

**Zeitschrift:** Medienwissenschaft Schweiz = Science des mass média Suisse  
**Band:** - (2005)  
**Heft:** 1

**Artikel:** Die Rolle von Gesprächen in Organisationen  
**Autor:** Eppler, Martin J. / Mengis, Jeanne  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-790713>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 18.10.2024

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Martin J. Eppler, Jeanne Mengis

# Die Rolle von Gesprächen in Organisationen

## Ansätze zu einem Dialog-Management aus der Wissensperspektive

*Ein Grossteil der Kommunikation in Organisationen findet in Form von Gesprächen statt. Gespräche, wie etwa Sitzungsdiskussionen, Telefonate oder Flurplaudereien, zeichnen sich durch hohe Flexibilität und Spontaneität aus. Dies ist sicherlich ein Grund dafür, dass Gespräche die wichtigste Kommunikationsform in Betrieben sind (Ford & Ford, 1995). Diese Faktoren führen aber auch dazu, dass Gespräche oft schlecht vorbereitet, ineffizient geführt, oder vom Resultat her unbefriedigend sind (Harkins, 1999). Die Bedeutung von Gesprächen, verknüpft mit der Schwierigkeit Gespräche richtig zu nutzen, ist nach wie vor eine grosse Herausforderung für Manager aber auch für Organisations- und Kommunikationsforscher (Gratton & Ghoshal, 2002). Im Folgenden möchten wir deshalb aufzeigen, welche Funktionen Gesprächen im Organisationskontext zugeschrieben werden und dies insbesondere in Bezug auf ihre Bedeutung für die Entwicklung und Integration von Wissen in Gruppen. Wir verweisen im vorliegenden Beitrag auf einige Probleme des Wissensmanagements (wie etwa Wissensträgheit oder Wissenszensur) und erläutern, wie diese Probleme durch ein systematisches Management von Gesprächen gelöst werden können. Damit möchten wir auf die Möglichkeiten und Grenzen eines «Konversations-Managements» (von Krogh & Roos, 1995) im Kontext wissensintensiver Gespräche aufmerksam machen.*

### Die Bedeutung von Gesprächen in Organisationen

Bereits in den siebziger Jahren zeigte Mintzberg in seiner grundlegenden Studie über die Arbeit von Managern, dass diese 72% ihrer Arbeitszeit in Gesprächen verbringen (64% in Sitzungen, 6% in Telefongesprächen, 2% in Rundgängen) (Mintzberg, 1973). Seither haben neue Technologien zu Veränderungen in den Formen der Organisationskommunikation und deren Gebrauch geführt. Einerseits haben die neuen Medien bestehende Kommunikationsformen weiterentwickelt: Sitzungen können heute dank Streaming- und Videotechnologien, aber auch mit Hilfe von Chatsystemen ortsunabhängig stattfinden. Mittels softwarebasierter Gruppensystemen (Fjermestad & Hiltz, 1998/1999) können aber auch ortsgebundene Sitzungen visuell strukturiert und unterstützt werden. Andererseits verlangen neue Kommunikationsformen wie E-Mail, Intra- und Internet die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter und sind oft Mitverursacher von Informations- und Kommunikationsüberfluss (Edmunds & Morris, 2000; Eppler & Mengis, 2004). Trotz dieser Veränderungen hat sich die Bedeutung des Gesprächs im Kontext der Organisationskommunikation nicht verringert. Dies zeigen zum einen Nachfolgestudien zu Mintzbergs Forschungsprojekt (Kurke & Aldrich, 1983; Tengblad & Jönsson, 2002), zum anderen aber auch zahlreiche qualitative Studien, die auf die zentrale Funktion von Gesprächen in Organisationen hinweisen (Eisenhardt, Kahwajy, & Bourgeois III, 2000; Gratton & Ghoshal, 2002; Harkins, 1999; Senge, 1990).

Tabelle 1 zeigt summarisch auf, wie die Rolle von Gesprächen in verschiedenen Organisationsdisziplinen diskutiert wird. Insbesondere wurden Autoren berücksichtigt, die Gespräche nicht nur rein funktional betrachten, sondern ihnen eine weiter reichende Rolle in Organisationen zuschreiben.

### Gespräche aus der Wissensperspektive

Gespräche in Organisationen erfüllen ein weites Spektrum an Funktionen: Sie dienen unter anderem dazu, Entscheide-

zu fällen, Rollen und Hierarchien zu definieren, Informationen auszutauschen, andere Mitarbeiter kennen zu lernen, Probleme zu lösen und Verhandlungen zu führen. Gespräche können dabei rein *funktional*, als leere Hüllen und Instrumente betrachtet werden, welche Individuen nutzen, um ihre Arbeit zu erledigen. Gespräche haben gemäss diesem Verständnis keinen Einfluss auf die Organisation als solche. Demgegenüber steht eine *sozial konstruktivistische* Vorstellung, in der Gespräche sinnstiftend sind und soziale Gefüge und Beziehungen definieren und reproduzieren (Schwartzmann, 1989). In Gesprächen und Sitzungen haben die Individuen einer Organisation die Möglichkeit, sich gegenüber anderen Mitgliedern sichtbar zu machen und Beziehungen, Hierarchien und Rollen zu definieren. Gespräche sind Orte, an denen die Gesprächsteilnehmenden aus ihren eigenen Handlungen und Aussagen Sinn machen können («Sinnstiftung») (Weick, 1979). Just aus diesem Grund sind Gespräche zentral für Wissensprozesse in Organisationen. In Gesprächen wird neues Wissen entwickelt (Nonaka, Toyama, & Konno, 2000), Wissen ausgetauscht (Mengis & Eppler, 2004), bewertet und auf konkrete Situationen und Entscheidungen angewandt. Gespräche sind eine interaktive und iterative Form der Kommunikation, die es den Teilnehmenden ermöglicht, das eigene Verständnis zu prüfen, gewisse Aspekte zu vertiefen, eine bestimmte Information in einen bedeutungsvollen Kontext zu stellen und sich dem Wissensstand und dem Kontext des Gegenübers anzupassen. Auf diese Weise konstruieren die Gesprächsteilnehmenden Wissen (Nonaka et al., 2000) und entwickeln ein gemeinsames Verständnis einer Sachlage (Eisenhardt & Santos, 2000).

Bis anhin haben wir aufgezeigt, dass Gespräche in Organisationen verschiedene wichtige Funktionen erfüllen und von zentraler Bedeutung für die gemeinsame Sinnstiftung (und damit Wissensentwicklung) sind. Es gibt jedoch auch Eigenschaften von Gesprächen, die gerade den Umgang

| Betriebswirtschaftliche Disziplin | Die Rolle von Gesprächen in Organisationen  | Autoren  |
|-----------------------------------|---|--|
| Wissensmanagement                 | Durch Gespräche und Dialoge wird Wissen expliziert. Gespräche sind deswegen für die Entwicklung und den Transfer von Wissen von zentraler Bedeutung. Gespräche zeichnen sich durch ihre Interaktivität aus und ermöglichen dadurch eine echte Co-Konstruktion des Wissens zwischen den Gesprächsteilnehmern. Deswegen sind Gespräche von zentraler Bedeutung für die Integration von Wissen auf Gruppenebene. | (Okhuysen & Eisenhardt, 2002; Overman, 2003; Thomas, Kellog, & Erickson, 2001; Topp, 2000; von Krogh, Ichijo & Nonaka, 2000)   |
| Organisationales Lernen           | Gespräche und Dialoge ermöglichen ein Lernen, das über das gewohnte Stimulus-Response Lernen hinausgeht. Der Dialog ist eine spezifische Form des Gesprächs, der sich durch Reflektion und kooperatives Entdecken auszeichnet. Im Dialog werden Interaktionsmuster, Beziehungsaspekte und Inferenzprozesse aufgedeckt und somit die Qualität des Lernprozesses verbessert.                                    | (Argyris, 1996; Gratton & Ghoshal, 2002; Harkins, 1999; Isaacs, 1993; Senge, 1990)   |
| Change Management                 | Gespräche haben nicht nur die Rolle, Informationen auszutauschen, sondern eine organisationale, sinnvolle Realität zu konstruieren. Sie ermöglichen kreative Mechanismen des Wandels und sind nicht bloss ein Instrument dafür. Gespräche zu strukturieren bedeutet, die Realität von Organisationen zu formen.   | (Barge & Oliver, 2003; Beer & Eisenstat, 2004; Ford & Ford, 1995; Manning, 2002)   |
| Strategisches Management          | Die Formulierung und der Inhalt von strategischen Entscheiden sind abhängig von den konkreten Gesprächssituationen, in denen die Entscheide vorbereitet werden und entstehen. Diese Situationen werden in erster Linie durch die kommunikativen Regeln und Routinen geprägt. Diese Gesprächsregeln und Routinen können hochwertige Entscheide entweder begünstigen oder erschweren.                           | (Eisenhardt et al., 2000; Hirokawa & Salazar, 1999; Huisman, 2001; McCambridge, 2003; Poole & Hirokawa, 1996; Ross, 1994; Sunwolf & Seibold, 1999; von Krogh & Roos, 1995) |

Tabelle 1: Gespräche und ihre Rolle in Organisationen. Die Perspektiven von verschiedenen betriebswirtschaftlichen Disziplinen

mit Wissen in Organisationen erheblich erschweren. In der Folge fassen wir einige dieser wissensbezogenen Gesprächsprobleme kurz zusammen.

Gespräche sind durch implizite Regeln oder Verhaltens- und Interaktionsroutinen bestimmt (Lyotard, 1984). Diese können hilfreich sein für das Erreichen bestimmter Ziele (z.B. das Erhalten von Machtpositionen). Sie sind aber nicht immer der Wissensentwicklung oder dem Wissenstransfer zuträglich. Solche aus einer Wissensperspektive suboptimale Gesprächsroutinen sind beispielsweise konservatives, defensives oder gar destruktives Argumentieren (Argyris, 1996; Ellinor & Gerard, 1998), unausgeglichenes «Turn-Taking» (Ellinor & Gerard, 1998), dichotomes, schwarz-weiss Denken (Tannen, 1998), oder uniformes Gruppendenken um die Gruppenharmonie nicht zu gefährden (Janis & Mann, 1977). Diese Probleme führen dazu, dass *individuelles Wissen nicht in Gruppenwissen transformiert* wird oder *bestehendes Wissen nicht in radikal neues Wissen kombiniert* wird.

Gespräche unterliegen zudem dem Zwang zur Sequenz. Deshalb kann nur ein Thema gleichzeitig diskutiert werden (Kieserling, 1999). Dies erschwert jedoch das für Wissensprozesse wichtige Vergleichen von Alternativen und das Bewerten von Entscheidungsvorlagen anhand mehrerer

Kriterien gleichzeitig. Dieses Problem wird zusätzlich erschwert durch implizite Missverständnisse, divergierende Fachperspektiven (Gülich, 2003), z.B. zwischen Managern und Ingenieuren, oder unterschiedliche Begriffsverwendungen bzw. Kriterienauffassungen. Die *Transformation von Wissen in gemeinsame Bewertungen* funktioniert deshalb oft nicht optimal.

Eine weitere problematische Eigenschaft von Gesprächen ist deren Vergänglichkeit bzw. Flüchtigkeit. Dies stellt eine zentrale Herausforderung für die Dokumentation und den Zugang zu dem im Gespräch entwickelten Wissen dar (Bregman & Haythornthwaite, 2001). Oft ist nur den an einem Gespräch Beteiligten klar, wie eine Entscheidung zustande kam, warum eine bestimmte Handlung als notwendig erachtet wurde oder weshalb eine Alternative nicht berücksichtigt werden kann. Die Vergänglichkeit von Gesprächen kann zudem zum so genannten Knowing-Doing Gap (Pfeffer & Sutton, 2000) führen, das heisst zu einer Wissensträgheit: Obwohl durch ein Gespräch ein wichtiges Problem klar erkannt und von allen verstanden wurde, hapert es danach mit seiner Lösung, da die Entscheide des Gespräches nicht adäquat dokumentiert, verinnerlicht oder weitergeleitet wurden. Man verliert sich in grossen Worten, verharrt bei der Problemdiskussion ohne auf die notwendigen Handlungen und Verantwortlichkeiten zu fokussieren

(die so genannte Paralyse durch Analyse). Die *Transformation von Wissen in Handlung* bleibt auf der Strecke.

Um diese vier Transformationsprobleme von individuellem Wissen (in gemeinsame Handlungen, Bewertungen, Gruppenwissen, und neues Wissen) durch Gespräche systematisch zu lösen, haben wir das Konzept der *Wissensdialoge* entwickelt und es in verschiedenen Methoden und Fallstudien ([www.knowledge-communication.org](http://www.knowledge-communication.org)), Softwarewerkzeugen ([www.lets-focus.com](http://www.lets-focus.com)) und Trainingsformaten ([www.analyst-academy.org](http://www.analyst-academy.org)) dokumentiert. Die Kernidee dieses Konzeptes wird im nächsten Abschnitt vorgestellt.

### Ansätze zum Management von Gesprächen – Eine Typologie von Wissensdialogen

Die zentrale Bedeutung von Gesprächen für Organisationen aber auch die potentiellen Schwierigkeiten und Herausforderungen, die Gespräche aus einer Wissensperspektive mit sich bringen, verlangt gemäss verschiedenen Organisationsforschern nach Ansätzen des expliziten *Managements* von Gesprächen. Die meisten Autoren, die sich im Organisationskontext mit Gesprächen beschäftigen, weisen deswegen einen stark präskriptiven Forschungs-Fokus auf. Dies zeigt sich zum einen durch die verwendeten normativen Begriffe für Gespräche, wie etwa «gewandte (skillful) Diskussion» (Ross, 1994), «grossartige Gespräche» (great talks) (Gratton & Ghoshal, 2002), «generative Gespräche» (Topp, 2000), «mächtige Gespräche» (powerful conversations) (Harkins, 1999), oder «strategische Gespräche» (von Krogh & Roos, 1995). Daneben erwähnen viele Autoren konkrete Konversationsregeln und -prinzipien, die für die Entwicklung, den Austausch und die Integration von Wissen ein wünschbares Konversationsverhalten definieren. Ein Beispiel hierzu ist die Aufforderung, Gespräche in divergierende und konvergierende Phasen zu strukturieren, um einen zu engen Fokus zu vermeiden und das Entwickeln von Alternativen zu fördern (Beer & Eisenstat, 2004; Harkins, 1999). Eine weitere Anweisung ist, dass man beim Auftreten von Konflikten Alternativen entwickeln sollte, um dichotomes Denken aufzubrechen und die Debatte zu bereichern (Eisenhardt et al., 2000).

Trotz solchen bestehenden Tipps und «Gesprächsrezepten» fehlt ein systematischer Ansatz, wie Gespräche aus einer Wissensperspektive strukturiert und geführt werden können. Basierend auf den vier vorgestellten Wissens-Transformationsproblemen unterscheiden wir deshalb vier Typen von Wissensdialogen, von denen jeder ein bestimmtes Ziel verfolgt, bestimmte Verhaltensweisen bedingt und unterstützende Instrumente erfordert. Für jeden Dialogtyp verwenden wir einen englischen Kunstbegriff, der auf das Ziel

oder die Funktion des Dialoges hinweist<sup>1</sup> (die Verwendung von Neologismen in diesem Zusammenhang wurde bewusst gewählt, um Bedeutungsverschränkungen mit bestehenden Gesprächsvorstellungen zu vermeiden). Wir unterscheiden deshalb Sharealogue zur Wissensteilung, Crealogue zur Wissensentwicklung, Assessalogue zur gemeinsamen Bewertung und Evaluation, sowie Doalogue zur Vorbereitung von Handlungen. Wir ermuntern «Gesprächs-Manager» oder Diskussionsleiterinnen in Organisationen, diese Begriffe explizit zu verwenden, um so ein Bewusstsein und eine Sprache für wissensfördernde Gespräche zu schaffen.<sup>2</sup> Die folgende Abbildung zeigt den Gesamtzusammenhang der vier Wissensdialoge auf. Sie illustriert die Hauptziele jeder Dialogform und ihre Positionierung im Vergleich zu den anderen Gesprächsformen. So verstehen wir Sharealogue und Crealogue als eher divergente, orientierende und durchaus auch emotionale Gespräche; dies im Gegensatz zu den eher konvergierenden, analytischen, konkreten bzw. operativen Assessalogen und Doalogen. Der Fokus von Sharealogen und Assessalogen liegt dabei mehr auf einem gemeinsamen Verständnis von bestehenden Sachverhalten, Erfahrungen, Einschätzungen oder Alternativen. Crealogue und Doalogue sollen hingegen Wegbereiter für Neues sein. Im Englischen spricht man dabei vom «talk the walk» oder im Kleistschen Sinne von der allmählichen Verfertigung der Idee – bzw. der Zukunft – beim Sprechen.<sup>3</sup>

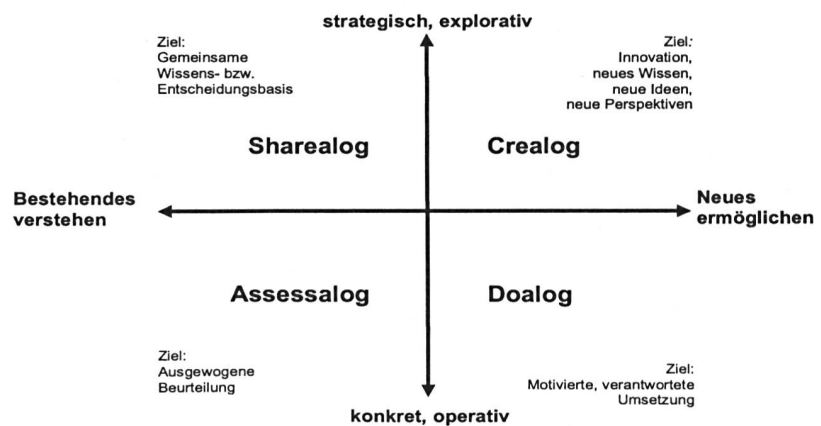


Abbildung 1: Eine Typologie von Wissensdialogen

Nachfolgend beschreiben wir kurz, wie jeder dieser vier Typen von Wissensdialogen gestaltet werden kann, um den Umgang mit Wissen in Diskussionen zu optimieren. Jeder der vier Dialogtypen wird dabei genauer spezifiziert in Bezug auf das jeweils geforderte *Gesprächsverhalten*, hilfreiche *Rollen* sowie unterstützende *Methoden* und Werkzeuge.

Um das Problem der fehlenden Transformation von individuellem Wissen in Gruppenwissen zu reduzieren, bezeichnen wir mit *Sharealog* diejenigen Gespräche, in welchen vor allem auf das Schaffen einer gemeinsamen Wissens- und Entscheidungsbasis geachtet wird. Diese orientierenden und informierenden Gespräche zeichnen sich durch einen hohen Grad an Partizipation aller Gesprächsteilneh-

mer/-innen aus, sowie durch viele Iterationen zur gegenseitigen Verständnisüberprüfung. Besonderes Gewicht wird in derartigen Gesprächen auf die Explizierung von eigenen Grundannahmen (inkl. Unsicherheiten) gelegt sowie auf die unterschiedlichen Problemperspektiven bzw. Problem- oder Themeninterpretationen. Ein nützliches Werkzeug ist deshalb die Stakeholdermap, also eine Visualisierung der Anspruchsgruppen und deren Ziele in Bezug auf das Gesprächsthema. So kann das Wissen der Teilnehmer/innen in Bezug auf jeden Stakeholder integriert werden. Weitere sprachliche Instrumente in Sharealogen sind Analogien und Metaphern, die das eigene Wissen für andere anschussfähig machen. Eine wichtige Rolle in Sharealogen spielen Moderatoren, die mit gezielten Verständnisfragen überprüfen, ob ein Beitrag auch wirklich von allen verstanden wurde. Moderatoren können in Sharealogen auch integrierend wirken, indem sie gemeinsame Definitionen, Ziele, etc. formulieren, paraphrasieren und für alle sichtbar dokumentieren.

Ist die gemeinsame Wissensbasis, z.B. eine gemeinsame Problemdefinition oder Sichtweise, geschaffen, so besteht die nächste Herausforderung aus der kreativen Entwicklung von Ideen, Lösungen und Handlungsoptionen. Dies kann in *Creialogen* geschehen. Wertungen sollten in dieser Art von Wissensdialog bewusst vermieden werden (sie werden im *Assessalogen* zur Sprache kommen). Stattdessen sollten die zuvor eingebrachten Perspektiven möglichst kreativ kombiniert werden. Methoden, welche diese Kombination kommunikativ unterstützen, sind beispielsweise der morphologische Kasten (Zwicky, 1969), Szenariotechniken, Languaging (das bewusste Schaffen neuer Begriffe, vgl. von Krogh und Roos, 1995), die Themen-Verfremdung (engl. «reframing») oder ein Ebenenwechsel (d.h. die Betrachtung des Themas aus einer übergeordneten Aggregationsebene). Dem Moderator kommt dabei die Rolle eines Aktivierers bzw. Bremsers zu, der zurückhaltende Gesprächsteilnehmer/-innen involviert und allzu dominante Persönlichkeiten im Zaun hält.

Von aussen an eine Gruppe herangetragene oder durch die Gruppe selbst entwickelte Ideen, Pläne Strategien, Konzepte oder Optionen sollten möglichst umfassend und kompetent diskutiert und bewertet werden, ohne dabei jedoch gegenseitiges Vertrauen oder Motivation zu zerstören. Dazu muss in *Assessalogen*, also bei der Bewertung von Vorschlägen, darauf geachtet werden, die Wertungen nicht an Personen sondern Themen zu knüpfen und die eigene Argumentation wenn immer möglich mit Fakten zu belegen (Eisenhardt et al., 2000). Dabei ist es sinnvoll, dass sich eine Gruppe – vor der Bewertung von konkreten Optionen – auf gemeinsame Bewertungskriterien verständigt, mittels derer Alternativen transparent evaluiert werden können. Um das versammelte Wissen und die Erfahrung aller in diesen Bewertungsprozess einbeziehen zu können, ist es wichtig, trennscharfe, klar definierte und umfassende Be-

urteilungskriterien (mit konsistenten Bewertungsskalen) zu entwickeln. Diese können anschliessend, z.B. mit der Methode der Nutzwertanalyse, auf die vorliegenden Vorschläge angewandt werden. Der Moderator hat dabei die Aufgabe, die Gewichtung der Kriterien abzufragen und deren Anwendung auf konkrete Vorschläge zu moderieren. Neben dem Moderator kann es in *Assessalogen* zudem sinnvoll sein, weitere Rollen zu definieren: so zum Beispiel einen *Advocatus diaboli*, der die getroffenen Bewertungen kritisch hinterfragt, oder *Promotoren*, welche gewisse Vorschläge demonstrativ verteidigen müssen.

Die letzte Form von Wissensdialog ist der *Doalog*, bei welchem eine Gruppe das ausgetauschte, weiterentwickelte, und für Bewertungen genutzte Wissen in Pläne und konkrete Handlungen verwandeln muss. Dabei sind erneute Detaildiskussionen um Vor- oder Nachteile von gewissen Aktionen in der Regel wenig sinnvoll. Bei dieser Art von operativem Gespräch geht es vor allem darum, zu entscheiden, wer was bis wann und mit welchen Ressourcen zu erledigen hat. Dazu eignen sich als Instrumente beispielsweise Zeitlinien (Gantt-Grafiken) oder Pendenzlisten. Wichtige Erfolgsfaktoren von *Doalogen* sind klare Verantwortungszuweisungen und eine klare Verständigung auf die Wichtigkeit der beschlossenen Handlungen. Dem Gesprächsmoderator kommt dabei nicht nur eine Dokumentationsaufgabe zu, sondern auch die Funktion der Plausibilitätsprüfung, zum Beispiel in Bezug auf die vereinbarten Ausführungsfristen.

Das Management von Wissensdialogen besteht zusammenfassend aus zwei Teilbereichen. Erstens besteht es aus der *Wahl* und expliziten Signalisierung eines Dialogtyps zum angebrachten Zeitpunkt und im passenden Umfeld. Wird dieser Entscheid ebenfalls in einer Gruppe gefällt, so sprechen wir von *Metialogen*, welche bei der Gesprächsplanung helfen. Die zweite Komponente des Gesprächs-Managements besteht sodann aus der richtigen *Gestaltung* des entsprechenden Dialogs, das heisst aus der adäquaten Unterstützung mit entsprechenden Instrumenten, Regeln, und Moderationshinweisen. Gerade dem ersten Teilbereich (der Wahl eines Dialogtyps) kommt eine besondere Bedeutung zu, denn nicht jedes Gespräch muss zwingend «gemanagt» werden. Hier kann es ein bewusster Entscheid sein, das Ziel eines Gespräches offen zu lassen und ad-hoc Wendungen und Erkenntnissen freien Lauf zu lassen. Da in den meisten Betrieben jedoch die Zeit für Gespräche eng bemessen ist, empfiehlt es sich, den Einsatz von «anything-goes» Gesprächen wohl überlegt zu dosieren. Eine zu bürokratische Führung von Gesprächen kann andererseits auch kontraproduktiv und abschreckend auf die Beteiligten wirken. Hier gilt es, gerade bei den strategischen Sharealogen und Creialogen, den richtigen Mittelweg zwischen Struktur und Flexibilität zu finden. In Tabelle 2 fassen wir die wichtigsten Punkte unseres Ansatzes nochmals zusammen.



| Zielsetzung des Gesprächs:<br>Transformation von individuellem Wissen... | Typische Gesprächsprobleme  | Lösungsansätze  | Dialogtypen   |
|--|---|---|---|
| ...in geteiltes, anerkanntes Gruppenwissen                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• defensives Verhalten</li> <li>• Groupthink (Druck auf Abweicher) führt zu Wissenshortung</li> <li>• implizite Missverständnisse</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinsame Definition von Begriffen</li> <li>• Explizierung der Grundannahmen</li> <li>• Illustration mit Analogien und Metaphern</li> <li>• Verständnisüberprüfung</li> </ul> | <i>Sharealog</i><br><i>Wissensteilungsforen</i>                     |
| ...in neues, gemeinsames Wissen  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dichotomes Argumentieren,</li> <li>• Dominanz von Einzelpersonen,</li> <li>• Status-quo Denken</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neologismen schaffen</li> <li>• Neukombination von Elementen</li> <li>• Perspektiven- und Ebenenwechsel</li> </ul>   | <i>Crealog</i><br><i>Wissensentwicklungsgespräche</i>               |
| ...in gemeinsame, eindeutige Bewertungen und Evaluationen                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sequenzlogik statt Vergleichslogik;</li> <li>• Unterschiedliche Kriterienverständnisse und Perspektiven</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explizite Kriteriendefinition vor der eigentlichen Bewertung</li> <li>• konsistente Bewertungsskalen</li> </ul>  | <i>Assessalog</i><br><i>Bewertungs- und Evaluationsdiskussionen</i> |
| ...in gemeinsame, verantwortete Handlungen                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine adäquate Dokumentation und Weiterleitung,</li> <li>• Paralyse durch Analyse</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus auf notwendige Handlungen, Fristen und Verantwortlichkeiten</li> <li>• Plausibilitätsprüfung</li> </ul>  | <i>Doalog</i><br><i>Umsetzungsbesprechungen</i>                     |

Tabelle 2: Kernpunkte eines Dialog-Managements aus der Wissensperspektive

## Fazit

Die Kerneigenschaften von Gesprächen, vor allem ihre Flexibilität, Flüchtigkeit und Spontaneität, sind schätzenswerte Qualitäten, die jedoch in bestimmten Situationen auch kontraproduktiv wirken können. Gerade in wissensintensiven Gesprächen empfiehlt es sich deshalb, klar zu unterscheiden, welche Hauptfunktion ein Gespräch zu einem bestimmten Zeitpunkt erfüllen soll. Denn je nach Grundintention sollte ein Gespräch unterschiedlich geführt werden. Je nachdem, ob Wissen ausgetauscht oder entwickelt werden soll, ob eine Gruppe gemeinsame Bewertungen vornehmen soll oder die Zukunft planen muss, sollten unterschiedliche Gesprächsrollen, Methoden und Regeln genutzt werden. Denn im Kontrast zum angelsächsischen Diktum «talk is cheap» kosten Gespräche oft viel Zeit, Geld und häufig auch Nerven. Das Management von Gesprächen mit der Leitidee des Dialoges will und kann diese Kosten nicht vermeiden, es kann aber dazu beitragen, überflüssige Kosten zu reduzieren, indem typische «Gesprächsfallen» vermieden werden. Um dies zu erreichen, muss sich die präskriptive betriebswirtschaftliche Forschung im Bereich der Organisationskommunikation an der deskriptiven (empirischen) und erklärenden Kommunikationsforschung orientieren. Sie muss deren Forschungsergebnisse (auch aus verwandten Gebieten, wie etwa die Beiträge von Walton, 1998/2000, Gülich, 2003, Kieserling, 1999, oder Sunwolf, & Seibold, 1999, zeigen) aufbereiten und in differenzierte Interventionsmöglichkeiten übersetzen. Die Erfahrungen mit derartigen Interventi-

onskonzepten in der Praxis können dann wiederum (zum Beispiel durch teilnehmende Beobachtungen, vgl. Eppler & Sukowski, 2000) in die Forschung einfließen.

**Martin J. Eppler**, Institut für Unternehmenskommunikation, Universität der italienischen Schweiz (USI), Lugano.  
*martin.eppler@lu.unisi.ch*

**Jeanne Mengis**, Institut für Unternehmenskommunikation, Universität der italienischen Schweiz (USI), Lugano.  
*jeanne.mengis@lu.unisi.ch*

## Anmerkungen

- 1 Aus der Perspektive eines Argumentationstheoretikers schlägt Walton (1998, 2000) eine Dialogtypologie vor, welche ebenfalls präskriptiv nutzbar ist, d.h. zur Steigerung der Dialogqualität verwendet werden kann. Auch Walton verwendet als Unterscheidungskriterium die Hauptfunktion eines Dialoges. Er unterscheidet Dialoge zur Überzeugung (persuasion), zur Analyse (inquiry), zur Verhandlung (negotiation), zum Informationsaustausch (information seeking), zur Entscheidungsfindung (deliberation), sowie zur Konfliktaustragung (eristic).
- 2 Eine vergleichbare Explizierungs- und Bezeichnungs-Strategie haben bereits de DeBono (1987) und Rhodes (1991) für verschiedene Denk- und Argumentationsstile verfolgt. Beide Autoren bezeichnen in ihren Ansätzen verschiedene Denkstile mit verschiedenen Farben, um so in Gesprächen anderen signalisieren zu können, welche Art von Denken oder Diskussion gerade vorteilhaft wäre.

3 Die vier Dialogtypen sind nicht als vollständig disjunkt konzipiert. In einem Dialog ist beispielsweise nach wie vor auch Kreativität oder Wissensaustausch erlaubt. Es ist unserer Erfahrung nach jedoch sinnvoll, explizite Foren für bestimmten Dialogtypen zu schaffen. Dies synchronisiert Erwartungen und reduziert Missverständnisse in der Kommunikation.

## Literatur

- Argyris, C. (1996). *Knowledge for action. A guide to overcoming barriers to organizational change.* San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Barge, J. K., & Oliver, C. (2003). Working with appreciation in managerial practice. *Academy of Management Review*, 28, 124-142.
- Beer, M., & Eisenstat, R. A. (2004). How to have an honest conversation about your business strategy. *Harvard Business Review*, 82, 82-89.
- DeBono, E. (1987). *Das Sechsfarben-Denken.* München: Econ-Verlag.
- Edmunds, A., & Morris, A. (2000). The problem of information overload in business organizations: A review on the literature. *International Journal of Information Management*, 20, 17-28.
- Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L., & Bourgeois III, L. J. (2000). How management teams can have a good fight. *Harvard Business Review*, 75, 77-85.
- Eisenhardt, K. M., & Santos, F. M. (2000). Knowledge-based view: A new theory of strategy? In A. Pettigrew, H. Thomas & R. Whittington (Eds.), *Handbook of strategy and management* (pp. 139-164). London: Sage.
- Ellinor, L., & Gerard, G. (1998). *Dialogue: Rediscover the transforming power of conversation.* New York: Wiley.
- Eppler, M.J., & Sukowski, O. (2000) *Managing Team Knowledge: Core Processes, Tools and Enabling Factors.* *European Management Journal*, 18(3), 334-341.
- Eppler, M. J., & Mengis, J. M. (2004). The concept of information overload: A review of literature from organization science, accounting, marketing, MIS, and related disciplines. *The Information Society. An International Journal*, 20(5), 325-344.
- Fjermestad, J., & Hiltz, S. R. (1998/1999). An assessment of group support systems experiment research: Methodology and results. *Journal of Management Information Systems*, 15(3), 7-149.
- Ford, J. D., & Ford, L. W. (1995). The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(541-571).
- Gratton, L., & Ghoshal, S. (2002). Improving the quality of conversations. *Organizational Dynamics*, 33, 209-223.
- Gulich, E. (2003). Conversational techniques used in transferring knowledge between medical experts and non-experts. *Discourse Studies*, 5, 235-263.
- Harkins, P. (1999). *Powerful conversations. How high-impact leaders communicate.* New York: Mc-Graw-Hill.
- Hirokawa, R. Y., & Salazar, A. J. (1999). Task-group communication and decision-making performance. In L. R. Frey, D. S. Gouran & M. S. Poole (Eds.), *The handbook of group communication theory and research* (pp. 167-191). Thousand Oaks: Sage.
- Huisman, M. (2001). Decision-making in meetings as talk-in-interaction. *International Studies of Management & Organization*, 31, 69-90.
- Isaacs, W. (1993). Taking flight: Dialogue, collective thinking, and organizational learning. *Organizational Dynamics* 22, 40-51.
- Janis, I., & Mann, L. (1977). *Decision making: A psychological analysis of conflict, choice and commitment.* New York: Free Press.
- Kieserling, A. (1999). *Kommunikation unter Anwesenden. Studien über Interaktionssysteme.* Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Kurke, L. B., & Aldrich, H. E. (1983). Mintzberg was right! A replication and extension of the nature of managerial work. *Management Science*, 29(8), 975-983.
- Lyotard, J. F. (1984). *The postmodern condition: A report on knowledge.* Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Manning, T. (2002). Strategic conversation as a tool for change. *Strategy & Leadership*, 30, 35-37.
- McCambridge, J. (2003). 12 angry men: A study in dialogue. *Journal of Management Education*, 27(3), 384-401.
- Mengis, J., Eppler, M.J. (2004) *Wissensdialoge: Dimensionen, Prinzipien und Probleme der gesprächsbasierten Wissenskommunikation*, in: Reinhardt, R., Eppler, M.J. (Hrsg.) *Wissenskommunikation in Organisationen.* Berlin: Springer, 88-107.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work.* New York: Harper & Row.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). *Seci, ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation.* *Long Range Planning*, 33(1), 5-34.
- Okhuysen, G. A., & Eisenhardt, K. M. (2002). Integrating knowledge in groups: How formal interventions enable flexibility. *Organization Science*, 13(4), 370-387.
- Overman, S. (2003). Human contact critical to knowledge management. *HR Magazine*, 48, 30-31.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2000). *The knowing-doing gap. How smart companies turn knowledge into action.* Boston (MA): Harvard Business School Press.
- Poole, M. S., & Hirokawa, R. Y. (1996). Introduction: Communication and group decision making. In *Communication and group decision making.* Thousand Oaks (CA): Sage.
- Rhodes, J. (1991). *Conceptual toolmaking. Expert systems of the mind.* Cambridge, MA: Basil Blackwell.
- Ross, R. B. (1994). Skillful discussions. Protocols for reaching a decision – mindfully. In P. M. Senge, A. Kleiner, C. Roberts, R. B. Ross & B. J. Smith (Eds.), *The fifth discipline fieldbook. Strategies and tools for building a learning organization* (pp. 385-398). New York: Doubleday.
- Schwartzmann, H. B. (1989). *The meeting. Gatherings in organizations and communities.* New York: Plenum Press.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization.*
- Sunwolf, & Seibold, D. R. (1999). The impact of formal procedures on group processes, members, and task outcomes. In L. R. Frey, D. S. Gouran & M. S. Poole (Eds.), *The handbook of group communication theory and research.* Thousand Oaks (CA): Sage.
- Tannen, D. (1998). *The argument culture. Stopping America's war of words.* New York: Random House.
- Tengblad, S., & Jönsson, S. (2002). Is the nature of managerial work a stable one? A replication of Henry Mintzberg's classic study 30 years later. Paper presented at the IFSAM 2002 Conference, Gold Coast, Queensland, Australia.
- Thomas, J. C., Kellog, W. A., & Erickson, T. (2001). The knowledge management puzzle: Human and social factors in knowledge management. *IBM Systems Journal*, 40, 863-884.
- Topp, W. (2000). Generative conversations: Applying Lyotard's discourse model to knowledge creation within contemporary organizations. *Systems Research and Behavioral Science*, 17, 333-340.
- von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2000). *Enabling knowledge creation. How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation.* New York: Oxford University Press.
- von Krogh, G., & Roos, J. (1995). Conversation management. *European Management Journal*, 13(4), 390-394.
- Walton, D. (1998) *The New Dialectic.* Toronto: University of Toronto Press.
- Walton, D. (2000). The place of dialogue theory in logic, computer science and communication studies. *Synthese: an International Journal for Epistemology, Logic and Philosophy of Science*, 123, 327-346.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing* (2nd ed.). Reading, MA: McGraw Hill.
- Zwicky, F. (1969). *Discovery, invention, research – through the morphological approach.* Toronto: The Macmillan Company.