

## Entwicklung einer Dialogkultur

### Der Begriff Dialog

*Dia* heißt *durch* und *Logos* meint das *sinnvolle Wort*, im Sinne von *Bedeutung*. So kann man *Dialog* als das Fließen von Sinn und das Erschließen von Bedeutung um und durch den Menschen übersetzen.

Die hier gemeinte Dialogidee wurde von dem jüdischen Religionsphilosophen Martin Buber (1878-1965) und dem anglo-amerikanischen Quantenphysiker David Bohm (1917-1992) geprägt. Buber beschreibt den Dialog als echtes Zusammentreffen von Menschen, *die sich einander in Wahrheit zugewandt haben, sich rückhaltlos äußern und vom Scheinewollen frei sind*.

Bei Bohm soll der Dialog ermöglichen, den Voraussetzungen, Ideen, Annahmen, Überzeugungen und Gefühlen von Menschen auf den Grund zu gehen, die unterschwellig die Interaktionen von Gruppen beherrschen.

Während Bohm den Schwerpunkt darauf legt, in einer Gruppe eine gedankliche Synergie einzugehen und neuen Sinn miteinander zu schaffen, liegt Bubers Augenmerk eher auf der direkten, zwischenmenschlichen Ebene: dem ICH und DU im Dialog. Treffen sich dies beiden Haltungen – menschliche Begegnung und Infragestellen des Gewohnten -, können sich dem Einzelnen, wie auch der Gruppe, ganz neue Erfahrungswelten öffnen.

Es gibt den *strategischen* und den *generativen* Dialog. Das strategische Vorgehen ist lösungsorientiert und befasst sich mit vorgegebenen Themen. Im generativen Dialog gibt es kein vorher benanntes Ziel, und von daher auch kein direkt überprüfbares Ergebnis. Um den eigenen Gedanken und denen der Gruppe auf die Spur zu kommen, plädiert Bohm für die generative (allgemeine) Form.

### Übung:

Lehnen Sie sich bequem zurück und schließen Sie für einen Moment die Augen. Erinnern Sie sich an ein intensives und zufriedenstellendes Gespräch.

Woran erkennen Sie eine so genannte *gelungene* Kommunikation?

Was hat dazu beigetragen, dass ein Gespräch gut verlief?

Was war mein Beitrag, und welcher war der meiner Gesprächspartner?

**Diese Momente in eine Disziplin zu verwandeln, die lern- und lehrbar ist, ist das Anliegen unserer Dialogprojekte.**

## Die Chance gebündelten Denkens

In dem Film „*Der mit dem Wolf tanzt*“ gibt es eine Szene, in der die Indianer eine Beratung über einen im Herbst in ihre Gegend versprengten Weißen abhalten. Alle Indianer sitzen im Kreis und der Häuptling begrüßt die Anwesenden mit folgenden Worten: „Danke, dass ihr gekommen seid. Wir wollen uns heute Abend über ein Thema unterhalten, das vielen von uns etwas Sorgen bereitet. Es gibt bei uns inmitten der Prärie einen weißen Mann, der sich dort in einer Holzhütte niedergelassen hat. Lasst uns also beginnen darüber zu reden.“ Alle Indianer nicken und murmeln: *mmh, mmh, mmh*.

Der erste Indianer äußert sich: „Lasst uns diesen Mann so schnell wie möglich umbringen, wo immer bisher ein weißer Mann erschienen ist, gab es anschließend eine Menge Probleme.“ Alle Indianer nicken und murmeln: *mmh, mmh, mmh*....Der Nächste in der Runde spricht: „Ich finde wir sollten diesen Mann in unseren Stamm aufnehmen und von ihm lernen.“ Alle Indianer nicken und murmeln: *mmh, mmh, mmh*....Sein Nachbar ergreift das Wort und meint: „*Der Winter wird kommen und der Weiße wird nicht überleben, somit hat sich das Problem von allein erledigt.*“ Alle Indianer nicken und murmeln: *mmh, mmh, mmh*... So geht das noch eine ganze Weile, bis alle ihre Ansicht dazu geäußert haben. Nach jeder Äußerung nicken alle Indianer und murmeln: *mmh, mmh, mmh*... Zum Schluss dankt der Häuptling allen Anwesenden und wünscht eine gute Nacht.

Der Häuptling fasst also nicht die Meinung von Allen zusammen?

Sie suchen nicht einmal nach einem Kompromiss?

Alle gehen einfach so auseinander?

An dieser Szene wird deutlich, dass sich in diesem „Denkkreis“ ein großes, kreatives Potential offenbart: Die Indianer suchen nicht nach schnellen Entscheidungen, sondern sie verlangsamen den Prozess des Gesprächs. Und: sie begegnen den unterschiedlichen Positionen nicht mit Abwehr und Gegenangriff, sondern respektieren und integrieren sie. So können umfassende Lösungen gefunden werden, die einem breiten Spektrum von Perspektiven und Anschauungen Rechnung tragen.

## **Die Praxis des Dialogs**

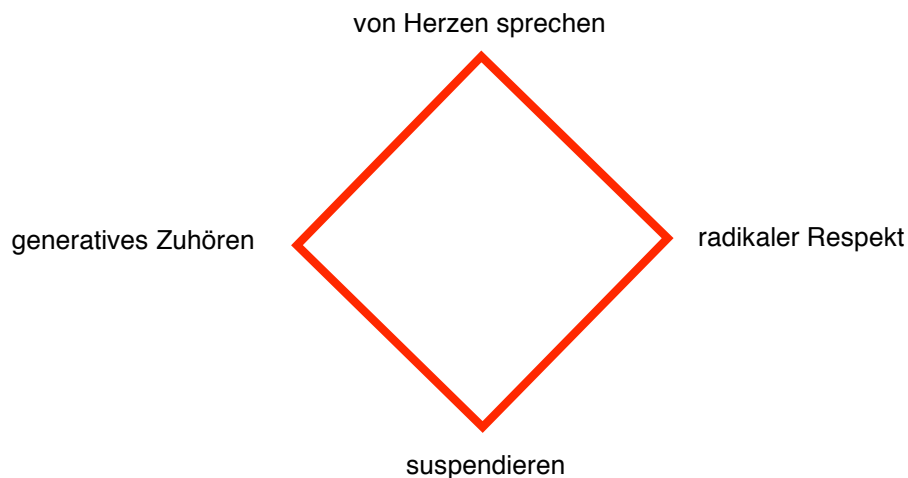
Ein Dialog ist ein **Selbstorganisationsprozess**, für dessen Verwirklichung folgende Bedingungen erfüllt werden sollten:

- Eine Dialoggruppe braucht einen festen Rahmen: Ort, Zeit und Dauer sollten klar definiert sein.
- Die Gesprächsteilnehmer sitzen in Kreisform.
- Die Zahl der Teilnehmer sollte nicht größer sein als 40.  
Ideal wäre eine Gruppe mit 15 bis 25 Personen.
- Rollen- und Status-Eigenschaften sind für die Dauer des Dialogs nicht von Bedeutung.
- Eine kontinuierliche Teilnahme am Dialogprozess vergrößert die Erfolgsaussichten. Eine gegenseitige Verpflichtung kann hierbei hilfreich sein.
- Die Teilnehmer brauchen eine Übereinstimmung, um diese Art gemeinsamer Erkundung zu erproben.
- Eine Dialogprozessbegleitung ist lediglich dafür erforderlich, die Teilnehmer an die dialogischen Qualitäten und die Vereinbarungen zu erinnern.

**Die Grundhaltung ist die des Lernen-Wollens und nicht die des "Schon-Wissens".**

## Die Eckpfeiler des Dialogs

Diese Kompetenzen bilden die Eckpfeiler in dem von J. und M. Hartkemeyer und Freeman Dhority entwickelten Konzept. Sie bilden die Basis dialogischer Fähigkeiten.



### Von Herzen sprechen

Unser Sprechen sollte nicht belehrend, abstrakt und unpersönlich bleiben, sondern persönlich und in Beziehung zu unseren eigenen Anliegen und Erfahrungen stehen. Eitelkeiten, rein intellektuelle Aussagen behindern den Dialog und führen uns zurück in altbekannte Fahrwasser. Ohne Maske zu sprechen, wie die Indianer es nannten „von Herzen sprechen“, lässt den Menschen hinter dem Wort sichtbar werden. Diese Haltung kann auch Schweigen beinhalten. Für mich bedeutet das: eine dialogische Haltung heißt beim Sprechen die eigene Wahrnehmung, die eigenen Gefühle und Annahmen mit einzubeziehen.

### Generatives Zuhören

Normalerweise schwirren uns beim Zuhören ständig eigene Gedanken durch den Kopf. Wir neigen dazu, unsere Meinungen, unseren Hintergrund, unsere Neigungen und Impulse zu projizieren. Wenn diese Gedanken vorherrschen, hören wir gar nicht auf das, was gesagt wird. Gutes Zuhören, generatives Zuhören heißt inneres Schweigen entwickeln können und nicht nur auf die Worte, sondern auch auf die Stille zwischen den Worten zu achten. Es ist wie bei einem Musikstück, indem nicht nur die Noten von Bedeutung sind, sondern auch die Pausen. So zuhören bedeutet, Neues zu ermöglichen, ohne sich direkt verbal einzubringen. Diese Art zuzuhören wird durch eine Dialogrunde begünstigt.

## Radikaler Respekt

Radikaler Respekt heißt, die andere Person in ihrer Andersartigkeit, ihrem eigenen Wesen gleichwertig anzuerkennen. Wir bemühen uns, eine *radikale, an die Wurzel gehende*, respektvolle Haltung einzunehmen und ein tieferes Verständnis einzunehmen.

Ich akzeptiere nicht nur wer du bist, ich versuche auch eine Weile in "deinen Schuhen" zu gehen und die Welt aus deiner Perspektive zu sehen.

## Suspendieren

Der Begriff kommt aus dem Englischen: to suspend bedeutet „vorübergehend entlassen, in der Schwebe halten.“ Die Fähigkeit zu suspendieren ist zentral für die Entwicklung einer Gesprächskultur.

*David Bohm* beschreibt die Bedeutung des Suspendierens am Beispiel der Aggression. Wenn ich aggressiv bin, drückt sich diese Aggression irgendwie aus, in meinen Handlungen, Gesten, in der Stimme, im Gesichtsausdruck und oftmals, ohne dass mir selbst dies bewusst ist. Wenn ich meine eigene Aggressivität bemerke und mich selbst ermahne „Ich darf nicht so aggressiv sein“, so bedeutet das ja nicht, dass meine Aggression verschwindet, sondern heißt vielleicht nur, dass ich eine aggressive Handlung unterdrücken kann - die Aggressivität aber noch vorhanden ist, sie richtet sich jetzt lediglich *gegen mich selbst*. Ebenso, wenn ich sage, „Ich sollte eigentlich nicht wütend sein“ oder „Ach Gott, ich bin doch auch gar nicht (so) wütend“ - das hilft mir nicht, die Wurzeln meiner Aggression zu verstehen und anzuerkennen.

Was hieße in diesem Fall die Aggression zu „suspendieren“?

Wenn es mir gelingt, die Aggression weder auszuleben, d.h. aggressiv zu handeln, noch die Aggression gegen mich selbst zu richten, kann ich den Versuch machen, dieses Gefühl zunächst einfach wahrzunehmen, ohne es zu bewerten. Ohne es als gut oder schlecht zu be- oder verurteilen. Ich kann jetzt beispielsweise beginnen, meine körperlichen Reaktionen zu beobachten:

Wie schnell ist mein Herz- und Pulsschlag, wie der Atem?

Wo reagiert mein Körper mit Anspannung und welche Gedanken entstehen in der Aggression?

Welche dieser Gedanken kommen in der Beobachtung dazu?

Wir können uns zur Erleichterung des Prozesses bildlich vorstellen, dass wir unsere Wut wie ein Bild vor uns aufhängen und sie betrachten. Dadurch kann ich sie völlig anders wahrnehmen und kann mich von ihr lösen.

## **Kontrolle oder Beziehung?**

Die *Übung* wird zu zweit durchgeführt. Eine Person streckt ihren Arm aus, die zweite Person fasst das Handgelenk der ersten Person und versucht, den Arm zu bewegen, während die erste Person versucht, ihren Arm ruhig zu halten. Nach 30 Sekunden gibt die Dialogbegleiterin ein Zeichen (z.B. mit der Klangschale). Es folgt eine kurze Pause, in der nicht gesprochen wird. Die erste Person streckt wieder ihren Arm aus, die zweite Person nimmt so vorsichtig wie möglich Kontakt auf, legt ihre Finger auf das Handgelenk der ersten Person und versucht, die Bewegungen wahrzunehmen, die sich ergeben, obwohl die erste Person weiterhin versucht, ihren Arm ruhig zu halten. Beide Personen *hören* auf die sich ergebenden Bewegungen, die zweite Person versucht, diese Bewegungen zu verstärken.

Nach 30 Sekunden gibt die Dialogbegleiterin ein Zeichen (z.B. durch die Klangschale). Es folgt eine kurze Pause, in der nicht gesprochen wird.

Anschließend ein weiterer Durchgang mit gewechselten Rollen.

## **Auswertungsfragen**

- Wie empfinden Sie den Unterschied in der Wirksamkeit der beiden Ansätze?
- Fällt Ihnen zur Beschreibung dieser beiden Ansätze eine Metapher ein?
- Welche unterschiedlichen mentalen Modelle oder Geschichten werden durch die beiden Ansätze deutlich?

## **Ziel dieser Übung**

Die unterschiedliche Wirkung eines kontrollierenden und beziehungsorientierten Ansatzes nonverbal zu erleben. *Dauer:* ca. 15 Min. *Material:* Klangschale zum Angeben des Zeitrhythmus.

## Warum brauchen wir eine Dialogkultur?

### Ein Plädoyer

Wenn wir sinnvolle Reformen entwickeln wollen, brauchen wir auch neue Kommunikationsmuster. Meinungen und Vorschläge ohne persönlichen Aspekt gibt es nicht, sie sind immer Personen gebunden. Wir brauchen viele gute Ideen. Um diese entwickeln zu können, brauchen wir so etwas wie das Recht auf diffuse Kommunikation. Für die Dauer der Dialogrunde werden Status und Rollen aufgelöst, was vielleicht zunächst irritieren kann, doch führt genau diese Situation zu interessanten und vielfältig-neuen Entdeckungen. Mit Sicherheit können anschließend Rollen sinnerfüllter wahrgenommen werden.

Im Dialog kann ein Thema weitläufig umkreist werden und auf diese Weise kann es zu sehr ungewöhnlichen und neuen Entwicklungen kommen, die, und das ist besonders wichtig, dann von allen Beteiligten getragen werden können. ***Wir schlagen vor, die erste Hälfte eines jeden Veränderungsprozesses, eines Gesprächs, einer Konferenz, in Zukunft dialogisch zu gestalten, um an unsere Ressourcen zu gelangen. Wir benötigen dringend die Möglichkeit unsere Neugier zu befriedigen und unseren Entdeckergeist anzuregen, um konstruktive, mutige und kreative Lösungen zu entwerfen.***

Erst im zweiten Teil kommt es zu Entscheidungen, zur Auswahl und zu Ablehnungen von Vorschlägen, die im dialogischen Sinne respektvoll erfolgen sollten.

Es kann sein, das in einer anderen Phase des Umbaus unseres Bildungssystems wieder neue Vorschläge nötig werden, von denen wir heute noch gar nichts wissen. Darum ist jede Meinung wichtig und jede Anregung hat ihre Berechtigung.

Wir sind kein Zen-Spielkasten. Doch wir vermeiden es, die Meinungen und Vorschläge von Kollegen und Mitarbeitern zu zerschlagen (diskutieren, debattieren). Wir zeigen unseren Respekt vor Menschen, indem wir ohne Berücksichtigung einer Hierarchie deren Aussagen Raum und Zeit geben.

### Zwei Wölfe

Ein alter Indianer saß mit seinem Enkelsohn am Lagerfeuer. Es war schon dunkel geworden und das Feuer knackte, während die Flammen züngelten. Der Alte sagte nach einer Weile des Schweigens: „Weißt du, wie ich mich manchmal fühle?; Es ist, als ob da zwei Wölfe in meinem Herzen miteinander kämpfen würden. Einer der Beiden ist rachsüchtig, aggressiv und grausam. Der andere hingegen ist liebevoll und mitfühlend.“ Welcher der beiden wird den Kampf in deinem Herzen gewinnen? fragte der Junge. "Der Wolf, den ich füttere." antwortete der Alte.

Ich wünsche Ihnen, dass Sie die Wölfe in ihrem Herzen entdecken und: mögen Sie immer den richtigen Wolf füttern!

## **Gedächtnisprotokoll von der Dialogrunde am 1. Dezember 06**

In der Mitte des geschlossenen Kreises, den die Teilnehmenden bilden, liegen ein Tuch, eine Klangschale, ein Stein. Nachdem die Dialogprozessbegleiterin dieses „Setting“ eingeführt hat, verlässt eine Teilnehmerin den Raum mit der Bemerkung, das sei nichts für sie. Schweigen. Stille, eine Weile lang. Kaum ein Geräusch von außen. Gespannte Aufmerksamkeit.

Schließlich erhebt sich eine Teilnehmerin von ihrem Stuhl, geht langsam in die Mitte, nimmt den Stein, der ihr das Rederecht sichert, setzt sich auf ihren Platz, blickt in die Runde und beginnt zu sprechen. Sie spricht von ihrem persönlichen Zugang zum Thema der Tagung „Übergänge neu denken“, von dem, was ihr selbst wichtig ist. Die Teilnehmerin bildet ihre Sätze langsam, bewusst und deutlich. Die Ohren aller sind weit offen, die Neugier auf das Gesagte ist mit Händen zu greifen.

Wir sind mitten im Dialog.

Inhaltlich mäandert das Gesagte immer wieder um das Erstaunen herum, als Teilnehmende dieser Tagung (bei allem Respekt dem fachlichem Input gegenüber) in dieser Runde das erste Mal tatsächlich in Ruhe zu Worte kommen zu können.

Diese direkte Erfahrung regt Einige dazu an, über Möglichkeiten nachzudenken, in ihren eigenen Arbeitsfeldern zukünftig mit Dialogstrukturen zu experimentieren.

- Gehört Mut dazu?
- Auf jeden Fall der Redestein!
- Schön, in Ruhe sprechen zu können! Dann kann sich so etwas wie gelassenes Zuhören entwickeln.
- Hinhören hat viel mit der Azeptanz dem Anderen (auch Neuem) gegenüber zu tun und insofern lassen sich Übergänge so vielleicht leichter entwickeln?
- Doch, die Gestaltung der Mitte bietet fürs Auge einen Anhaltspunkt und so auch Ausruhbereich .
- Ganz klar braucht der Dialog Freiwilligkeit!

**Insgesamt, da waren sich alle Teilnehmer einig, eine äußerst anregende und bereichernde Erfahrung!**



Renate Michaelis *Dialogprozessbegleiterin*®

i.A. Deutsches Institut für Dialogprozess-Begleitung, Adolf-Reichwein-Gesellschaft Bramsche  
TransKigs-Tagung, Ludwigsfelde, 1.12.2006, "Entwicklung einer Dialogkultur"

Tel: 05702/9151

Mail: lisette.m@gmx.net

## Literatur

David Bohm: *Der Dialog*, Klett-Cotta, Stuttgart 1999

Pierro Ferrucci: *Werde, was du bist*, Rowohlt, Berlin 1986

Hartkemeyer, Martina und Johannes, Dhority, L. Freeman: *Miteinander Denken- Das Geheimnis des Dialogs*, Klett-Cotta, Stuttgart 2001

Hartkemeyer, M.und J. *Die Kunst des Dialogs*, Klett-Cotta, Stuttgart 2005

William Isaacs: *Dialog als Kunst gemeinsam zu denken*, Edition Humanistische Psychologie, Bergisch Gladbach 2002

Linda Ellinor/Glenna Gerard: *Der Dialog im Unternehmen*, Klett-Cotta, Stuttgart 2000

Rupert Sheldrake: *Das Gedächtnis der Natur*, Scherz Verlag, Bern 1990

Klaus Dieter Platsch: *Bewusstsein und Transformation*, Dokumentation der Veranstaltung Medizin und Spiritualität, Chiemsee, April 2004 (Eigenverlag)