

# DIE KRAFT DER DIALOGISCHEN HALTUNG IN INTERKULTURELLEN TEAMS

TEXT MARGRET STEIXNER



WIE SICHERE GESPRÄCHSRÄUME IM BERUFLICHEN KONTEXT  
GESCHAFFEN WERDEN UND DIE ZUSAMMENARBEIT  
BEREICHERN KÖNNEN

In global vernetzten Arbeitswelten treffen täglich Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Erfahrungen, Werten und Perspektiven aufeinander. Was als inspirierende Vielfalt gedacht ist, kann im gemeinsamen Arbeitsalltag zur Quelle von Missverständnissen, Irritationen oder gar Konflikten werden. Wenn Zusammenarbeit über Grenzen und Sprachen hinweg gelingen soll, zeigt sich meist schnell: Fachliches Wissen und berufliche Expertise allein reichen nicht aus, um eine gute Zusammenarbeit zu ermöglichen. Was Teams brauchen, ist vielmehr ein bewusster Blick auf Gelingendes und Schwieriges – also Innehalten und Reflektieren.

Das Einüben einer dialogischen Haltung, wie wir sie aus der Imago Arbeit kennen, kann wesentlich zu einer Kultur des konstruktiven Miteinanders in Teams und Organisationen beitragen. Dialog schafft Räume, in denen Differenz nicht relativiert oder aufgelöst, sondern bewusst „gehalten“ und fruchtbar gemacht werden kann.

In diesem Beitrag zeige ich, wie eine dialogische Haltung und konkrete Gesprächsformate, hier die „Safe Conversation Dialogues“, zur Gestaltung einer konstruktiven Teamkultur beitragen können. Dabei beziehe ich mich insbesondere auf die Zusammenarbeit in internationalen Teams.

In der Arbeit mit diesen Teams wird für mich immer wieder deutlich: Es sind komplexe Schnittmengen, die hier in der Zusammenarbeit wirksam werden: Die Teammitglieder kommen aus verschiedenen Ecken der Welt, bringen unterschiedliche soziale Grundenerfahrungen mit, kommunizieren in einer Sprache, die oft nicht ihre Muttersprache ist, und das auch noch überwiegend virtuell – also ohne die Möglichkeit, sich „in echt“ zu begegnen und in einem informellen Rahmen Vertrauen aufzubauen.

### Kultur ist Beziehung – keine Zuschreibung

Wenn Menschen unterschiedlicher Herkunft zusammenarbeiten, sind Zuschreibungen und Vorurteile schnell zur Hand, wenn es gilt, herausfordernde Situationen zu lösen. Wer Menschen auf ihre „Kultur“ reduziert, wird der Komplexität der sozialen Wirklichkeit nicht gerecht und kommt deshalb auch in den seltensten Fällen zu tragfähigen Lösungen. Kultur ist kein festes Set von Normen oder Identitätsmerkmalen einer bestimmten Gruppe. Kultur ist vielmehr ein Netz von Bedeutungen und Vereinbarungen, das

in Beziehungen entsteht und sich ständig verändert. Dabei ist jeder Mensch immer Teil mehrerer sozialer Gruppen, die sich überschneiden und die Gesellschaft zusammenhalten. Wir alle sind von einer Vielzahl sozialer Erfahrungen geprägt und können diese je nach Kontext „aktualisieren“ oder erweitern.

Wie auch immer wir Kultur und kulturelle Zugehörigkeit erklären, fest steht: Komplexität ist herausfordernd. Wo Werte, Erwartungen und soziale Rollen in Spannung zueinander stehen, braucht es innere Beweglichkeit – die Bereitschaft, Unterschiedliches gleichzeitig gelten zu lassen, ohne Angst, das Eigene aufgeben zu müssen. Es braucht ein Aufeinander-Zugehen mit einer Haltung der Neugier und dem Interesse, mehr über das Erleben des\*der anderen zu erfahren, statt zu denken: „Der\*die soll sich mal anpassen. So ist das bei uns.“

Die Fähigkeit mit Unterschiedlichkeit in Kontakt zu kommen und ein bejahender Umgang mit Differenz sehe ich als eine zentrale Zukunftskompetenz, die über die Zusammenarbeit in interkulturellen Teams hinausgeht. Wenn wir lernen, Unsicherheiten, die z. B. aus einer unerwarteten Reaktion des Gegenübers resultieren, wahrzunehmen, ohne vorschnell in Bewertungen oder Stereotypisierungen zu verfallen, dann schaffen wir eine stabile Basis für eine gute Zusammenarbeit. Gemeinsam gestalten wir ein Klima psychologischer Sicherheit. Psychologische Sicherheit beschreibt das Vertrauen, dass Fragen, Kritik, Fehler oder ungewohnte Sichtweisen nicht sanktioniert, sondern als Beitrag geschätzt werden. Der Begriff wurde insbesondere durch die Forschung von Amy Edmondson (2019) geprägt. Psychologische Sicherheit gilt als zentrale Voraussetzung für Lernfähigkeit, Innovation und Kooperation in Organisationen.

### Dialog ist mehr als Kommunikation

In vielen Teams wird viel geredet: Es wird informiert, koordiniert, manchmal auch diskutiert – aber selten wirklich zugehört. Kommunikation verläuft dann als Abfolge paralleler Monologe, in denen Positionen verteidigt statt Perspektiven geteilt werden. Genau hier setzt eine dialogische Haltung an: Sie eröffnet einen Raum, in dem nicht die Überzeugung zählt, sondern in dem so viel Sicherheit geschaffen wird, dass auch heikle Aspekte der Zusammenarbeit, die häufig auf der Beziehungsebene liegen, angesprochen werden können. Gerade in interkulturellen Teams, in denen Machtverhältnisse oder



Wer Menschen auf ihre „Kultur“ reduziert, wird der Komplexität der sozialen Wirklichkeit nicht gerecht und kommt deshalb auch in den seltensten Fällen zu tragfähigen Lösungen.

kulturell geprägte Tabus implizit wirksam sind, kann diese strukturierte Form des Austauschs einen Rahmen schaffen, in dem alle gleichberechtigt zu Wort kommen.

Der Dialog auf Augenhöhe erfordert Mut und die Bereitschaft, sich auf das Gegenüber einzulassen. Gerade im beruflichen Kontext ist dies oft sehr schwierig. Der Grund dafür ist nicht nur der Zeitdruck. Viele meiner Coachees berichten von einer großen Unsicherheit, wenn es darum geht, schwierige Situationen anzusprechen. Sie befürchten, dass ihre Wahrnehmung als unangemessen bewertet oder das Zeigen von Gefühlen als unprofessionell abgewertet wird. Nur leider können Gefühle nicht so einfach an der Stechuhr abgegeben werden und sind auch im Arbeitskontext wirksam. Nicht selten entsteht so ein Gesprächsvakuum, das unter dem Deckmantel professioneller Höflichkeit zu subtilen Reibungsverlusten führt. Diese belasten die Zusammenarbeit, wenn es keinen Raum für Aussprache und Klärung gibt.



Wahre Menschlichkeit entsteht nicht im Rückzug auf das Ich, sondern in der Beziehung – dort, wo wir dem\*der Anderen zweck- und wertfrei begegnen.

Nach Martin Buber

interkulturellen Kontexten ermöglicht diese Tiefe des Zuhörens einen Perspektivenwechsel und das Erkennen tieferliegender Gemeinsamkeiten.

### Die dialogische Haltung erleben

Wer sich auf einen echten Dialog einlässt, betritt Neuland. Genau darin liegt das Potenzial: Im bewussten Halten von Unterschieden entsteht etwas Drittes – ein gemeinsamer Raum, in dem neue Perspektiven und Lösungen möglich werden. Besonders deutlich wird dies in der praktizierten „Validierung“. Sie ist ein zentrales Element der dialogischen Haltung, die gerade in interkulturellen Teams eine tragende Rolle spielt. Validieren bedeutet, die Perspektive des Gegenübers als nachvollziehbar anzuerkennen – auch wenn man sie nicht teilt. Es geht nicht darum, Recht zu haben, sondern die Logik und Emotionalität hinter der Sichtweise des\*der anderen ernst zu nehmen. In einem Team mit unterschiedlichen kulturellen Prägungen kann diese Haltung Spannungen entschärfen, weil sie Unterschiede nicht bewertet, sondern anerkennt. Validation schafft damit einen Raum, in dem sich Menschen gesehen fühlen – jenseits von Zuschreibungen oder Hierarchien. Gerade wenn Werte, Normen oder Kommunikationsstile aufeinanderprallen, wird Validation zum Schlüssel für gegenseitigen Respekt und ein tragfähiges Miteinander.

### Safe Conversations – Struktur und Haltung für echte Verbindung

„Safe Conversation Dialogues“ schaffen einen Raum, in dem herausfordernde Teamsituationen, idealerweise moderiert durch eine\*n Begleiter\*in, besprochen werden können. Die Struktur orientiert sich stark am Format der Imago Paardialoge: Nach einer einleitenden wechselseitigen Wertschätzung wird das Thema von einer Person benannt und ausführlich dargestellt, während die andere Person zuhört und spiegelt (d.h. das Gehörte wiederholt).

Darauf folgt die Zusammenfassung der Essenz des Gesagten, die sicherstellt, dass der\*die andere das Wesentliche aufgenommen hat. Im nächsten Schritt, der Validierung, versucht sich der\*die Zuhörende ganz in die Darstellung des\*der Sender\*in einzufühlen. Im Kern geht es darum zu erkennen, dass die jeweilige Wahrnehmung der Situation

### Sichere Gesprächsräume schaffen durch Dialog

In meiner Arbeit mit (internationalen) Teams erlebe ich immer wieder, welche Wirkung sichere Gesprächsräume entfalten können. Sie schaffen eine neue Qualität der Begegnung und ermöglichen den Austausch über Dinge, die unter der Oberfläche wirksam sind – wie Werthaltungen und Verhaltenserwartungen. In der Imago Arbeit kennen wir verschiedene Formate, die alle das Ziel haben, einen sicheren Gesprächsraum zu schaffen. Dazu gehören der „klassische“ Dyadendialog in all seinen Ausprägungen sowie der Communologie als Gesprächsformat, das in Gruppen aller Art (Familie, Team, Dorfgemeinschaft) eingesetzt wird.

In den „Safe Conversation Dialogues“, kurz SCD oder einfach „Safe Conversations“, wurde der Dialog für eine breitere Anwendung im beruflichen und gesellschaftlichen Kontext adaptiert. Wie der Paardialog werden die SCDs zwischen zwei Personen geführt. Harville Hendrix und Helen LaKelly Hunt haben sie in ihrem neuen Buch „How to Talk to Anyone about Anything“, (Hendrix, H., LaKelly Hunt, H. 2024) ausführlich beschrieben.<sup>1</sup>

### Von der Entwicklung einer dialogischen Haltung

All diesen Formaten liegt die dialogische Haltung zugrunde. Sie umfasst mehr als den Dialog als Methode – sie ist eine bewusste innere Ausrichtung auf Beziehung, geprägt von Präsenz, Offenheit und dem Willen zu echter Begegnung. Diese Haltung hat

ihren Ursprung im Denken Martin Bubers, der bereits 1923 das Konzept des Ich-Du-Dialogs entwickelte. Für Buber entsteht wahre Menschlichkeit nicht im Rückzug auf das Ich, sondern in der Beziehung – dort, wo wir dem\*der Anderen zweck- und wertfrei begegnen.

Der Physiker David Bohm griff diesen Gedanken später auf und sah im Dialog einen Weg, die Fragmentierung unseres Denkens zu überwinden. Bohm betonte die Bedeutung des „Innehaltens“ und des „In-der-Schwebe-Haltens“ der eigenen Perspektive: Durch das bewusste Zurückstellen der eigenen Annahmen entsteht ein Raum, in dem kollektive Erkenntnis möglich wird. Darauf aufbauend haben Organisationstheoretiker wie Peter Senge (2017), Otto Scharmer (2009) oder William Isaacs (1999) den Dialog in Organisationen eingeführt – als Schlüssel für gemeinsames Lernen, Innovation und Systemveränderung. Sie verstehen Dialog als kollektiven Denkprozess, der Verbundenheit schafft und Veränderung ermöglicht. Im Zentrum steht dabei immer die Idee, dass die Beziehung – und nicht das Individuum – die zentrale Einheit menschlicher Entwicklung ist. Eine dialogische Haltung eröffnet daher nicht nur Räume der Verständigung, sondern auch der Transformation.

Eine zentrale Rolle spielt dabei die Fähigkeit des Zuhörens. Otto Scharmer unterscheidet vier Ebenen des Zuhörens – vom Bestätigen eigener Annahmen (Downloading) über faktenbasiertes und empathisches Zuhören bis hin zum generativen Zuhören, bei dem sich neue Einsichten und gemeinsames Verstehen im Dialog entfalten. Gerade in

<sup>1</sup> In meinem englischen Artikel „Dialogue as a bridge to understanding. Developing the capacity for dialogue as a foundation for transcultural collaboration“ werden sowohl die Grundlagen des Dialogs, der genaue Ablauf der „Safe Conversation Dialogues“ als auch ein Fallbeispiel näher beschrieben. Dieser erscheint in der Herbstausgabe 2025 des intercultural journal.

möglicherweise völlig unterschiedlich, aber in ihrer eigenen Logik absolut nachvollziehbar und sinnvoll ist, ebenso wie dadurch ausgelöste Gefühle und Reaktionen.

### Beziehungsklärung im Dienste der guten Zusammenarbeit

Das folgende Beispiel zeigt, wie ein sicherer Gesprächsraum zur Klärung beruflicher Herausforderungen beitragen kann.

Zwischen Carina, Mitglied des österreichischen Vorstands, und Mohammed, dem Geschäftsführer der Organisation in Ghana, kam es während eines Projektbesuchs zu aufgeheizten Diskussionen, die sie auf ihr unterschiedliches Verständnis der strategischen Ausrichtung ihrer Projekte zurückführten. Sie versuchten, diese Fragen zunächst zu zweit, dann gemeinsam mit den anderen Vorstandsmitgliedern zu besprechen und zu klären. Mehrere Diskussionsanläufe führten jedoch zu keinem befriedigenden Ergebnis. Daraufhin schlug ich ein SCD zwischen den beiden vor. In diesem Gespräch wurde schnell deutlich, dass die Beziehungsebene für beide aufgrund eines Ereignisses während eines Projektbesuchs belastet war. Damals war bei der gemeinsamen Ankunft in der Projektregion zunächst kein Zimmer für Carina vorbereitet gewesen, und aufgrund ihrer Müdigkeit hatte sie darauf ungewöhnlich emotional reagiert. Mohammed hatte sich durch Carinas offene Reaktion gekränkt und beschämt gefühlt. Beide waren verletzt. Das ungeklärte Thema belastete fortan die Beziehung auf emotionaler Ebene, blockierte die Zusammenarbeit und entlud sich in der inhaltlichen Auseinandersetzung.

Im strukturierten Gespräch wurde deutlich, wie stark kulturelle Prägungen (z.B. im Hinblick auf Gastfreundschaft und im Umgang mit Konflikten) die Wahrnehmung beeinflussten. Durch bewusstes Zuhören und Innehalten entstand Raum für Differenzierung. Carina und Mohammed erkannten, dass sie die Situation völlig unterschiedlich erlebt hatten, dabei aber

### Dialogische Räume in Organisationen ermöglichen

Das Schaffen von Ambiguitätstoleranz: Die Fähigkeit, Unterschiede und Widersprüche nicht abzuwerten, sondern zu erkunden.

Psychologische Sicherheit: Menschen fühlen sich gesehen und gehört – unabhängig von Rolle, Herkunft oder Status.

Vertrauen und Resilienz: Teams können konstruktiv mit Konflikten umgehen und gemeinsam daran wachsen.

Transkulturelles Lernen: Über das Verstehen hinaus entsteht ein Miteinander, das neue Verbindungen möglich macht.

von denselben Grundbedürfnissen – nach Anerkennung, Zugehörigkeit und Sicherheit – angetrieben worden waren. Was zunächst kulturell unverständlich erschienen war, wurde durch das Offenlegen des jeweiligen Erlebens zur Chance für eine Beziehungsklärung, die sich positiv auf die weitere Zusammenarbeit auswirkte.

### Was dialogisches Verhalten in Organisationen verändert

Wer dialogisch arbeitet, schafft mehr als nur gute Kommunikation. Es entsteht eine Kultur, in der Unterschiedlichkeit nicht als Bedrohung, sondern als Ressource erlebt wird. So verstanden ist Dialog mehr als ein Werkzeug – er ist ein kultureller Prozess: eine gemeinsame Suche nach Sinn, nach Beziehung, nach Verbundenheit. Und genau das brauchen Organisationen, die in einer vielfältigen, komplexen Welt bestehen wollen.

### Literaturhinweise

EDMONDSON A (2019), *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Hoboken: Wiley.

GEUS E, VOORBERG K (2022), *Im Dialog: MitEinAnder den Wandel gestalten: persönlich, professionell, gesellschaftlich*. Dörfles: Renate Götz Verlag.

HENDRIX H, LAKELLY HUNT H (2024), *How to Talk with Anyone About Anything: The Practice of Safe Conversations*. Nashville: Thomas Nelson Incorporated.

SCHARMER O (2009), *Theory U: Leading from the Future as It Emerges. A BK business book*. San Francisco: Berrett-Koehler.

STEIXNER M (2007), *Lernraum Interkultur: Von interkultureller Erfahrung zu interkultureller Kompetenz*. Wien: Südwind.



### Dr. in Margret Steixner

Pädagogin, Lebens- und Sozialberaterin, Imago Professional Facilitator, Gruppendynamikerin (ÖAGG)

1160 Wien, Baumeistergasse 80/1  
Tel.: +436769137072

[connecting-distance.com](http://connecting-distance.com)  
[intercultural-perspectives.com](http://intercultural-perspectives.com)

Margret Steixner legt den Schwerpunkt ihrer Arbeit auf die bewusste Gestaltung von Beziehungen – im beruflichen wie im privaten Kontext. Sie ist seit über 15 Jahren als Coach, Trainerin und Beraterin tätig. Sie arbeitet mit Teams, Einzelpersonen und Führungskräften, vor allem in internationalen Unternehmen und Organisationen zu den Themen Diversität und Inklusion, interkulturelle Kommunikation, psychologische Sicherheit und Konfliktmanagement.

Margret lebte mit ihrer Familie über zehn Jahre in verschiedenen afrikanischen Ländern. Während dieser Zeit forschte sie über die Entwicklung interkultureller Kompetenz. Seit einigen Jahren führen sie und ihr Mann, der in der humanitären Hilfe tätig ist, eine Fernbeziehung. Diese Erfahrung inspirierte sie, sich in der Arbeit mit Paaren auf die Begleitung von Menschen in Fernbeziehungen und interkulturellen Partnerschaften zu fokussieren.