

Rudi Ballreich

Was ist Dialog?

Was unterscheidet eine Diskussion oder ein Gespräch von einem Dialog? Wann ist es angebracht von dialogischer Kommunikation zu sprechen? Welche Rolle könnte die bewusste Gestaltung von Dialogprozessen in Organisationen spielen? Erste Antworten auf diese Fragen versuchen die nachfolgenden Ausführungen zu skizzieren.

Vom Wortsinn her bedeutet Dia-Logos etwa: der Logos, d.h. das Verstehen der Wortbedeutungen fließt durch das Denken und Sprechen der Einzelnen und durch das Gespräch hindurch (dia=durch, hindurch). Sokrates, Martin Buber und David Bohm, die drei wichtigsten Pioniere des Dialogs, haben beim Dia-Logos unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt.

Dem Logos folgen

Sokrates war der erste, der vor 2.400 Jahren in Athen Dialog gelebt und gelehrt hat. Er sagte von sich: Ich folge in meinem Denken und Sprechen dem Logos! Damit meinte er: Ich folge dem, was sich meinem prüfenden Denken als richtig erweist, d.h. was für mich begründet und einsehbar ist. Und ich folge nicht dem, was man für richtig empfindet, was die Autoritäten sagen oder was für mich gefühlsmäßig angenehmer wäre. Unter Dia-Logos verstand Sokrates ein Gespräch, in dem sich die Beteiligten gegenseitig aus der Bequemlichkeit der automatisch in der Seele auftauchenden Meinungen und unbegründeten Behauptungen wachrütteln und dadurch zum selbständigen Denken erwachen. Das gelingt aber nur, wenn ich mein eigenes Denken durch eine gesteigerte Bewusstheit wahrnehme und ständig auf seine Güte hin befrage. Dadurch entwickelt sich Besonnenheit, die es ermöglicht in jeder Situation aus eigener Einsicht das Gute zu tun.

Das Kraftfeld zwischen Ich und Du

Der jüdische Religionsphilosoph Martin Buber (1878-1965) stellte in seinen dialogischen Schriften die Begegnung zwischen Ich und Du in den Mittelpunkt. Dialog entsteht für ihn, wenn das Ich einem Du direkt, d.h. von Wesen zu Wesen begegnet. Buber zeigt, dass sich in den Momenten, in denen sich die dialogische Begegnung ereignet, zwischen Ich und Du ein Raum oder ein Kraftfeld mit spezifischen Eigenschaften entfaltet. Und er benennt drei Faktoren, die zusammenwirken müssen, damit sich dieses dialogische Zwischen bildet.

1. Die Beteiligten sind als Individualitäten selbständig und präsent und sie begegnen einander ohne Überlegenheit oder Unterlegenheit in voller Gegenseitigkeit. D.h. Selbstvertrauen und eigenständiges Denken sowie der Verzicht auf Überlegenheits- oder Unterlegenheitsrollen und Machtspiele sind besonders wichtig.
2. Die GesprächspartnerInnen äußern sich offen und authentisch und versuchen nicht anders zu erscheinen, als sie sind. D.h. die Überwindung des Scheinen-Wollens und eine möglichst ungetrübte Selbstwahrnehmung sowie der Mut zu dem zu stehen, was ich denke, fühle und will sind gefordert.
3. Durch Einfühlen und Realphantasie versucht jeder, das individuelle Wesen des Anderen wahrzunehmen, zu verstehen und zu bestätigen. Durch die Beziehungskraft ist es dem Menschen möglich, sich den anderen zuzuwenden. Im Aktualisieren der Beziehungskraft wirkt Dia-Logos: Im Hinwenden spreche ich den anderen an und werde auch von ihm angesprochen! Wenn es dabei gelingt, innerlich beim Anderen zu sein und gleichzeitig die Zentrierung im eigenen Wesen aufrecht zu erhalten, dann ereignet sich das, was Buber Umfassung nennt. Das erfordert die Überwindung der Egozentrierung und die Ausweitung des eigenen Bewusstseins.

Ein Gespräch wird zum Dialog, wenn durch das Zusammenwirken dieser drei Faktoren die Echtheit des Zwischenmenschlichen, d.h. das dialogische Zwischen entsteht, denn die Begegnung findet dann in einer Sphäre statt, die geprägt ist von Respekt, Klarheit, Verstehen und einführender Zuwendung – und vor allem von einer Bewusstheit, die sowohl die eigenen Gedanken, Gefühle und Willensantriebe umfasst als auch die der anderen.

Seelische Automatismen überwinden

David Bohm (1917-1992) begründete eine Praxis der dialogischen Erforschung in der Gruppe, bei der es darum geht, den Prozess des automatisch ablaufenden Beurteilens und Strukturierens unserer Erfahrungen und unseres Verhaltens wahrzunehmen und immer genauer zu verstehen. Die so entwickelte Kraft der nichtbewertenden Bewusstheit bezeichnet Bohm als die eigentliche Intelligenz des Menschen – im Gegensatz zum zergliedernden Denken, das an die Sprache gebunden ist.

Die Gruppe sitzt dafür im Kreis. Sie hat kein sachliches Gesprächsziel, sondern nur das Lernziel, zu beobachten, wie unser Wahrnehmen, Denken und Fühlen funktioniert und auch die Automatismen und Vereinseitigungen zu erkennen. Jeder achtet sowohl bei sich als auch bei den anderen darauf, was im Bewusstsein erscheint. Je mehr es den Gruppenmitgliedern gelingt, über das eigene Denken, Fühlen und Verhalten und deren Hintergründe zu sprechen, desto mehr Verständnis kann sich entwickeln für die unterschiedlichen Sichtweisen und Standpunkte. Das Denken der Einzelnen wird in diesem Prozess beweglicher und offener für andere Standpunkte. Der Logos fließt durch die Gruppe, wenn jeder versucht sowohl die eigenen als auch die anderen Gesichtspunkte und Standpunkte nachzuvollziehen.

Der Ansatz von David Bohm wurde am Massachusetts Institute of Technology (MIT) in einem groß angelegten Forschungsprojekt unter der Leitung von William Isaacs in der Praxis erforscht. Dabei zeigte es sich, dass Führungszirkel, die in dieser Weise Dialog üben, neue Qualitäten im Umgang miteinander entwickeln. Sie hören anders zu, sie sprechen nicht mehr nur in Standpunkten miteinander, ihre Sichtweisen werden beweglicher. Sie sind mehr in der Lage, die Vernetzung der einzelnen Sichtweisen und dadurch die Ganzheit von Situationen wahrzunehmen.

Bewusstheit: Das dialogische Rückgrat

Dialog entfaltet sich, wenn die automatisch ablaufenden seelischen Reaktionen durch eine Steigerung der Bewusstheit verstehbar und durch Besonnenheit steuerbar werden und wenn sich das Gespräch am Verstehen, d.h. am Logos orientiert. Das geschieht normalerweise zunächst nur in Ansätzen, denn Kommunikation besteht zu einem Teil aus Gewohnheiten und anderen Automatismen und andererseits aus Momenten der Bewusstheit und des Verstehens. Wenn es allerdings gelingt, die Beziehung zum Logos durch Üben zu stärken, dann entwickelt sich so etwas wie ein starkes dialogisches Rückgrat, das sich länger in der Ebene des Verstehens halten kann.

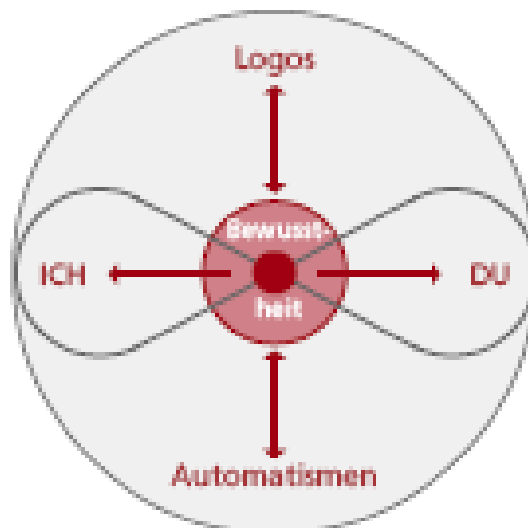


Abb.1: Bewusstheit als Zentrum des Dialogischen

Im Verhältnis zwischen Ich und Du bedeutet das, dass ich mit meiner denkenden und fühlenden Aufmerksamkeit sowohl bei mir als auch beim Anderen sein kann. Abb. 1 zeigt einerseits die Beziehung der menschlichen Bewusstheit zum Logos (Einsicht, Verstehen) und zu

den Automatismen in der Seele (Wahrnehmungs- Denk- und Verhaltensmuster, Vorurteile, Meinungen, emotional geprägtes Denken, etc.). Das ICH, das in sich selbst stark ist und sich trotzdem mit Beziehungskraft dem DU zuwendet, konstituiert dadurch den dialogischen Raum zwischen den Menschen.

Die Entfaltung des Logos im Dialog

Dialog ist eigentlich nicht ein bestimmter Idealzustand im Gespräch, sondern ein Prozess, in dem sich das Verstehen (der Logos) immer mehr entfaltet. Das Feld zwischen den Menschen, das sich in einem Gespräch bildet, kann verschiedene Entwicklungsphasen durchlaufen, die erfahrbar und beschreibbar sind (siehe dazu Isaacs 1999). Das höfliche und angepasste Verhalten geht über in Polarisierung und dann in gegenseitiges Verstehen. Im 4. Feld kommt das Verstehen in eine offene Beweglichkeit und neue Einsichten werden möglich. (Abb. 2)

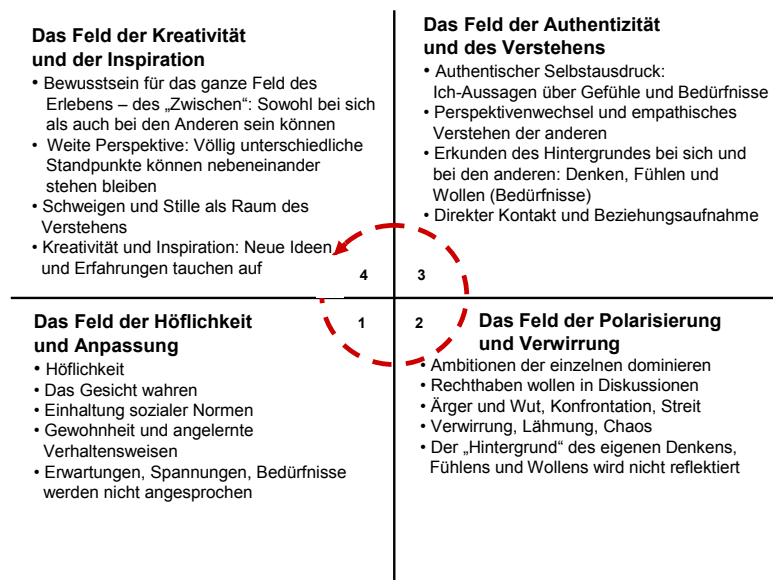


Abb. 2: Die Entfaltung des Logos durch 4 Felder

Jedes Gespräch bewegt sich in diesen 4 Feldern. Viele Gespräche bleiben allerdings im ersten oder zweiten Feld. Dialog als Entfaltungsprozess verstanden bedeutet: Anpassung kann am Anfang eines Gesprächs genau das Richtige sein. Und auch Streit und Konfrontation können absolut notwendig sein, damit der nächste Schritt möglich wird, nämlich sich ehrlich über die tiefer liegenden Themen auszutauschen. Das Entscheidende für die Entwicklung eines dialogischen Prozesses ist, ob die Beteiligten in ihrem Bewusstsein

für das erwachen, was „jetzt“ in ihnen und zwischen ihnen geschieht. Denn wenn sie die momentanen Gedanken, Gefühle und Bedürfnisse und Verhaltensweisen wahrnehmen und in das Verstehen einbeziehen, dann werden die wirksamen Automatismen nach und nach bewusst und das Erleben und Verhalten verändern sich. Dadurch entfaltet sich der Logos, bzw. das Verstehen von Feld zu Feld.

Dialog in Organisationen

Organisationen brauchen unzweifelhaft Führungskräfte und MitarbeiterInnen, die sachlogisch orientiert sind und in vielen Fällen auch selbstverantwortlich denken und handeln. Die Prozessschritte in einer Produktion folgen z.B. einer inneren Logik und auch das Ineinandergreifen der einzelnen Funktionen und Abteilungen kommt nur dann optimal zur Geltung, wenn sich die beteiligten Menschen an der Logik der Sache orientieren. Diese Sachorientierung gibt es in Organisationen, wobei aber auch noch viel Entwicklungspotenzial vorhanden ist.

Besonders in Gesprächen, Meetings und Führungszirkeln wirken Automatismen (Persönliche Imagepflege, Politik, Machtspiele, Anpassung, vorseilender Gehorsam etc.). Immer wenn im Gespräch gemeinsames Denken gefordert ist, könnte durch die Entwicklung von Dialogfähigkeiten viel für die Leistungsfähigkeit und den Erfolg von Organisationen getan werden. Zum Beispiel das sich-selbst-überprüfende Denken, wie es Sokrates als Erster vorgelebt hat, wird zwar in wissenschaftlichen Ausbildungen angelegt, die Erfahrung zeigt aber, dass im Management vielfach – vor allem in Drucksituationen – sehr schnell und ohne Selbstüberprüfung gewusst wird, wie die Dinge sind. Und auf dieser Grundlage werden dann Entscheidungen gefällt. Wenn sich Teams darin üben, sich in solchen Situation gegenseitig wachzurütteln und im dialogischen Gespräch der selbstreflexiven Besonnenheit Raum zu verschaffen, verbessern sie fortwährend die Qualität ihrer Besprechungen und Entscheidungen.

Für Buber wirkt der Logos vor allem im Sich-angesprochen-Fühlen von einer Situation oder einem Menschen und im individuellen Antworten darauf. Organisationen, die sich in diesem Sinne um Selbstverantwortung bemühen, entwickeln eine Kultur des eigenständigen Denkens: Ich antworte aus meiner Einsicht heraus auf die konkrete Situation. Das kann allerdings nicht nur durch Dialogüben erreicht werden, sondern dafür sind auch schlanke Führungsstrukturen, Transparenz durch differenzierte Informationsprozesse und andere organisationale Faktoren wichtig. Von entscheidender Bedeutung ist allerdings die Überwindung der sachlich nicht gerechtfertigten Hierarchieorientierung im Denken und Verhalten. Führungskräfte sind gefordert, ihre Führungsrolle so auszuüben, dass sie Freiraum schaffen und zur Selbständigkeit ermutigen.

In schwierigen Beziehungen zwischen einzelnen Teams, Abteilungen oder zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat kann es ungemein förderlich sein, in offenen Dialogrunden ohne Entscheidungsdruck Themen zu erkunden. Dabei vertieft sich nicht nur das gegenseitige Verständnis; es werden auch neue Fähigkeiten entwickeln, die dann in den entscheidenden Verhandlungen und Entscheidungssitzungen viel schneller zu guten Ergebnissen führen. An den Schnittstellen zwischen Unternehmen und Kunden oder Lieferanten, zwischen einzelnen Abteilungen, zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn etc. können die Beteiligten die Qualität der Begegnung verbessern, wenn sie sich an den drei Faktoren orientieren, die das Zwischen konstituieren: Volle Gegenseitigkeit, Authentizität im Selbstaussdruck sowie Wahrnehmung und Bestätigung der Individualität des Anderen. Wenn bei der Planung und Gestal-

tung dieser Begegnungen der Blick auf den Raum zwischen den Menschen gerichtet ist, dann ist kein Platz für Egozentrik; Dia-Logos, d.h. gegenseitiges Verstehen und die Logik der Sache werden dann wirksam.

Dialogkultur in Organisationen meint eigentlich nichts anderes als selbstverantwortliches Denken und Handeln sowie Klarheit, Verstehen und Transparenz zwischen den Menschen und in Bezug auf die Ziele und Sachthemen der Organisation. In diesem Sinne ist Dia-Logos eigentlich eine elementare Grundlage für Führung und Zusammenarbeit, aber auch für Organisationsberatung!

Literatur

Ballreich, R (2000): Problemlösen im Dialog. In: Agogik 4/2000, S. 3-63

Ballreich, R. (2006): Pioniere des Dialogs. In: perspektive mediation 4/2006

Böhme, G. (1992): Der Typ Sokrates

Bohm, D. (1998): Der Dialog. Stuttgart

Buber, M. (1962): Das dialogische Prinzip. Heidelberg

Isaacs, W. (1999): Dialog als Kunst gemeinsam zu denken. Bergisch-Glatzbach

Martin, G. (1967): Sokrates. Reinbek bei Hamburg

Platon (1998): Sämtliche Dialoge. Hamburg