanz stößt wie das Original.

Friederike Höher

Dortmund im Winter 2019

Lesetipps:

- Sie können sofort in jedes beliebige Kapitel dieses Buches einsteigen, denn es hat einen eigenständigen Schwerpunkt.
- Lesen Sie aus diesem Buch nur das, was Sie interessiert.
- Sie erhalten dort jeweils Hinweise zu den dazugehörigen Übungen und zu Hintergründen aus anderen Kapiteln. Wenn Sie darauf neugierig sind, gehen Sie ihnen nach.
- Es ist für das Verstehen des Inhalts *keinesfalls* nötig, Fußnoten zur Kenntnis zu nehmen oder den Quellenangaben nachzugehen. Sie gelten lediglich als Belege und „Faktenfinder“.
- Die eingerahmten Textteile beinhalten übersichtsartige Zusammenfassungen und Praxisanleitungen.
- Entscheiden Sie selbst, was davon für Sie relevant ist und in welcher Tiefe Sie sich das Thema erschließen wollen.
- Experimentieren Sie mit den Übungen des letzten Teils für eigene Praxiserfahrungen. Fühlen Sie sich frei, sie nach eigenen Ideen zu verändern und weiterzuentwickeln.
- Zur Schreibweise: In der Regel habe ich für eine achtsame inklusive Sprache im Plural das sogenannte Gendersternchen verwendet (Leser*innen), nicht jedoch in Passagen, die sich auf Quellen mit traditioneller Schreibweise beziehen. Im Singular habe ich manchmal die weibliche, manchmal die männliche Form verwendet.

Symbole:



= Beispiele



= Definitionen und Erläuterungen



= Umsetzungsempfehlungen



= Instruktionen für Praxisanleitungen