

Inhaltsverzeichnis:

| | Seite: |
|--|--------|
| 1. Der Dialog | 2 |
| 1.1 Definition | 2 |
| 1.2 Die Interaktionsebenen | 2 |
| 2. Fähigkeit zu neuem Verhalten | 2 |
| 2.1 Pathologien des Denkens | 2 |
| 2.2 Die dialogischen Handlungsweisen | 4 |
| 2.2.1 Zuhören | 4 |
| 2.2.2 Respektieren | 6 |
| 2.2.3 Suspendieren | 8 |
| 2.2.4 Artikulieren | 10 |
| 3. Prognostische Intuition | 12 |
| 4. Architektur des Unsichtbaren | 13 |
| 4.1 Das Gesprächsfeld | 13 |
| 4.2 Der Container | 13 |
| 4.3 Die vier Gesprächsfelder im Dialog | 13 |
| 4.4 Den Dialog begleiten | 15 |
| 5. Literatur | 18 |

1. Der Dialog

1.1 Definition

Isaacs (2002) definiert Dialog als gemeinsames Ergründen, gemeinsames Denken und Nachdenken. Es geht nicht darum, jemandem etwas beizubringen, sondern etwas gemeinsam mit anderen zu tun. Um das zu lernen, muss man vor allem lernen, die eigene Einstellung zu den Beziehungen zu anderen zu verändern. Dann kann man das Bemühen, von anderen verstanden zu werden, nach und nach aufgeben und lernen, sich selbst und die anderen besser zu verstehen.

Im Folgenden geht es nicht um Vorschriften, sondern um eine Art Landkarte, mit deren Hilfe Sie Ihren Weg selbst finden können. Sie können entdecken, was den Dialog fördert (oder verhindert), was passiert, wenn Sie in problematischen Settings damit zu arbeiten versuchen, und wie Sie mit den inneren Veränderungen umgehen können, die notwendig sind, um ihn effektiv einzusetzen.

1.2 Die Interaktionsebenen

Es gibt drei grundlegende Interaktionsebenen, die zusammen das Fundament für ein gemeinsames Denken liefern:

- Fähigkeit zu neuem Verhalten
- Prognostische Intuition
- Architektur des Unsichtbaren

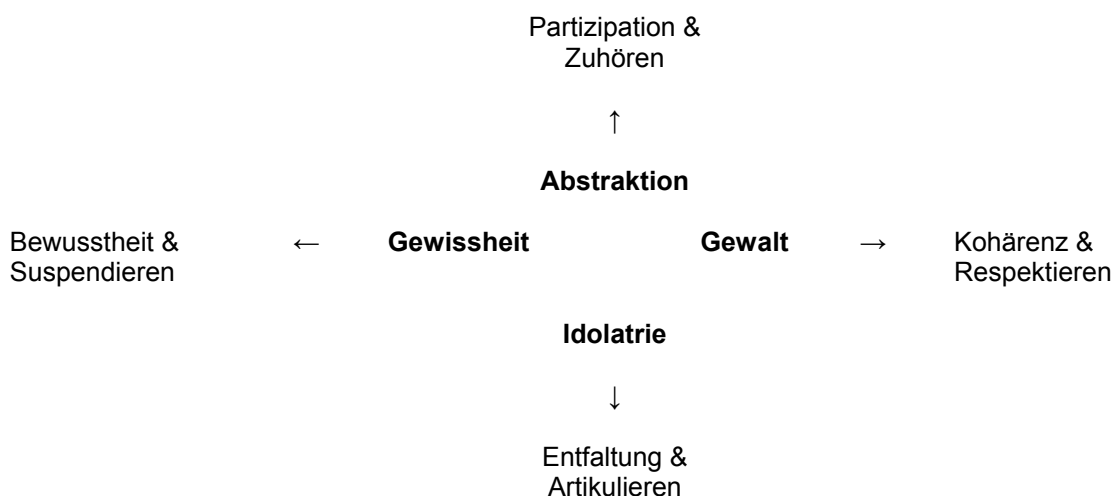
2. Fähigkeit zu neuem Verhalten

2.1 Pathologien des Denkens

Die vier Pathologien des Denkens sind:

- Abstraktion
- Idolatrie
- Gewissheit
- Gewalt

Diese Pathologien können überwunden werden durch die Prinzipien der Partizipation, Entfaltung, Bewusstheit und Kohärenz. Den Prinzipien werden die Fähigkeiten (bzw. dialogischen Handlungsweisen) Zuhören, Artikulieren, Suspendieren und Respektieren zugeordnet:



-Unter **Abstraktion** versteht man das Herauslösen ('extrahieren') von Bedeutung. Wenn man z.B. eine Organisation betrachtet, sieht man Abteilungen, Teams, Funktionen. Dieses Abstrahieren geschieht mühelos und automatisch, denn dieses Loslösen einzelner Details von der gesamten Organisation ist sehr nützlich. Es wird dabei jedoch schnell vergessen, dass es sich um miteinander verbundene Teile eines größeren Ganzen handelt. So unterteilen wir ständig alles und vergessen es anschließend. Das Ergebnis ist die ‚Fragmentierung‘. Wir fragmentieren die Welt, und dabei geht die Verbindung der Teile zum Ganzen verloren. Der Physiker David Bohm versteht Fragmentierung als Aufteilung von Dingen, die auf einer tieferen Ebene miteinander verbunden sind. Beispiel: Verschiedene Abteilungen desselben Unternehmens konkurrieren miteinander und verhalten sich, als gehörten sie unterschiedlichen Firmen an. Oder: Gewerkschafter und Manager einer Firma streiten um Löhne und Arbeitsbedingungen. Oder: die Teilung von Moral, Wissenschaft und Kunst. Die Folge der Abstraktion ist die tief reichende Fragmentierung der Struktur unserer Gesellschaft. Sie zieht sich durch unser gesamtes Denken und Sprechen, im Familien- und Freundeskreis genauso wie in Unternehmen und Gemeinden. Der Abstraktionsprozess ist zwar eine große Gabe, darf aber nicht zur Fragmentierung führen. Das **Prinzip der Partizipation** hilft, die Probleme zu lösen, die durch die gedankliche Abstraktion entstanden sind, und ruft uns wieder ins Gedächtnis, dass wir Teil der Welt sind, die uns umgibt. Das Prinzip führt zurück zu einer unmittelbaren Erfahrung der Welt und der eigenen Person. „Ich bin in der Welt und die Welt ist in mir.“ (siehe 2.2.1 Zuhören)

-Ein zweites Merkmal unseres Denkens ist die Verwechslung von Denken und Erinnerung. Was wir normalerweise als Denken bezeichnen, ist oft nichts als das Formulieren oder Ausagieren von Gedächtnismustern. Solche Gedanken (und Gefühle) stehen wie eine bespielte Tonbandkassette stets für ein erneutes Abspielen zur Verfügung. Z.B. steigen wir Morgens ins Auto, fahren zur Arbeit und können anschließend nicht mehr sagen, welchen Weg wir gefahren sind. Auch denken wir nicht mehr darüber nach, wie man schaltet, bremst und Gas gibt. Unser Gedächtnis leitet unsere Instinkte und Reaktionen, ohne dass wir uns dessen bewusst werden müssen. Dies ist eine sehr nützliche Fähigkeit. Bohm bezeichnet diese habituellen Gedächtnisreaktionen als „Gedachtes“ und die ‚frischen‘ Reaktionen als „Denken“. Das Gedachte ist nicht nur die Vergangenheit des Denkens, sondern auch sein Produkt. Das Problem besteht darin, dass Gedachtes sich im Bewusstsein so repräsentiert, als sei es jetzt real und aktiv. Man lebt aus der Erinnerung, ohne es zu merken und wird so vom Gedächtnis kontrolliert: die Erinnerungen bestimmen die Reaktionen, die Gefühle und die Deutung von Ereignissen. Beispiel: Stellen Sie sich vor, sie gingen eine dunkle Straße entlang. Sie sehen einen Schatten und glauben, er gehöre einem Angreifer. Ihr Herz beginnt zu klopfen, sie sehen sich nach der nächsten Laterne und dem nächsten Fluchttort um. Aber dann sehen Sie genauer hin und erkennen, dass Sie tatsächlich nur einen Schatten gesehen haben und entspannen sich. Die Fluchtgedanken- und Gefühle kamen aus Ihrem Gedächtnis. Erst durch die Überprüfung Ihrer Reaktion und der Umstände konnten Sie erkennen, dass Sie nicht in einer Gefahrensituation waren, sondern die Gefahr selbst produziert hatten. Dieses Erinnerungsphänomen wird als **Idolatrie** bezeichnet. Idole sind falsche Götter oder Bilder, die wir bedingungslos akzeptieren und von denen wir uns leiten lassen, die uns aber gleichzeitig blind machen für andere Möglichkeiten. Wir halten an ihnen fest, ohne es zu merken. Die Probleme der Erinnerung lassen sich durch das **Prinzip der Entfaltung** lösen. Ralph Waldo Emerson fordert in seinem Essay „Selbstvertrauen“ den Menschen auf, auf sich selbst und das sich im eigenen Inneren entfaltende Potential zu hören: „Die Kraft, die ihm innewohnt, ist neu in der Natur, und niemand als er allein weiß, was das ist, das er tun kann, und er kann es auch erst dann wissen, wenn er es versucht hat.“ Wenn wir das tun, verwechseln wir das, was wir sind, nicht länger mit dem, was wir zu sein glauben oder nach Meinung anderer sein sollten. Dann entfalten wir unser wahres Selbst. (siehe 2.2.4 Artikulieren)

-**Gewissheit**: Wir neigen dazu, das, was wir nur teilweise verstehen, für das Ganze zu halten oder uns starr an die eigenen Ansichten zu klammern. Interpretationen auf der Grundlage unserer ‚edlen Gewissheiten‘ (z.B. Tierschützer) machen uns blind und schränken die Freiheit unseres Denkens ein. Hinter der Weigerung, die eigenen Gewissheiten aufzugeben, steht die Angst vor der Leere, die sich dahinter auftut: die Existenzangst. Die Unfähigkeit zur Reflexion und damit zu der Erkenntnis, wie einschränkend es sein kann, wenn es nur eine einzige Auffassung gibt, hindert Individuen wie Unternehmen an der Entfaltung. Auch das hängt mit dem allgemeinen Problem der Fragmentierung des Denkens zusammen: Wir nehmen die Fragmente für das Ganze und fixieren uns dann darauf. Wie stark halten Sie an ihren Ansichten fest? Haben Sie genügend Raum für andere Gesichtspunkte? Dem Problem der Gewissheit liegt noch ein weiteres einschränkendes Merkmal des Denkens zugrunde: die Tendenz, die Welt als wesentlich unveränderlich und statisch zu sehen. Aus unserer Sicht verändern sich die Dinge nicht allzu sehr. Es mag angenehm sein, im Glauben an eine feste, sichere Welt zu leben, aber wirklich sicher ist nur eins: Veränderung. Alles ist in Bewegung, im Prozess. Manche dieser Prozesse vollziehen sich zu langsam, als dass wir sie sehen könnten, aber

sie bewegen sich dennoch. Ein Bewusstsein für dieses Gefühl von Bewegung und Prozess kann die Schwierigkeiten beheben, die aus allzu großer Gewissheit entstehen. Wenn wir uns dieses Prozesses bewusst bleiben, können wir unsere Gewissheiten loslassen, unseren Blick erweitern und die Welt aus einer neuen Perspektive betrachten. Es geht hierbei um das **Prinzip der Bewusstheit**. Es beinhaltet die Fähigkeit, die Lebensprozesse zu erkennen, die allem zugrunde liegen, ein Bewusstsein von uns selbst und von der Wirkung zu entwickeln, die von uns ausgeht, -und zwar dann, wenn sie geschieht. Es beinhaltet auch die Fähigkeit, loszulassen, Gewissheiten und starre Auffassungen zu ‚suspendieren‘, die Dinge aus einer anderen Perspektive zu betrachten. Mit dieser Bewusstheit können wir mehrere, ja widersprüchliche Standpunkte gleichzeitig einnehmen. (siehe 2.2.3 Suspendieren)

-Gewalt: Dabei geht es um die Tatsache, dass wir anderen und der Welt unsere Ansichten aufzwingen. Wir urteilen. Wir beschließen, dass etwas so ist und nicht anders. Und dann verteidigen wir unsere Deutung, führen alles an, was beweist, dass wir rechthaben, und ignorieren oder entwerten das, was dagegen spricht. Mit unseren Urteilen setzen wir uns gegen andere durch und machen ihnen implizit oder explizit klar, dass sie anders sind, als sie sein sollten. Wenn man die Gedanken eines anderen abwehrt, leugnet man jegliche Verbindung zu diesem Gedanken oder zu dem, was dahinter steht. Wir respektieren die andere Meinung nicht. Wir lehnen sie ab, halten sie völlig oder zumindest in manchen Aspekten für falsch. Aber dadurch übersehen wir, dass das Denken und die Erfahrung anderer eine legitime Quelle hat, die sich verstehen lässt, sobald man sie untersucht. Bei einer neuen Vorstellung wird oft mit einer ‚Kampf oder Flucht‘ – Reaktion, wie sie bei realer physischer Gefahr zu erwarten ist, reagiert. Diese Art der Abwehr führt zu einer Form von Gewalt, die zu den wohl tiefreichendsten Problemen des Denkens zählt. Das englische Wort „violence“ bedeutet „unrechtmäßiger Einsatz von Stärke“. Ein Denken, das sich gegen andere durchsetzt oder sie abwehrt, ist gewalttätig: Es setzt Stärke ein, um einen anderen zu verändern. Es zwingt eine falsche Logik auf, die Gewalt hervorbringt, die wir in der Welt um uns sehen. Und all das beginnt in unserem Kopf. Das **Kohärenzprinzip** wirkt dem abwehrenden Denken entgegen: die Welt ist ein ungeteiltes Ganzes und unser zentrales Problem liegt darin, dass wir das nicht erkennen. Normalerweise sehen wir nicht die Kohärenz, sondern nur die Fragmente. Die Zusammensetzung dieser unverbundenen Fragmente (oder Einzelteile) ergibt allerdings nicht ‚das Ganze‘! Wir können lernen, dass Dinge auf eine Weise zusammengehören, die unsere Vorstellung weit übersteigt. Das Universum ist ein ungeteiltes Ganzes, ob wir es wahrnehmen oder nicht. Wir haben gelernt, nur die Teile zu sehen. Das Kohärenzprinzip im Dialog lehrt uns, die Ganzheit oder ihr Fehlen im Gespräch zu erfahren. Wendet man dieses Prinzip auf den Dialog an, dann achtet man auf die grundlegenden Kräfte, die die Teilnehmer an einen bestimmten Punkt gebracht haben; man sucht nach der Kohärenz. Dies geschieht mit dem Bewusstsein, dass sich die Ereignisse aus einer gemeinsamen Quelle entfaltet haben. Kohärenz ist die Beziehung zwischen Teilen. (siehe 2.2.2 Respektieren)

2.2 Die dialogischen Handlungsweisen

2.2.1 Zuhören

Zuhören erfordert es, nicht nur den Worten der anderen zuzuhören, sondern vor allem auch den Lärm im eigenen Innern wahrzunehmen, zu akzeptieren und nach und nach loszulassen. Zuhören ist eine expandierende Aktivität, die uns die Möglichkeit gibt, unmittelbar wahrzunehmen, dass wir an der Welt um uns partizipieren. Das bedeutet, dass wir nicht nur auf andere, sondern auch auf uns selbst und unsere Reaktionen hören müssen: „Wenn wir versuchen, zuzuhören, finden wir es außerordentlich schwierig, weil wir stets unsere Meinungen und Gedanken, unsere Vorurteile, unseren Hintergrund, unsere Neigungen und Impulse projizieren; wenn die vorherrschen, hören wir gar nicht auf das, was gesagt wird. Dieser Zustand ist wertlos. Zuhören –und Lernen– ist nur in einem Zustand der Aufmerksamkeit, des Schweigens möglich, dem dieser ganze Hintergrund fehlt. Dann ist Kommunikation möglich.“ (Krishnamurti) Zuhören heißt, inneres Schweigen zu entwickeln. Zuhören ermöglicht uns die Verbindung zu unserer Umwelt. Der Fähigkeit, zuhören zu können, liegt das Prinzip der Partizipation zugrunde. Dieses baut auf der Erkenntnis auf, dass der Einzelne aktiv an der lebendigen Welt teilhat und sowohl Bestandteil als auch Beobachter der Natur ist. Dies steht im Gegensatz zu der Auffassung der Wissenschaft, demzufolge der Mensch getrennt von der Natur ist und sie beherrscht. Zuhören lernen heißt, die Verbindung zur ‚Erde‘ herzustellen. Es handelt sich dabei um eine fundamentale menschliche Fähigkeit –die Fähigkeit, die Sinne mit der Welt um uns zu verschmelzen, um so unmittelbar an ihr partizipieren zu können.

Wer lernen will, zuzuhören, muss sich zuallererst bewusst machen, wie er zuhört. Fragen Sie sich: Was fühle ich jetzt? Wie fühlt sich das an? Versuchen Sie, Ihre Gefühle sorgfältiger und unmittelbarer zu identifizieren.

Bei den Tatsachen bleiben: Richtig zuhören heißt, das, was wir denken wieder mit den Erfahrungen verknüpfen, die uns zu dem Gedanken geführt haben. Häufig ziehen Leute voreilige Schlüsse ohne es zu merken. Diszipliniert auf das hören, was wirklich gesagt wird, kann da viel verändern. Beispiel: Ein Kollege hat von einem Bekannten erzählt, der seine Tochter und deren Freundin von der Schule abholen wollte. Als er ankam, lehnte seine Tochter an einem schwarzen BMW, neben sich zwei Männer mit Handys. Einer der beiden trug einen Pferdeschwanz. „Dealer!“ war der erste Gedanke des Vaters. Dann fiel ihm sein vorschnelles Urteil auf, und er sprach die beiden an. Er sah, dass der BMW gebraucht und sehr viel älter war, als er zunächst gedacht hatte, und erfuhr, dass die beiden Männer zur freiwilligen Feuerwehr gehörten und freundlich und intelligent waren.

Die Abstraktionsleiter: Wir müssen die Schlussfolgerungen, die wir aus unseren Erfahrungen ziehen, von den Erfahrungen selbst unterscheiden. Ein Hilfsmittel dazu ist die von Harvard-Professor Chris Argyris entwickelte sogenannte Abstraktionsleiter. Sie basiert auf einem Modell des Denkens, demzufolge wir blitzschnell und ohne es zu bemerken Erfahrungen verarbeiten und daraus Abstraktionen entwickeln. Dabei geht vor allem der Unterschied zwischen der direkten Erfahrung und ihrer Beurteilung verloren. Wir ziehen Schlussfolgerungen, ohne sie zu überprüfen, und betrachten diese Schlussfolgerungen dann als Tatsachen. Beispiel: Einige Wissenschaftler haben über dreißig Jahre nach der Kubakrise die damals verantwortlichen russischen, kubanischen und amerikanischen Politiker zu drei Sitzungen in Boston, Moskau und Havanna zusammengebracht, um über die Ursachen dieses fast tödlichen Konflikts nachzudenken. Auf Seiten der Russen nahmen Ex-Botschafter Dobrynin, Ex-Außenminister Gromyko, Chruschtschows Sohn und die sowjetischen Generäle teil, die für die Aufstellung der Raketen in Kuba zuständig gewesen waren; auf Seiten der Amerikaner Robert McNamara, Ted Sorenson und andere aus Kennedys innerem Kreis und auf Seiten der Kubaner Fidel Castro selbst. Allein die Tatsache, dass sich diese Politiker versammelt hatten, war ein wichtiger Schritt hin zu mehr Dialog bei internationalen Konflikten. Bei den drei Treffen kamen wichtige, bislang wenig bekannte Tatsachen ans Licht, die zeigten, wie katastrophal Schlussfolgerungen sein können. Auslöser der Krise war die Tatsache, dass die Kubaner ohne Ankündigung neunzig Meilen vor der Küste der USA Raketen installiert hatten. Ein amerikanisches Spionageflugzeug hatte sie gesichtet. Die Besatzung wies in ihrem Bericht auf die bemerkenswerte Tatsache hin, dass diese Raketen nicht getarnt waren. Das werteten einige Berater Kennedys als Anzeichen für die aggressive Strategie der Sowjetunion: Sie machte sich nicht einmal mehr die Mühe, die Aufstellung ihrer Raketen zu tarnen. Dreißig Jahre später zeigte sich die Geschichte von einer anderen Seite: Die russische Armee hatte ihre Raketen bis dahin nur in der Sowjetunion aufgestellt; eine Tarnung war dort überflüssig. Als sie den Befehl erhielt, Raketen in Kuba aufzustellen, reagierten sie wie jede ordentliche Militärverwaltung, d.h. sie machte alles wie immer – ohne Tarnung. Dreißig Jahre später versicherte der zuständige russische General glaubhaft, beim Verzicht auf die Tarnung seien keinerlei Hintergedanken im Spiel gewesen. Die angeblich eindeutigen Beweise aggressiver Absichten beruhten also auf einer Fehleinschätzung.

Übereilte Schlussfolgerungen sind praktisch die Regel. Statt im Kontakt mit unseren Erfahrungen zu bleiben, ziehen wir abstrakte Schlussfolgerungen und halten diese, wie die Berater Kennedys, für die Realität. Es ist aber möglich, eine Form des Zuhörens zu erlernen, die diesen Prozess in Frage stellt und uns in die Lage versetzt, zwischen den Fakten und den Geschichten zu unterscheiden, die wir uns zu den Fakten ausdenken. Mit Hilfe der Abstraktionsleiter können wir den Unterschied zwischen dem erkennen, was wir denken, und dem, wie wir zu diesem Denken gekommen sind.

Der Störung nachgehen: Das Gedächtnis ist nicht neutral. Manche Erinnerungen sind schmerzhaft und überfallen uns in Windeseile. Bevor wir ihren Einfluss erkannt haben, sitzen wir schon in der Falle. Beim Zuhören stellt man oft fest, dass man aus der Störung heraus zuhört, d.h. man ist nicht in der Gegenwart, sondern in einer emotionalen Erinnerung. Wenn ich etwas sage, das Ihnen nicht gefällt, kann das bei Ihnen etwas auslösen, vielleicht etwas sehr Intensives, und das prägt für eine Weile alles, was sie hören. Nenne ich Sie einen Idioten, dann dürfte es Ihnen wohl schwer fallen, nicht darauf zu reagieren, sich nicht dagegen zu wehren. Das schlichte Wort ‚Idiot‘ beschwört oft eine Menge reaktiver Erinnerungen herauf, und viele sind so schmerzlich, dass man nichts anderes mehr hört als seine verstörten Gefühle und Gedanken. Beispiel: Eine Auseinandersetzung zwischen Managern und Gewerkschaftern aus der Stahlindustrie. Der Manager sagt, die Mannstunden pro Tonne Stahl müssten reduziert werden. Für ihn war das eine schlichte Aussage über produktions- und wettbewerbsbedingte Fakten: Die Konkurrenz produzierte effektiver. Für die Gewerkschafter war diese Bemerkung schlicht Verrat: „Ich fühle mich verraten und beschissen. Bei der ersten Sitzung war ich sehr optimistisch. Heute habe ich nichts Neues gehört, nur eine Menge Kritik. Ich war wirklich optimistisch, aber heute habe ich nur Mist gehört.“ In den nächsten paar Stunden nahmen sie alles, was gesagt wurde, vor dem Hintergrund dieser Störung wahr; sie waren erregt, reaktiv und nicht in der

Lage, etwas Neues zu hören. Solche Störungen führen in der Regel zu einem sich selbst bestätigendem Zuhören: Man hört nur das, was die eigene Position bestätigt. Aber es gibt beim Zuhören auch einen anderen Weg. Man kann der Störung nachgehen, d.h. auf die Ursachen des Problems bei sich und anderen hören. In diesem Fall begriffen die Manager allmählich, dass sich die Gewerkschaftsvertreter durch die Bemerkung über die Mannstunden verraten gefühlt hatten, und die Arbeitervertreter erkannten, dass sie den Managern ihre eigene Geschichte untergeschoben hatten – sie gaben dieser Generation die Schuld für das, was die frühere Managergeneration getan hatte. Zuhören wird dann reflexiv: Man beginnt zu erkennen, wie andere die Welt erleben. Und dann kommt der schwierigste Schritt: Die Verbindung von Worten und Taten. Entsprechen, so könnte man fragen, meine Worte dem, was ich tue? Wie verhalte ich mich? Inwieweit verhalte ich mich zu anderen in eben der Weise, in der sie sich, wie ich behaupte, nicht verhalten sollen? Niemand tut beständig das, was er sagt. Manche wissen besser als andere, wie groß und wie systematisch die Kluft ist.

Zuhören ohne Widerstand: Damit ist das Zuhören jenseits des eigenen ‚Gedankennetzes‘ und der Störungen, die man empfindet gemeint. Wir können lernen, so zuzuhören, dass wir die Widerstände und Reaktionen auf die Aussagen anderer erkennen und dann beiseite legen können. Eine bessere Formulierung ist vielleicht „den Widerstand im Zuhören erkennen“. Das Problem besteht darin, sich bewusst zu machen, auf welche Weise man die eigene Meinung auf andere projiziert, Aussagen unbemerkt färbt und verzerrt. Man muss dann einfach nur das zur Kenntnis nehmen, was ist.

Die Stille bewahren: Wenn man still wird und den Lärm im eigenen Kopf zum Schweigen bringt, öffnet man sich der Gegenwart und einem Zuhören, das alles durchdringt. Man glättet sozusagen die Wasser der eigenen Erfahrung, bis man in die Tiefe blicken kann. Je mehr wir lernen, uns aus unserem Gedankennetz und von unseren voreiligen Schlussfolgerungen, den Verstärkungen des Herzens und dem Widerstand, der aus unserem Verstand kommt, zu befreien, desto ruhiger wird das Wasser unserer Reaktionen. Wir entdecken, dass es eine andere Möglichkeit des Zuhörens gibt: Wir können aus der inneren Stille zuhören. Zuhören aus dem Schweigen bedeutet, auf das zu hören, was aus der Tiefe in uns aufsteigt, und seine Bedeutung zu verstehen.

Die Kunst, gemeinsam zuzuhören: Hier gilt es, nicht mehr nur die eigene Perspektive, sondern die Gefühle und Perspektiven des kompletten Geflechts der Beziehungen zwischen den Anwesenden zu berücksichtigen. Das erfordert mehr als Empathie, d.h. mehr als den Versuch, sich in die Situation eines anderen zu versetzen und gleichzeitig die eigene Perspektive zu bewahren. Es geht vielmehr darum, das eigene Selbstgefühl (die eigene Identität) zu erweitern.

Wenn in einem Dialog gemeinsam zugehört wird, evoziert das gelegentlich ein ungewöhnliches Gemeinschaftserlebnis. Ungewöhnlich deshalb, weil die Beteiligten erkennen, dass sie die persönliche Geschichte ihrer Gesprächspartner nicht in allen Einzelheiten kennen müssen, um sich zutiefst miteinander verbunden zu fühlen (= ‚Koinonia‘ = unpersönliche Gemeinschaft).

Übungen für das Zuhören in Gruppen:

Auf das Dilemma hören: Dass es so vielen Leuten so schwer fällt, zu sagen, was sie denken, liegt auch daran, dass sie in einem Dilemma stecken. Sie fürchten, Schwierigkeiten zu bekommen, was immer sie auch sagen. So werden gemischte Botschaften vermittelt: Man sagt nicht das, was man wirklich meint. In solch einer Kommunikation ‚rauscht‘ es. Andere Gesprächsteilnehmer können nur raten, was gemeint ist, wenn jemand etwas sagt. Wenn man ein Gespräch in einen Dialog verwandelt, kann die Sensibilität für die Dilemmata der Teilnehmer –und die Fähigkeit, sie zu benennen- neue Möglichkeiten eröffnen. Man erfährt unter Umständen viel über eine Situation und gibt den Betroffenen die Freiheit, ihre Absichten offen einzugestehen.

2.2.2 Respektieren

Wir sehen meist nur einzelne Facetten eines Menschen. Sie treten hier und da hervor und werfen ein Licht auf Eigenschaften, die uns gefallen oder nicht gefallen. Und so geht es uns nicht nur mit anderen, sondern auch mit uns selbst: Über Jahre hinweg sehen wir immer mehr Facetten. Um eine Person als Ganzheit zu sehen, bedarf es der Fähigkeit des Respektierens. Respekt ist keine passive Angelegenheit. Jemanden zu respektieren heißt, nach den Quellen seiner Erfahrung zu suchen. Aktiver Respekt ist die Aufforderung, andere zu legitimieren. Was sie sagen oder denken, mag uns gefallen oder nicht, aber wir können nicht leugnen, dass sie als Geschöpf Legitimität besitzen.

Respekt bedeutet, die Grenzen der Mitmenschen zu akzeptieren und zu bewahren. Wer jemanden respektiert, drängt sich nicht auf, hält sich aber auch nicht zurück und distanziert sich. Viele behaupten, sie ließen jemanden in Ruhe, weil sie ihn respektierten, obwohl sie sich in Wahrheit schlicht nicht mit ihm beschäftigen wollten und sich distanzieren. Wenn wir jemanden respektieren, dann akzeptieren wir auch, dass wir von ihm lernen können. Respekt vor Menschen heißt, dass man erkennt, welches Potential sie in sich tragen. Respekt bedeutet hier, auf das Beste im Menschen zu

achten und die Mitmenschen als Geheimnis zu betrachten, das man nie wirklich ergründen kann. Sie sind Teil des Ganzen und in gewissem Sinne auch Teil von uns.

1. Übung: Betrachten Sie den Menschen neben sich als Lehrer und fragen sie sich: Was kann er mich lehren, was ich noch nicht weiß?

Wir sind selten in der Lage, dem gesamten Fluss eines Gesprächs zuzuhören. Oft haben wir einen ‚Trichter‘ im Ohr, der das einschleust, was ein Einzelner sagt. Das ganze Gespräch in seiner Gesamtheit wird wenn, dann erst Tage später begriffen. Oder man hört durch einen ‚Filter‘ und wählt die Teile eines Gesprächs aus, die einem wichtig sind oder die einen irritieren. Das Gespräch wird dann nicht in seiner Ganzheit ‚mitgeschnitten‘, sondern einzelne Aspekte werden selektiert. Um die Kohärenz im Dialog wahrzunehmen, muss man die relativen Ebenen der Ganzheit im Gespräch wahrnehmen.

Das Kohärenzprinzip: respektieren lässt sich lernen, wenn man sich die folgenden Fragen stellt: Wie passt das, was ich hier sehe und höre, in ein größeres Ganzes? In welcher Weise gehört es dazu? Was muss hier gestärkt werden, weil andere es nicht mitbekommen? Was geschieht hier gerade? Dies kann exploriert werden mit folgenden Übungen:

– ‚Auf die Nabe achten‘: Um jemanden zu respektieren, müssen wir zunächst die Aufmerksamkeit von all den Aktivitäten um uns herum abziehen und uns auf die Gegenwart konzentrieren. Stellen Sie sich ein Rad vor. Wenn es sich dreht, sieht es so aus, als bewege sich die Nabe langsamer als der äußere Rand, ihr Zentrum scheint stillzustehen. Es ist eine Fähigkeit der Wahrnehmung, sich auf diese ‚Nabe‘ –die Essenz- zu konzentrieren.

– ‚Zentrieren‘: Zentrierung bedeutet, den Schwerpunkt zu finden, den Punkt, an dem man im Gleichgewicht ist, in sich selbst ruht. Wie bereiten Sie sich auf eine wichtige Konferenz, den Abschlussball, die Prüfung, die entscheidende Präsentation vor? Was immer Sie tun, es repräsentiert Ihre intuitive Art und Weise, einen zentrierten Zustand zu erreichen. Die Aikido-Meister Richard Moon und Cris Thorsen haben zwei einfache Übungen entwickelt, die Sie mit einem Partner ausprobieren können.

2. Übung: Stellen Sie sich hin. Ihr Partner stößt Sie sehr leicht an der Schulter. Wie reagieren Sie? Widerstehen Sie dem Druck oder geben Sie nach wie ein verschrecktes Huhn? Konzentrieren Sie sich auf den Impuls Ihrer Reaktion. Nehmen Sie dann eine zentriertere Position ein und versuchen Sie, Ihren Schwerpunkt so weit nach unten zu verlagern, dass Sie glauben, buchstäblich Wurzeln zu schlagen. Jetzt soll Ihr Partner sie wieder anstoßen. Leisten Sie keinen Widerstand und geben Sie auch nicht nach. Absorbieren Sie die Energie der Hand und bleiben Sie intakt. Wenn Sie das noch ein wenig üben, können Sie sich immer besser zentrieren.

3. Übung: Setzen Sie sich ruhig hin und stellen Sie die Füße flach auf den Boden. Halten Sie nichts auf dem Schoß. Atmen Sie jetzt tief ein und aus. Sie werden ruhig, atmen ruhig und lassen alle Spannungen und Gedanken los. Dieser Zustand ist Ebene eins. Entspannen Sie sich weiter und lassen Sie sich einige Stufen tiefer in sich selbst sinken, sozusagen auf Ebene drei. Achten Sie auf Ihren Atem. Geben Sie sich eine weitere Minute Zeit. Fallen Sie jetzt auf Ebene fünf, versinken Sie noch tiefer in sich, werden noch ruhiger. Nehmen Sie sich Zeit zum Nachdenken. Was haben Sie entdeckt? Was hat Ihnen dabei gefallen? Bei dieser Übung stellen viele fest, dass sie ruhiger, wacher, sensibler werden. Das sind zusätzliche Ausgangspunkte für die Zentrierung.

Der Kampfsport Aikido scheint deshalb so geeignet für den Dialog, weil er lehrt, sich der Energien des ‚Angreifers‘ bewusst zu werden und mit ihnen zu verschmelzen. Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich um körperliche Feinde oder um provozierende Umstände handelt. In beiden Fällen agiert man aus dieser Zentrierung heraus, erkundet ständig die Umstände und ist immer darauf bedacht, das eigene Zentrum zu bewahren. Das gilt für alle Aikido-Sportler. Richard Moon sagt, Zentrierung sei eine kontinuierliche Praxis. Es ist keineswegs so, dass die großen Aikido-Meister nie ihr Zentrum verlieren, aber sie merken es schneller und finden schneller wieder zurück als die Anfänger.

Zum Respekt gehört die Tatsache, dass wir ebenfalls zur Kohärenz unserer Welt gehören. Wir sind keine Beobachter, wir sind Teilnehmer. Das, was an Verhalten zu uns gehört, tragen andere ebenfalls in sich und umgekehrt. Bei der Einnahme einer solchen Perspektive beim Zuhören verringert sich die Versuchung der Schuldzuweisung. Denn dass, was wir an anderen wahrnehmen, ist auch in uns. Dadurch steigt die Bereitschaft, das zu verzeihen, was wir in anderen sehen, und zu akzeptieren, dass es auch in uns ist. Voraussetzung dafür ist, dass wir uns selbst und andere respektieren:

-,Verfremdung': Eine andere Praktik, mit der sich Respekt entwickeln lässt, besteht darin, das Fremde oder Unverständliche hervorzuheben. Wir fühlen uns oft verpflichtet, anderen zu zeigen, dass wir sie verstehen.

4. Übung: Es handelt sich um eine Übung, bei der das Gegenteil getan wird. Gehen Sie einmal nicht davon aus, dass Sie jemanden verstehen, und machen Sie ihn zum Fremden. Betrachten Sie ihn so, als sei er Ihnen völlig fremd, unbegreiflich, einzigartig und ganz anders als Sie selbst. Ordnen Sie ihn nicht in eine bereits fertige Kategorie ein. ‚Verfremden‘ heißt, den anderen als anderen zu sehen, als jemanden, der nicht so ist wie Sie. Das zeigt Ihnen den Weg zu einem ganz neuen Verständnis. Edgar Schein arbeitet in seinen Seminaren am MIT mit einer Übung, die er als ‚Empathiereise‘ bezeichnet. Dazu sollten Sie sich einen Menschen suchen, der sich möglichst umfassend von Ihnen unterscheidet, zwei Stunden in seiner Gesellschaft verbringen und anschließend aufschreiben, was Sie erlebt haben. Seine Studenten haben sich dazu eine ausgesprochen breite Vielfalt unterschiedlichster Menschen ausgesucht, von Obdachlosen, Prostituierten und Dealern über Klassenkameraden bis zu Menschen anderer Rassen- oder Religionszugehörigkeit. Dabei stellten Sie –meist zu ihrer eigenen Verblüffung- fest, dass sie mit diesen Menschen vieles gemeinsam hatten, und blieben oft länger als die zwei Stunden mit ihnen zusammen. Sie suchten nach dem Fremden und Anderen und fanden die Gemeinsamkeit.

Respekt in Gruppen: Um einen Dialog führen zu können, muss eine Gruppe auftretende Polarisierungen respektieren, ohne sie beseitigen zu wollen. Man kann verschiedener Meinung sein, ohne diese wechselseitig ändern zu müssen.

Praktiken zur Förderung des Respekts in Gruppen:

-Unterstützung für Provokateure: Denjenigen Raum schaffen, die einen anderen Standpunkt einnehmen. Eine respektvolle Förderung der offenen Rede kann ein Gespräch in ein Gleichgewicht bringen. Das erfordert die Bereitschaft, den Erkundungsraum offen zu halten, sobald sich neue Perspektiven zeigen. Bei zornigen Teilnehmern, die auf dem Kriegspfad sind, mag das unklug erscheinen. Aber wenn man keinen Weg findet, diese Stimmen zu integrieren, werden sie die Sitzung zwangsläufig stören und zerstören.

-Spannung aushalten, ohne darauf zu reagieren: alle auftretenden Perspektiven lange genug respektieren, um sie erkunden zu können. Spannungen nicht dadurch reduzieren, dass Perspektiven z.B. durch Abstimmung oder ‚Unrecht haben‘ ausgeschaltet werden.

2.2.3 Suspendieren

Suspendieren bedeutet, die eigene Meinung weder zu unterdrücken noch stur dafür zu plädieren, sondern auf eine Weise vorzutragen, die es einem selbst und anderen ermöglicht, sie wahrzunehmen und zu begreifen. Suspendieren heißt, auftauchende Gedanken und Gefühle zur Kenntnis zu nehmen und zu beobachten, ohne zwangsläufig danach handeln zu müssen.

Suspendieren bedeutet, die Richtung zu wechseln, Abstand zu gewinnen, inne zu halten, einen Schritt zurückzutreten und die Dinge aus einer neuen Perspektive zu betrachten. Selbst dann, wenn man sich schon auf eine Position festgelegt hat! Suspendieren heißt, die eigene festgefahrene Meinung in Frage zu stellen.

Es handelt sich um eine bestimmte Art des Nachdenkens. Normalerweise kennen wir nur das Produkt des Nachdenkens, nämlich die Gedanken. Aber wie diese Gedanken produziert werden, ist uns nicht klar. Beim Suspendieren wird die Verfertigung der eigenen Gedanken aktiv beobachtet. Dieser Praktik liegt das Prinzip der Bewusstheit zugrunde. Ich kann mir z.B. bewusst machen, dass ich mich über jemanden ärgere. Ich spüre, dass ich Ärger ‚denke‘ –d.h. dass mir Sätze durch den Kopf gehen: Die haben kein Recht, mich so zu behandeln. Wie kann er es wagen? Für wen hält der sich eigentlich? U.s.w.. Wenn ich das betrachte, erkenne ich, dass es sich im Grunde um einen Strom von Gedanken handelt, der durch bestimmte Impulse in mir ausgelöst wird. Tatsächlich bin ich es also, der diese Gedanken zum Fließen bringt. ‚Sie‘ tun gar nichts. Der Ärger steigt ausschließlich aus meinem Inneren auf, vor allem aus meiner inneren Ökologie und meinen Erinnerungen an ähnliche Erfahrungen. Bei dieser Form der Suspendierung macht man sich die Prozesse bewusst, die ein solches Denken erzeugen. Die Beobachtung der eigenen Denkprozesse führt zu ihrer Transformierung. Voraussetzung für diese Form des Suspendierens ist die Fähigkeit, Bewusstseinsinhalte enthüllen zu können; ihn sich selbst und anderen verfügbar machen zu können, damit man erkennt, was vorgeht. Es handelt sich dabei um eine weitere Form des Suspendierens.

Propriozeption: Bohm glaubt, wir hätten unsere Propriozeption auf der Ebene des Denkens verloren. Seiner Meinung nach besitzen wir nicht nur einen Impuls zur Bewegung der Glieder (z.B. den Arm heben), sondern auch zur Bewegung des Geistes. Wir sind uns der physischen Impulse bewusst, kennen aber kaum die Impulse, die den mentalen Prozessen zugrunde liegen. Wir haben das Gefühl, unsere Gedanken ‚kämen‘ uns einfach. Aber das ist nicht so. Mit Hilfe des Suspendierens können wir die Impulse wahrnehmen und zugänglich machen, die hinter dem alltäglichen Denken stehen.

5. Übung: Um ein Gefühl dafür zu bekommen, denken Sie an eine Situation, in der Sie etwas wirklich wollten, egal, was es war. Fragen Sie sich, was es Ihnen gegeben hat, als der Wunsch tatsächlich erfüllt wurde, und zwar über die ursprünglich gewünschte Erfüllung hinaus. Fragen Sie sich, was dadurch noch erfüllt wurde. Ist Ihr Wunsch nicht erfüllt worden, fragen Sie sich, was dadurch in Ihnen leer geblieben ist. Fragen Sie sich dann, warum Sie diesen Wunsch hatten. Diese Fragen sind nicht leicht zu beantworten, aber Sie können darüber mit dem grundlegenden Impuls in Kontakt kommen, und der muss nicht unbedingt eindeutig mit dem Objekt Ihres Begehrens verbunden sein.

Suspendieren erfordert es, der Versuchung, alles in Ordnung zu bringen, zu korrigieren oder zu lösen, nicht nachzugeben, sondern es zunächst zu erkunden. Es wird zunächst gefragt: Wie funktioniert das? Was geschieht hier? Wie funktioniert das Problem? Wie ist die Situation entstanden? Warum hat sie sich so und nicht anders entwickelt? Keine leichte Aufgabe für Problemlösungsfanatiker!

Gewissheiten suspendieren: Suspendieren heißt, sich von Gewissheiten zu lösen. Aber wie kann man eine Überzeugung aufgeben?

6. Übung: Beginnen Sie damit, sich zu fragen: Warum bin ich mir so verdammt sicher? Was lässt mich so intensiv daran festhalten? Was gewinne ich dabei? Was passiert, wenn ich loslasse? Was steht dabei auf dem Spiel? Was könnte ich verlieren? Was fürchte ich zu verlieren?

Nach den Fragen suchen: Wir brauchen gute Fragen dringender als gute Antworten. Die Kraft des Dialogs liegt in den offenen Fragen, die er ermöglicht. Eine einzige gute Frage kann oft wichtiger sein als viele Teillösungen.

7. Übung: Zur Kultivierung einer dialogischen Haltung ist nach Fragen zu suchen. Damit sind die wirklich wichtigen, harten Fragen gemeint, die einen nachts nicht schlafen lassen und ins Herz des Problems zielen. Jeder Mensch hat solche Fragen, die im Zentrum seines Lebens stehen. Denken Sie einmal über die Fragen nach, die Sie in sich tragen.

Gute Fragen sind nicht immer leicht zu finden. Oft genug ist das, was einem als erstes einfällt, nicht besonders relevant. Wenn ich jemandem helfen soll, Probleme zu lösen, achte ich als erstes auf die Qualität seiner Fragen und vor allem auf das Ausmaß an Selbstreflexion, das sich in den Fragen zeigt. Bis zu welchem Punkt erkennen sie ihren eigenen Anteil an dem, was sie beschäftigt? Inwieweit führen Sie Probleme auf äußere Ursachen zurück?

Nach Fragen suchen heißt, die Antwort zu suspendieren und den Weg zum dialogischen Leben zu öffnen.

Das Denken externalisieren:

8. Übung: In dieser Übung sollen Teilnehmer, die sich noch nicht kennen, ein Problem vortragen, für das sie noch keine Lösung haben. Anschließend ‚leihen‘ sie sich zwei andere Teilnehmer, die die beiden Seiten dieses Problems so darstellen sollen, wie sie sie wahrgenommen haben. Sie stellen sich einander gegenüber und spielen die Gedanken nach, die im Kopf des Dritten vorgehen. Eine Teilnehmerin z.B. sagte: „Mein Problem ist: Sollen wir Weihnachten bei seinen oder bei meinen Eltern feiern?“ Die Gruppe brach in Gelächter aus; offensichtlich war das Problem bekannt. Sie fuhr fort: „Wann immer das Thema aufkommt, gibt es Krach. Gehen wir zu seinen Eltern, dann sind meine Eltern enttäuscht und ich habe das Gefühl, klein beigegeben zu haben. Gehen wir zu meinen Eltern, fühle ich mich schuldig, weil ich ihm meine Eltern aufgezwungen habe. Ich kann machen, was ich will, es ist immer falsch.“

Die Frau suchte sich zwei andere Teilnehmer, die sich auch rasch auf die Situation einstellten. Einer schlüpfte in ihre Rolle: „Ich will, dass meine Eltern ihre Enkel sehen. Wir besuchen sie sowieso nur selten. Und mein Mann setzt sich die meiste Zeit durch.“ Der andere übernahm die andere Seite: „Bin ich wirklich fair? Zwingt mich meinem Mann etwas auf? Vielleicht sollten wir Weihnachten ja zu Hause

feiern und beide Eltern einladen! Aber dann wird's noch verrückter.“ Das Gespräch war hitzig und, nach Meinung der Frau, auch realistisch.

Alle Teilnehmer stellten auf diese Weise ein Problem vor: Eine z.B. war sich unsicher, ob sie einen jüngeren Angestellten befördern sollte. Einerseits hatte sie den jungen Mann gefördert und war mit ihm befreundet, andererseits war sie sich nicht sicher, ob er die nötigen Fähigkeiten besaß, und traute sich in dieser Frage kein unvoreingenommenes Urteil zu. Viele der Teilnehmer waren verblüfft darüber, wie genau andere zu wissen schienen, was in ihrem Kopf vorging; sie sagten, es sei, als hätten die anderen ihr ganz persönliches Tagebuch gelesen. Immer wieder hieß es: „Sie wussten genau, was sie sagen sollten!“ „Ich habe mich sehr genau wiedererkannt, obwohl ich gar nicht in die Einzelheiten gegangen bin.“ Sie können das auch selbst ausprobieren, indem Sie ebenfalls zwei Personen suchen, die die Stimmen in Ihrem Kopf darstellen, oder indem Sie die beiden Perspektiven aufschreiben, sie mit einem gewissen Abstand betrachten und auf ihre Gefühle bei jeder der beiden Perspektiven achten.

Nach dem fragen, was einem entgeht: Eine der sinnvollsten Möglichkeiten, eigene Meinungen zu suspendieren, sind Fragen wie: Was lasse ich oder lassen wir bei diesem Gespräch systematisch aus? Was ignorieren wir? Worauf achten wir nicht ausreichend? Da manche Menschen so etwas besser erkennen als andere; eignet sich diese Praktik am besten für Gruppen.

9. Übung: Fragen Sie sich z.B. am Ende des Tages oder einer Konferenz, was Sie nicht getan und auf irgendeine Weise ausgelassen haben. Denken Sie darüber nach, welches Ergebnis Sie erreicht (oder nicht erreicht) haben, und fragen Sie sich dann, wie es zustande gekommen ist und was Sie unbewusst dazu beigetragen haben.

Suspendieren in Gruppen: Kollektives Suspendieren bedeutet, Themen, die sich auf alle auswirken, so an die Oberfläche zu bringen, dass alle darüber nachdenken können. Auch beim Suspendieren in der Gruppe geht es darum, die habituellen Funktionen des Gedächtnisses zu durchbrechen und eine von Erinnerungen unabhängige Reaktion zu ermöglichen. Kollektives Suspendieren heißt, die Ökologie einer Gruppe so zu verändern, dass die Gruppe erkennt, dass es Alternativen gibt, und versteht, dass sie sich nicht länger auf einen einzigen Standpunkt beschränken muss.

Einerseits ist die Vorstellung, die Vermittlung der eigenen Meinung bedürfe einer festen Position, fest in unserer Kultur verankert. Sie ist das Wesen einer ‚guten Debatte‘. Andererseits schränkt dies aber die potentiellen Erkundungs- und Einsichtsmöglichkeiten in einem Gespräch stark ein. Eine Form des Suspendierens zu entwickeln, ist die Suche nach der ‚Ordnung zwischen‘ den Extremen, wie David Bohm es ausdrückt. Dabei geht es nicht um die Suche nach Kompromissen, sondern um die Suche nach den ungelösten Fragen, um die sich die Teilnehmer polarisieren.

Beispiel: Ein Gewerkschafter, der im Streit mit Arbeitgebern seine Gewerkschaft objektiv betrachtet, statt sie bedingungslos zu verteidigen.

Praktiken zur Entwicklung des Suspendierens in Gruppen:

-Das Klärungskomitee: Bei diesem Verfahren wird eine Untergruppe gebildet, die der Gruppe Fragen über ein allgemein als wichtig erkanntes Thema stellt. Die Gruppe der Fragenden hat nicht die Aufgabe, Antworten zu finden. Eine solche Befragung kann ungeheuer erhellend für alle Beteiligten sein.

-Das System wahrnehmen: es sollte nicht nur das betrachtet werden, was sich verändert, sondern auch das, was gleich bleibt oder ‚konserviert‘ wird. Das lässt sich auch in einem Gruppendialog erreichen.

2.2.4 Artikulieren

Einer der schwierigsten Aspekte eines echten Dialogs besteht darin, die eigene Stimme zu finden, d.h. unabhängig von anderen Einflüssen die eigene Wahrheit auszusprechen. „Mutige Sprache ruft Ehrfurcht hervor“ (David Whyte), denn sie legt das Innerste offen. Um im Dialog zur eigenen Stimme zu finden, muss man lernen, sich zu fragen, was jetzt gerade ausgedrückt werden sollte. Aber dazu muss man im Stande sein, auf sich selbst zu hören und emotionale Reaktionen und Impulse genauso ignorieren wie die vielen Bilder, die vorschreiben, wie man sich zu verhalten hat. Das fällt den meisten nicht leicht. Wir können uns gar nicht retten vor all den Vorschriften über das richtige Verhalten und das richtige Wort in sämtlichen Lebenslagen. Festzustellen, was wir unabhängig von diesen Vorschriften wirklich denken und fühlen, erfordert Mut.

Selbstvertrauen und Sprache: Die eigene, authentische Sprache zu sprechen verlangt Entschlossenheit. Oft scheint der Druck des Unternehmens, den man verinnerlicht, nur dazu

bestimmt, die eigene Energie zu schwächen. Das Gegenmittel ist Selbstvertrauen. Nur wenn man die Möglichkeit ernst nimmt, das, was man denkt, könne auch für andere gültig sein, hat man das Rückgrat und das nötige Zutrauen, es mitzuteilen. Die eigene Sprache hat dann verändernde Kraft. Voraussetzung, um die eigene Sprache zu finden und zu artikulieren, ist das Vertrauen in die Gültigkeit des eigenen Denkens. Was die eigene Stimme angeht, vermitteln heutige Unternehmen jedoch gemischte Botschaften. Auf der einen Seite ist in großen wie kleinen Unternehmen unaufhörlich von Programmen zu „empowerment“, Veränderungsinitiativen und Entwicklungsplänen die Rede, auf der anderen Seite fordern die Vorgesetzten Linientreue und Unterwerfung.

Um sich wirklich artikulieren zu können, muss man auch lernen, still zu sein und zuzuhören. Wir müssen nicht jedes Wort, das uns in den Sinn kommt, unbedingt auch aussprechen. Wer sich bewusst entscheiden kann, was er sagt oder nicht sagt, kontrolliert und stabilisiert sein Leben. Viele Menschen fühlen sich zum Sprechen ‚genötigt‘. Aber erst wenn man diesem Druck nicht nachgibt und ihn aushält, kann sich im Inneren etwas entwickeln, Form annehmen, wie bei der Entwicklung eines Fotos.

Artikulieren erfordert den Sprung ins Leere. Die Voraussetzungen dafür sind Mut und die Bereitschaft, sich in die Dunkelheit des eigenen Unverständnisses zu begeben. Unsere wahre Stimme ist oft nicht gut entwickelt und es fällt schwer, die richtigen Worte zu finden. Dazu kommt, dass meist die Furcht regiert. Es ist eine beängstigende Angelegenheit, das Schweigen mit einem Gedanken zu brechen, der nicht wohlgeformt oder der potentiell kontrovers ist und dessen Äußerung Beziehungen verändern kann. In solchen Augenblicken neigen wir dazu, Zuflucht zu vorbereiteten Reden zu nehmen. Wir können aber auch lernen, etwas zu sagen, von dem wir nicht von vornherein schon wissen, was es sein wird.

Paradoxerweise wird die eigene Stimme im Dialog mit einer Gruppe für uns am deutlichsten. Die tiefe gemeinschaftliche Dimension von Gruppengesprächen entgeht uns meist. Beim Sprechen geht es häufig darum, die eigene Meinung durchzusetzen, die eigene Überlegenheit klar zu machen, das eigene Terrain zu behaupten. Der Dialog bietet eine andere Möglichkeit: die Entdeckung, dass man durch Reden etwas erschaffen kann. Die eigene Stimme ist nicht einfach ein Mittel, mit dem man seine Gedanken oder bestimmte Aspekte der eigenen Person offen legt. Eine der häufigsten Erfahrungen im Dialog ist die Entdeckung, dass ‚das Ganze größer ist als die Summe seiner Teile‘.

Das Prinzip der Entfaltung: hinter der Praktik des Artikulierens steht ein weiteres Prinzip des Dialogs: das Prinzip der Entfaltung des ständigen Potentials, das in uns und um uns ist. Authentizität ist die Kunst, Potentiale wahrzunehmen und die Bereitschaft, den Mut zu ihrer Entfaltung aufzubringen. Dieses Prinzip impliziert, dass wir allmählich lernen, die Wahrheit über unsere Gefühle und unser Wissen zu sagen. Es ist die Kunst, mit anderen oder allein die eigene Stimme zu finden und dadurch das Potential zu spüren, das existiert und darauf wartet, sich durch uns zu entfalten.

Die eigene Stimme finden:

-die Selbstzensur überwinden: Ein erster Schritt auf diesem Weg besteht darin, sich vorzustellen, was man tun könnte. Jeder von uns neigt dazu, sich selbst zu zensieren, seine Gedanken für sich zu behalten, aus Furcht, andere aufzuregen oder die gegebene Ordnung zu stören. Aber wenn man zur eigenen Stimme finden will, muss man sehr genau auf das hören, was man nicht auszusprechen wagt. Eine Hilfe ist die ständige Bereitschaft, sich zu fragen: Was will ich in der Welt schaffen? Wonach sehne ich mich am meisten? Und warum sehne ich mich danach? Es gehört zu diesem Prozess, die Gegenkräfte beiseite zu schieben, die solche Fragen als unpraktisch oder irrelevant abtun wollen. Die letzte Frage lautet: Was *riskiere* ich, wenn ich mich artikuliere? Und was, wenn ich mich nicht artikuliere? Wie weit *will* ich mich jetzt artikulieren? Und wie weit *kann* ich mich jetzt artikulieren?

-Ins Leere springen: Ein Gefühl für diese Erfahrung bekommt man z.B. dann, wenn man im Gespräch zu improvisieren beginnt. Viele stellen überrascht fest, dass sie zunächst gar nicht viel zu sagen haben. Das liegt z.T. daran, dass wir zwar gut aus dem Gedächtnis heraus sprechen können, aber wenig Erfahrung damit haben, in der Gegenwart zu denken, ohne vorher zu wissen, was wir sagen sollten. Wir entwickeln ein Repertoire, eine Arbeitsweise zum Umgang mit bestimmten Situationen. Suspendieren wir das, müssen wir neu nachdenken. Um spontan improvisieren zu können, müssen wir bereit sein zu sprechen, ohne vorher zu wissen, was wir sagen wollen. Auf diese Weise ins Leere zu springen, ist unheimlich, aber gleichzeitig ein sehr wirkungsvolles Training für die Artikulation der eigenen Stimme. Wenn nicht schon alles vorgeplant ist, können sich Anteile des Selbst artikulieren, die einem nicht sehr vertraut sind, und was sie sagen, ist oft ganz und gar nicht das, was man erwartet hat.

Artikulation in der Gruppe:

Die Stimme einer Gruppe ist anders als die des Individuums. In jeder Gruppe lässt sich die Frage stellen: Was wollen die hier Versammelten gemeinsam sagen? Damit ist nicht gemeint, dass alle dasselbe sagen oder die Teilnehmer in kritischen Fragen auch nur einer Meinung sein müssten. Es geht darum, auf die sich entwickelnde Geschichte oder Stimme zu hören, die mehr ist als das, was jeder Einzelne artikulieren kann. Die Stimme einer Gruppe ist eine Funktion der sich in ihr entwickelnden Geschichte (z.B. die Geschichte der Ärzte, die Geschichte der Gewerkschaft, die des Managements,...).

Übungen für die Entwicklung der kollektiven Stimme:

-Klangkaskaden: In jedem Gespräch spielt der Klang eine wichtige Rolle für das, was intendiert und gesagt wird.

10. Übung: Bei einer von Risa Kaparo entwickelten Übung redet ein Einzelner, während die anderen darauf hören, wie der Klang seiner Stimme in die Stille fällt. In der Regel stellen Teilnehmer fest, dass sich die Bedeutung des Gehörten beträchtlich verändert, wenn sie einen Augenblick warten und Raum für ihre Entfaltung schaffen. Bei Gesprächen ist oft ein sehr schneller Redewechsel die Regel, abwarten gilt als unangenehm oder gar als unhöflich. Mit dieser Übung kann eine Gruppe dahin kommen, dass sie es zur Regel macht, den Beiträgen einzelner Raum zu geben. Es geht dabei darum, letztlich dem Raum zu geben, was sich artikulieren will.

-Zur Mitte und aus der Mitte sprechen: Wenn eine Gruppe bewusst zur Mitte spricht, kann sich ihre kollektive Stimme rascher artikulieren. Allerdings sollte man das nicht als mechanische Strategie einsetzen. Es hilft, sich die Mitte als Mitte jedes Einzelnen vorzustellen, als Bedeutungszentrum, das in und durch jeden Einzelnen entsteht. Die Mitte des Gesprächskreises kann als Bild für diese sich entwickelnde unsichtbare Tatsache dienen. Das Gegenteil wäre, sich in der Gruppe auf die Peripherie des Kreises zu konzentrieren.

3. Prognostische Intuition

Auf der Suche nach der Lücke:

Ein Ausgangspunkt für die Entwicklung der prognostischen Intuition ist die gründliche Beschäftigung mit der Kluft zwischen Wort und Tat. Es werden z.B. großartige Theorien zu Themen wie ‚effektive Gesprächsführung‘ entwickelt oder auch wichtige Strategien ausformuliert. Bei deren Umsetzung wird dann allerdings erkennbar, welche Kluft zwischen Wort und Tat besteht. Diese Fehler wiederholen sich so lange, wie man sich der Regeln nicht bewusst ist, die (das eigene) Verhalten steuern. Menschen sprechen ‚verschiedene Sprachen‘ und verhalten sich nach unterschiedlichen Mustern. Eine Veränderung kann herbeigeführt werden, indem ein eigener Standpunkt vertreten wird und gesagt wird, was man wirklich denkt. Gleichzeitig ist es erforderlich, sich mit dem zu beschäftigen, was man noch nicht weiß und noch nicht versteht. Es bedeutet auch, sich in die Sichtweise und das Verständnis anderer zu vertiefen, ihren Standpunkt nachzuvollziehen. Es ist die Kunst, echte Fragen zu stellen, Fragen, die nicht nur bestimmte Verhaltensweisen hinterfragen, sondern den Gründen des eigenen und des fremden Verhaltens auf die Spur kommen wollen. Die wahren Motive und Absichten der am Dialog Beteiligten sind zu erkunden. Dies lässt sich erreichen, indem die zuvor beschriebenen vier Dialogpraktiken angewendet werden.

Beispiel für die inneren Widersprüche bei der Veränderung von Unternehmen: Ein Großunternehmen hat ein Programm zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Mitarbeitern und Management durchgeführt. Die Absicht war vernünftig und schwer zu widerlegen, aber die Umsetzung wies zahlreiche innere Widersprüche auf. Jeder Mitarbeiter sollte regelmäßig Gespräche mit dem für ihn zuständigen Manager führen. Regelmäßig bedeutete in diesem Kontext ein vierteljährliches Pflichtgespräch, bei dem anhand eines festgelegten Fragebogens Ziele und Maßstäbe abgehakt wurden. Aus dem ursprünglichen Bemühen um die Verbesserung des Kontakts war ein starrer, routinemäßiger Prozess geworden. Alle Beteiligten machten nur mit, weil sie mussten, und hielten sich an die in Großunternehmen allzu häufig anzutreffende Devise: „Auch das geht vorbei.“ In diesem Unternehmen widersprachen also die Taten den Absichten. Trotzdem war es äußerst schwierig, die Beteiligten dazu zu bringen, diesen Widerspruch nicht nur zu sehen, sondern etwas dagegen zu tun.

Die Überwindung struktureller Fallen:

Die Diagnose von Strukturfallen: Wir haben es dann mit einer Strukturfrage zu tun, wenn ein Teil des Systems ein bestimmtes Verhalten und ein anderer das Gegenteil verlangt. Es kommt häufig vor, dass

verschiedene Subsysteme in einem Unternehmen unterschiedlicher Meinung über Probleme und Lösungen sind und tendenziell auch nicht gut miteinander kommunizieren. Dadurch bekommen die Mitarbeiter das Gefühl, ihre Bemühungen um Veränderung würden ständig unterlaufen und neutralisiert, ungeachtet aller gutgemeinten Anstrengungen, den Abstieg aufzuhalten. Diese Art von Fallen werden häufig nicht thematisiert oder diskutiert. In solchen Fällen halten die Probleme an –und das oft jahrelang. Solche Strukturfallen können ein Unternehmen dann ernsthaft schwächen. Einen möglichen Ausweg stellt der Dialog dar: alle Beteiligten werden in einen Raum gebracht, damit gemeinsam über die unterschiedlichen Annahmen und Probleme gesprochen werden kann.

4. Die Architektur des Unsichtbaren

4.1 Das Gesprächsfeld

Gespräche haben ‚Felder‘. Ein **Gesprächsfeld** besteht aus der Atmosphäre, der Energie und den Erinnerungen der Menschen, die miteinander sprechen. Wenn Sie mit anderen reden und interagieren, färben die Erinnerungen an andere Gespräche, an andere Menschen, an andere Umstände und Gefühle die Erfahrung. Sie bilden eine Erfahrungsbasis, auf der das Denken und Sprechen aufbaut. Energie und Gefühle sind in diesen Erinnerungen genauso eingebettet wie Vorurteile und blinde Flecken. Im Dialog geht es um die dynamischen Felder, die in Gruppen und in großen Organisationen ständig neu entstehen und sich ständig verändern. Ein Gesprächsfeld setzt sich aus den Vorstellungen, den Gedanken und der Aufmerksamkeitsqualität der beteiligten Personen zusammen. Es umfasst nicht nur die interpersonalen Kräfte, sondern auch die Wirkungskraft von Ideen. Ideen und die Gedächtnismuster, die sie hervorrufen, haben ihre eigene Energie und Atmosphäre und können sogar komplizierte neuropsychologische Reaktionen auslösen. Ein Gespräch zwischen zwei Baseballfans z.B. ruft eine Unmenge von Erinnerungen, Assoziationen, physischen Empfindungen, emotionalen Reaktionen und Zugehörigkeitsgefühlen hervor und bezieht Körper, Geist und Emotionen ein. Die Eigenschaften von Gesprächsfeldern können unbeabsichtigte Folgen haben! Das Wissen um Gesprächsfelder gibt uns die Möglichkeit, Einfluss auf diese zu nehmen. Wir können sehr bewusst Settings schaffen, die das ‚Feld‘ verändern, in dem die Gespräche stattfinden. Ein Anfang besteht darin, uns das ‚Feld‘ bewusst zu machen. Dann können wir zu einem bestehenden Feld neue Eigenschaften hinzufügen.

Im folgenden Teil geht es um die grundlegende Architektur von Gesprächsfeldern: wie sie entstehen, sich differenzieren, kollabieren und sich wieder neu bilden. Es geht um die Prinzipien, nach denen sie funktionieren, und die Methoden, in denen man sie nutzbar machen kann. Es gibt Praktiken zur Entwicklung eines Feldes, das einen Dialog ermöglicht und gleichzeitig bewusst macht, was den Dialog verhindert oder zerstört. Im Anschluss wird ein Veränderungsansatz vorgestellt, der ein neues Verständnis von Führung beinhaltet: Führung als Fähigkeit, solche Felder zu evozieren, zu bewahren und zu verkörpern.

4.2 Der Container

Ein **Container** ist ein ‚Behälter‘, der ein Gesprächsfeld umschließt („hält“). Es kann ein Container geschaffen werden, indem ein bestimmtes Setting hergestellt, bzw. Bedingungen erfüllt sind, die die Voraussetzung für einen Dialog darstellen. Z.B. muss ein Container gefahrloses Sprechen erlauben. Er muss die Sicherheit und die Möglichkeit dafür schaffen und bereitstellen. Mit anderen Worten: Das Anwenden der vier dialogischen Handlungsweisen (Zuhören, Suspendieren, Respektieren, Artikulieren) von allen (!) Beteiligten ist die Grundvoraussetzung für die Entstehung eines Containers. Das Potential des Containers: Sich entwickelnde Gespräche nehmen je nach Qualität und Charakter des Containers verschiedene Formen an. Container für Gespräche können Druck; Energie und Wissen in unterschiedlicher Qualität enthalten. Solche Räume entwickeln sich durch spezielle Wendepunkte oder Krisen. Führung ist hier eine Fähigkeit, bei der Entfaltung der verschiedenen Krisen den Container so zu erweitern, dass er zunehmend größere Sets von Ideen, Belastungen und Menschen enthalten kann. So gesehen, ist Führung an sich ein Container, in dem erstaunliche Veränderungen möglich sind.

4.3 Die vier Gesprächsfelder im Dialog

Ein Dialog ist ein Gespräch in Bewegung. Die Gesprächsteilnehmer bewegen sich durch verschiedene Gesprächsfelder. Es werden vier Felder unterschieden:

-Feld I: Instabilität des Feldes / Höflichkeit im Container

Das erste Zusammentreffen einer Gruppe ist gekennzeichnet von gegenseitiger Höflichkeit. Die Teilnehmer halten sich an die gesellschaftlichen Regeln und sozialen Normen mit denen sie aufgewachsen sind. Alle Beteiligten verbergen das, was sie wirklich denken und fühlen. Der Container ist noch instabil wenn es um die Fähigkeit geht, ein intensives Gespräch auszuhalten. Das Schlüsselmerkmal dieses Feldes ist der Mangel an Reflexion.

Die Krise der Leere: „Der Dialog lässt sich nicht erzwingen“

Diese erste Krise wird dadurch ausgelöst, dass die Teilnehmer feststellen, dass ihre Erwartungen nicht erfüllbar sind. Zu den kulturellen Annahmen über die Generierung von Wissen zählt unter anderem, dass eine Person die Informationen oder das Wissen besitzt, das die andere braucht. Die Krise hier besteht in der Erkenntnis, dass neues Wissen nur durch gemeinschaftliche Aktivität entwickelt werden kann. Das kann kein einzelner erzwingen, und jeder entsprechende Versuch stört nur. Deshalb muss man sich aller Erwartungen entledigen, „leer werden“, wenn etwas Neues geschehen soll.

-Feld II: Instabilität im Feld / Zusammenbruch im Container

In diesem Feld beginnen die Teilnehmer zu sagen, was sie denken. Jetzt wird ein Verhalten zur Norm, das die Regeln sichtbar macht. Die untergründige Fragmentierung kommt an die Oberfläche. Aber jetzt kann der Container die Intensität und den Druck nach und nach aushalten. Die Teilnehmer erleben die Instabilität im Gespräch, aber sie wird gehalten.

Die Teilnehmer kollidieren miteinander, was bedeutet, dass sie darum kämpfen, wessen Bedeutung die Stärkere ist. Die Herausforderung in diesem Raum liegt in der Veränderung der Bedeutung des entstehenden Traumas, auf individueller wie auf kollektiver Ebene. In diesem Raum kann Leid aufsteigen, das in und zwischen den Teilnehmern existiert. Das ruft die sogenannte Krise des Suspendierens hervor. Leider kommen viele Gruppen nie über diesen Punkt hinaus. Die Teilnehmer werden hitzig, probieren es mit Verhandlung, Kompromissen oder unilateraler Kontrolle, schaffen es aber nicht, kollektiv in den Raum der Reflexion einzutreten, und fallen wieder zurück in die Höflichkeit, weil das die einzige Alternative ist, die sie kennen. Normalerweise wird dieser Bereich in der Entwicklung des Containers als Zeit der Probleme erlebt. Man fängt an, das Geschehen unter dem Aspekt des persönlichen Unbehagens zu interpretieren, zensiert seine Worte weniger stark und neigt dazu, sich an die eigene Perspektive zu klammern. Der Zusammenbruch ist ein notwendiger Schritt im Prozess, in dem deutlich wird, wie schwierig die Lösung langjähriger Probleme sein kann. Die Beteiligten müssen lernen, über die Strukturen und Kräfte nachzudenken, die zu diesem Zusammenbruch geführt haben. Sie müssen ihre Schwierigkeiten gemeinsam suspendieren, wenn sie das nächste Gesprächsfeld erreichen wollen. In dieser Phase geht es vor allem darum, ein neues Set von Regeln oder Funktionsweisen zu suchen, die eine andere Form des gemeinsamen Denkens, Redens und Arbeitens ermöglichen. Statt dessen kommt es zum Zusammenbruch. Aber wie soll sich ein kollektives Muster ändern, wenn das Muster selbst nie erkennbar wird? Durch die Transformation dieser Muster tritt die Gruppe in das nächste Gesprächsfeld ein.

Die Krise des Suspendierens:

Der Kern dieser Krise ist die Erkenntnis: „Ich bin nicht identisch mit meinem Standpunkt.“ D.h. ich habe einen Standpunkt, aber der ist nicht, was ich bin. Es ist typisch für das zweite Feld, dass die Teilnehmer Positionen einnehmen und einander bekämpfen. Der Ausweg besteht darin, diese Positionen und die sie unterstützenden Annahmen zu suspendieren, die Bereitschaft zu entwickeln, anderen Auffassungen zuzuhören. Es handelt sich hier um einen wesentlichen Übergang. Hier müssen sich die Beteiligten entscheiden, eine umfassendere Perspektive einzubeziehen, und aufhören, sich an die eigenen Positionen zu klammern. Zur Krise kommt es, weil wir unsere Annahmen für notwendig halten. Z.B. kann es bei glühenden Anhängern einer Religion sogar zur absoluten Notwendigkeit werden und damit jeden wirklichen Schritt zum gegenseitigen Verständnis unmöglich machen.

Hier kommt es zu einer weiteren Veränderung der Identität: „Meine Position mag richtig und durchdacht sein, aber sie ist nicht das, was ich bin. Ich kann Raum für eine andere Position schaffen, ohne meine innere Stabilität zu gefährden.“

-Feld III: Erkundung des Feldes und Entstehung des reflexiven Dialogs

Dieses Feld wird als ‚reflexiver Dialog‘ bezeichnet, weil die Teilnehmer jetzt anfangen, ihre Annahmen wahrzunehmen und zu untersuchen. Scharmer hat diesen Zustand als Reflexion der Regeln bezeichnet. Die Teilnehmer sind jetzt bereit, die Regeln zu untersuchen, nach denen sie bis jetzt funktioniert haben. Sie sind bereit, den Charakter der Strukturen, die das eigene Verhalten und Handeln bestimmt haben, zu erkunden, und zwar öffentlich.

Kennzeichnend für diesen Gesprächsraum ist auch die wachsende Fähigkeit, modellübergreifend zu sprechen – Menschen, die im Allgemeinen sehr verschiedene Standpunkte haben, beginnen in einer

Weise zu sprechen und zuzuhören, die sie zur Verbindung mit Menschen befähigt, die ganz anders sind als sie.

Die Krise der Fragmentierung: „Wir sind nicht identisch mit unserem Standpunkt.“

Bislang haben sich die Teilnehmer überwiegend auf ihre eigenen Gesichtspunkte und auf ihren persönlichen Beitrag zu der Erkundung konzentriert. Allmählich erkennen die Beteiligten das Ausmaß der Fragmentierung, das die ganze Zeit, wenn auch verdeckt, vorhanden war. Dadurch eröffnet sich die Möglichkeit für die Einsicht, dass das, was wir glaubten, gemeinsam getan zu haben, nicht das ganze Bild ist. Diese Krise verlangt, die isolierte Identität aufzugeben. Folge kann die Erkenntnis sein, dass es Möglichkeiten gibt, andere Arten kollektiver Identität zu entwickeln.

-Feld IV: Kreativität im Feld: Generativer Dialog

Dieses vierte Gesprächsfeld ist sehr selten. In diesem Raum generieren die Beteiligten neue Interaktionsregeln. Hier entsteht auch die Erfahrung, im Fluss zu sein – häufig kollektiv. Es kommt häufig zu Synchronizität: Jemand denkt an etwas, und ein anderer sagt es. Traditionelle Positionen sind hier soweit gelockert, dass neue Möglichkeiten entstehen können. Die Erfahrung, dass eine Atmosphäre möglich ist, die radikal unterschiedliche Standpunkte zulässt, ohne zu fordern, dass einer geändert wird, ist eine fundamentale Eigenschaft dieses Raums.

In diesem Raum kann die Erfahrung gemacht werden, die Natur, bzw. die Welt zu ‚sein‘: gemeint ist die Verbindung mit sich selbst und mit der Umwelt. Es entsteht ein Niveau an Übereinstimmung und Verbindung zwischen den Teilnehmern, durch das sie, wie Bohm einmal sagte, „weder in Opposition zueinander stehen noch interagieren; sie partizipieren vielmehr an einem gemeinsamen Bedeutungspool, der sich ständig entwickeln und verändern kann“.

Krise des Eintritts (oder Wiedereintritts)

Es gibt noch eine vierte Krise, die im Prozess des Dialogs zu überwinden ist. So stark und fließend ein Gespräch auch wird, auf Dauer lässt es sich in dieser Erfahrung nicht leben. Man muss sie verlassen und in die Alltagswelt zurückkehren, aus der man aufgebrochen ist, wenn auch nicht an denselben Ort. Es ist zwar die Rückkehr in die Welt der „Höflichkeit“ und des „guten Benehmens“ – aber jetzt weiß man, dass ganz andere Gespräche möglich sind. Und dann stellt man fest, dass die Umwelt sich dafür nicht interessiert oder diese Erfahrung nicht kennt, oder beides. Die meisten Menschen kennen die ersten und zweiten Felder und können sich die dritten und vierten vielleicht gerade noch vorstellen, aber erlebt haben sie sie selten.

4.4 Den Dialog begleiten

Ein echter Dialog kann nicht erzwungen werden, aber man kann die Bedingungen schaffen, unter denen ein Dialog möglich wird. Als Leitfaden eignen sich die vier Dialogphasen oder Gesprächsfelder; sie vermitteln eine Vorstellung davon, wie man einen Dialog begleitend leiten kann. Die Anforderungen an das Aufrechterhalten des Containers, das Krisenmanagement und den Umgang mit Belastungen verändern sich von Feld zu Feld.

Um einen Dialog zu ermöglichen, muss man sich in irgendeiner Form an die hier vorgestellten Prinzipien halten, um die Energien, die den Container produzieren – Zuhören, Respektieren, Artikulieren und Suspendieren – aktiv zu fördern und zu praktizieren. Auf individueller Ebene ist das aber einfach nicht möglich. Alle Beteiligten müssen ihre Annahmen gemeinsam suspendieren und zulassen, dass sich der Container entwickelt. Nur dann, wenn sich der Raum zwischen und in ihnen verändert, kann etwas Neues geschehen.

-Begleitende Leitung im 1. Feld

In der Regel verbirgt die Gruppe in dieser Phase ihre Differenzen oder nimmt sie gar nicht erst wahr. Sie steckt in den Strukturen und Regeln des sozialen Gesamtgefüges fest und sieht sich oft nicht imstande, sie zu verändern oder in Frage zu stellen. Eine Begleitung, die hier einen stärker dialogisch geprägten Austausch evozieren will, muss den Status quo hinterfragen und zu Veränderung anregen. Ausschlaggebend sind folgende Elemente:

-Die eigenen Intentionen klären: Am Beginn jedes Dialogs, den Sie begleitend leiten, muss die Einsicht stehen, dass die eigene Einschätzung der Situation ausschlaggebend ist. Bringen Sie die vorgefasste Meinung mit, dass die Teilnehmer ‚Hilfe‘ brauchen? Sind Sie bereit, ihnen das zu sagen und das Risiko einzugehen, dass Ihre Meinung sich nicht bestätigt? Wenn nicht, wird die Absicht zu helfen wahrscheinlich zu Problemen bei den Bemühungen um eine gemeinsame, engagierte Erkundung führen.

-Der Anfang ist alles: Wie man eine Situation angeht, bestimmt maßgeblich ihre weitere Entwicklung. Die ersten Momente in jedem Austausch tragen den Keim für die gesamte künftige Interaktion in sich.

Diese anfänglichen Bedingungen und die Art Ihrer Interaktion setzen vieles in Bewegung. In diesem Sinne ist jeder Schritt ein Eingriff in das System, in das Sie sich begeben.

-Begegnen Sie jedem Teilnehmer anders: In einem Dialog unterscheiden sich alle Beteiligten, jeder spricht eine andere Sprache, bevorzugt ein anderes ‚Systemparadigma‘. Jeder hat seine Geschichte und zieht eigene Schlüsse. Hören Sie jedem Einzelnen genau zu und sprechen Sie mit jedem. Für das Anfangssetting eines Dialogs ist das von großer Bedeutung.

-Den Container schaffen: Für das Gespräch muss ein Container geschaffen werden, wenn signifikante Veränderungen möglich werden sollen. Dabei sind die vier zentralen Praktiken und Prinzipien des Dialogs wertvoll. Sie geben einen grundlegenden Kontext vor, in dem man weiterarbeiten kann, und sie müssen präsent sein, auch wenn das nicht unbedingt explizit gesagt werden muss. Hilfreich sind folgende Bereiche:

-sich auf das Ideal berufen: Der Dialog verspricht, dass eine kleine Gruppe von Menschen etwas tun kann, das Wirkung auf die Welt hat. Wenn man sich auf dieses Potential beruft, seine Formulierung unterstützt und die Teilnehmer auffordert, darüber nachzudenken, können wichtige Fortschritte erreicht werden.

-Träume artikulieren: Um dies zu fördern, darf der Dialogbegleiter Worte und Taten anderer nicht beurteilen und darf nicht in intellektuelle (wenn auch unausgesprochene) Herabsetzungen verfallen.

-das Zuhören vertiefen: Die Teilnehmer müssen begreifen, dass sie nicht nur mit den Ohren, sondern auch mit Kopf und Herz zuhören.

-Sicherheit für Opposition schaffen: Die Teilnehmer sind zur Opposition berechtigt und müssen dem, was geschieht nicht einfach zustimmen.

-zum Suspendieren reizen: Die Macht der Opponenten erfordert eine gleich starke Kompetenz beim Suspendieren, und sei es, vor allem zu Beginn, nur durch den begleitenden Leiter. Ein Dialogbegleiter, der auch den Perspektiven Raum geben kann, die nicht die seinen sind und sich vielleicht sogar sehr stark davon unterscheiden, kann viel Raum für Potentiale schaffen.

-Begleitende Leitung im 2. Feld

In diesem Raum entdecken die Teilnehmer, dass die zwischenmenschlichen Störungen, die, wie sie hofften, gar nicht erst auftauchen würden, tatsächlich präsent sind und den effektiven Austausch aktiv begrenzen. Konflikte entzünden sich. Die Begleitung hier konzentriert sich darauf, soviel wie möglich über die Struktur des Systems sichtbar zu machen, eine sichere und beruhigende Atmosphäre zu schaffen, die Konflikte aushält, und im eigenen Handeln die Qualität reflexiver Erkundung und Kohärenz zu vermitteln, die man sich von den anderen wünscht.

-Kartieren der Strukturen: Das wichtigste hier ist es, den Teilnehmern zu einem sicheren Ort zu verhelfen, von dem aus sie die Kräfte (z.B. verschiedenen Auffassungen von Vorstand, Führungskraft und Team) identifizieren können, die am Werk sind. Im Kern der meisten Situationen im 2. Feld steht ein strukturelles Dilemma: Sprechen die Beteiligten schwierige Fragen an, werden sie bestraft; sprechen sie sie nicht an, verraten sie ihre Integrität, die Menschen, den Prozess –oder alles zusammen. Wenn man solche Probleme benennt, wird es möglich, sie zu erkunden.

-Förderung eines modellübergreifenden Gesprächs: Die Fähigkeit zum Zusammenleben und –arbeiten lässt sich stärken, wenn man den Beteiligten zu der Einsicht verhilft, dass ihre Differenzen von den verschiedenen Sprachen abhängen, die sie sprechen. Ein geschickter Begleiter kann deutlich machen, dass es sich bei dem, was die Dialogteilnehmer den hinterhältigen Motiven der anderen zuschreiben (die sie nicht nur nicht verstehen, sondern auch gar nicht verstehen wollen), um verschiedene Modelle der Wirklichkeit handelt. Durch die Vermittlung zwischen diesen Perspektiven fördert man die Fähigkeit, sie für sich selbst zu suspendieren und ein sicheres Setting für alle zu bieten.

-Erziehen: Die Bereitschaft der Teilnehmer ist größer, weil sie begriffen haben, dass das, was sie tun, nicht funktioniert. Es ist wichtig, in gemeinsamer Erkundung festzustellen, dass ein weiterer Erkundungshorizont existiert, wenn sie es so wollen. Hier wäre es für den Begleiter klug, auf allen drei Ebenen zu arbeiten, d.h. neue Handlungsfähigkeiten zu schaffen, prognostische Intuition zu entwickeln und sie über die Architektur des Unsichtbaren zu informieren, die das Verhalten und Denken lenkt.

-Begleitende Leitung im 3. Feld

-Reflektierende Erkundung verkörpern: In dieser Phase geht es v.a. darum, die reflektierende Erkundung zu verkörpern, die man von anderen wünscht. Statt die Probleme bei anderen zu suchen und zu korrigieren, sollte man offen über die eigenen inneren Reaktionen nachdenken und andere auffordern, dasselbe zu tun. Man kann auch nach Wegen suchen, die Erkundung zu vertiefen und zu verbreitern.

-Auftauchende Themen beachten: In diesem Feld wird es möglich, auf Themen zu achten, die aus den Gesamtinteressen und –vorstellungen einer Gruppe kommen, aber dennoch nicht von einem Einzelnen artikuliert werden. Hört man auf die verborgenen Fragen und die unausgesprochenen Stimmen, lassen sich Energie und tieferer Austausch aktivieren.

-Modellieren aus dem Hintergrund: Hier handelt es sich um teilnehmende Begleitung: man tut, was getan werden muss, nicht als Experte, sondern zunehmend als gleichberechtigtes Mitglied eines größeren Erkundungsprozesses.

-Neue Gräben voraussehen und verhindern: Wenn die Teilnehmer in dieser Phase entdecken, dass sie lernen, anders zu reden und zu denken, sind sie in der Regel versucht, sich für irgendwie ‚besonders‘ oder ‚anders‘ zu halten. Das ist nichts anderes als die Entwicklung von Idolen und somit Anzeichen für eine Rigidität im Denken, die den freien Fluss des Dialogs beschränken kann.

-Begleitende Leitung im 4. Feld

-Dienende Begleitung verkörpern: die Frage in dieser Phase des Dialogs lautet: was ist das höchste Ziel, dem dieses Gespräch und/oder diese Gruppe von Menschen dienen könnte? Was ist hier möglich, das in anderen Settings nicht möglich ist? Was kann diese Gruppe für andere tun?

-Den Gesamtprozess reflektieren: Hier ist es wichtig, bewusst zu machen, was es bedeutet hat, am kompletten Zyklus des Dialogs teilgenommen zu haben. Die Ermutigung der Teilnehmer zu einem Denken, das in die Breite und Tiefe geht, erhöht die Chance, dass sie das Gelernte auch bewahren, beträchtlich.

-Wege zur Lösung suchen: Dialoge, die zu Einsichten führen, eröffnen auch Handlungsmöglichkeiten. Die Begleitung im 4. Feld besteht darin, wachsam für Handlungsmöglichkeiten zu bleiben, die aus den gemeinsamen Gesprächen der Teilnehmer entstehen.

-Wechselnde Leitung: In diesem Feld wird unübersehbar, dass die Leitung in ständiger Bewegung ist. Wer artikulieren kann, was geschieht, hat in diesem Moment die Rolle des Leiters. Man kann nicht im voraus eine Person zum einen und einzigen Leiter bestimmen. Leitung ist in dieser Phase abhängig von der Fähigkeit, auf das zu hören und das zu artikulieren, was sich bereits in allen bewegt.

-Vorrang des Ganzen: Charakteristisch für die vierte Phase des Dialogs ist die Erkenntnis, dass die Kräfte, die hier am Werk sind, die Kräfte eines Einzelnen übersteigen. Der Begleiter muss sich fragen: Welche Fragen gehen aus der Gesamtheit dieses Prozesses hervor? Was ist noch zu sagen, das über das hinausgeht, was ein Einzelner hätte sagen können und doch für alle wahr ist?

5. Literatur:

-Isaacs, W. (2002): „Dialog als Kunst gemeinsam zu Denken. Die neue Kommunikationskultur in Organisationen.“ Bergisch-Gladbach: Edition Humanistische Psychologie

weitere Literatur:

-Beucke-Galm, M.: „Über die Bedeutung von Dialog in einer lernenden Organisation“, in: Zeitschrift Organisationsentwicklung, 1/01

-Bohm, D. (1998): „Der Dialog: das offene Gespräch am Ende der Diskussionen.“ Stuttgart: Klett-Cotta

-Ehmer, S.: „Dialog als kreativer Denkraum in lernenden Organisationen“, in: Organisationsberatung-Supervision-Coaching, Heft 4/04

-Künkel, P.: „Das dialogische Prinzip als Führungsmodell in der Praxis“, in: Organisationsentwicklung, Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, 1/04