

Der Dialog

in Unternehmen, Non Profit Organisationen,
Gemeinschaften und Schulen

Neue Wege der Kommunikation durch
begleitete Dialogprozesse

Eelco de Geus

*Jede individuelle Ansicht eröffnet eine einzigartige
Perspektive auf eine größere Realität.*

*Wenn ich die Welt „mit Ihren Augen“ sehe
und Sie die Welt „mit meinen Augen“ sehen,
werden wir beide etwas erkennen,
was wir allein niemals entdeckt hätten.*

(Peter Senge)

Vorwort

Unsere Kommunikation verläuft schnell. So schnell, dass wir verlernt haben, einander wirklich zuzuhören. Wir argumentieren und diskutieren auf der Suche nach schneller, möglichst konfliktfreier Übereinstimmung und adäquaten Entscheidungen. Wir neigen dazu, unsere Positionen zu verteidigen, statt uns auf einen gemeinsamen Denkprozess einzulassen.

Durch die Verteidigung unserer Meinung verhärten wir uns und bewegen uns in Konflikte hinein, in denen sich nur mehr wenig verändern lässt, und die oft über Jahre oder sogar über Generationen weiterleben.

Diese Form der Kommunikation, die in Unternehmen und Organisationen, aber auch in Schulen, Gemeinschaften, Familien, der Politik und in der Gesellschaft ganz allgemein oftmals üblich ist, bringt meist nicht, was wir uns wünschen. Menschen fühlen sich nicht gehört und viele wichtige Gedanken gehen verloren. Bei dieser Art der Kommunikation liegen die Entscheidungen letztendlich in den Händen weniger Personen. Viele Versammlungen und Meetings sind für die Teilnehmer unbefriedigend. Um die Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit muss verstärkt gekämpft werden. In Gemeinschaften fehlt die Möglichkeit, gemeinsam miteinander nachzudenken und die Zukunft zu gestalten. Gruppen schließen einander auf Grund alter Erfahrungen und gegenseitiger Bewertung aus. Dadurch ist die Grundlage für Konflikt und sogar Gewalt geschaffen und bleibt erhalten.

Der Dialog bietet einen Rahmen, in dem wir unsere Kommunikation verlangsamen, einander wirklich zuhören und unsere Gedanken gleichwertig mitteilen. Sie bietet einen Rahmen, unsere eigenen Bewertungen zu untersuchen, sodass wir andere Gedanken auch wieder zulassen können. So kann etwas Neues entstehen, das wir alleine nie denken hätten können. Der Dialog bietet die Möglichkeit, zu erfahren, was es bedeutet ‚kollektiv‘ zu denken.

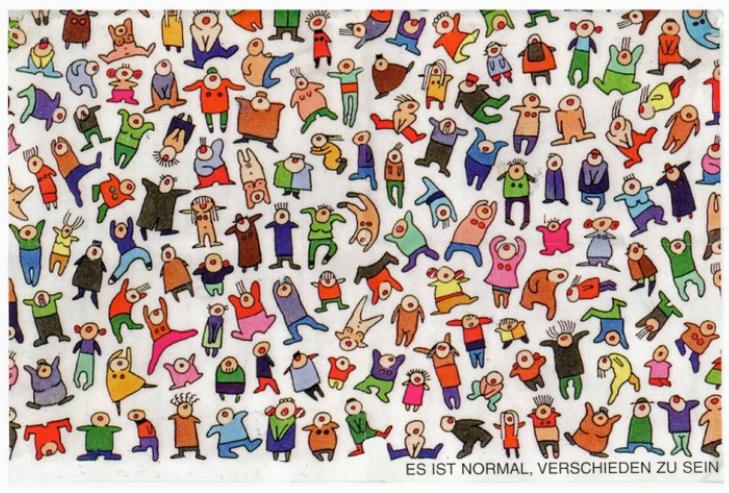
Viele Unternehmen und Organisationen interessieren sich für den Dialog als Möglichkeit, kollektive Denkprozesse in der Organisation oder der Gruppe zu unterstützen. Dialog kann ein hilfreiches Instrument sein

- bei der Unterstützung kreativer und strategischer Prozesse
- beim Aufbau der Kommunikation zwischen Teams und Abteilungen
- bei der Bearbeitung von Konflikten
- Vielfalt und unterschiedliche Perspektiven in Organisationen zu nützen

Dialog bietet Organisationen die Möglichkeit, Ihre wichtigste Ressource, nämlich das Potential der Menschen, für die Entwicklung der Organisation optimal einzusetzen. Im Gemeinschafts-, Schul- und Familienbereich bietet der Dialog die Möglichkeit, Kontakt zwischen Menschen zu fördern, Respekt für die Unterschiedlichkeit aufzubauen, gemeinsam Visionen zu entwickeln und Probleme untereinander auf friedliche Weise zu behandeln.

Diese Broschüre bietet eine Definition von Dialog, beschreibt Hintergründe und erläutert Anwendungsmöglichkeiten von Dialog und möchte dem Leser einen ersten Einblick in den Dialog als Prozess vermitteln.

Eelco de Geus



Inhalt

Vorwort	3
1. Einführung in den Dialog	6
* Was ist Dialog	6
* Wurzeln des Dialogs	7
* Eigenschaften des Dialogs	8
* Dialog und Diskussion	9
* Der Ablauf eines Dialogprozesses	10
* Dialogprozessbegleitung	11
2. Der Dialog im Unternehmen	12
* Strategischer Dialog	13
* Führungsdiallog	13
* Teamdialog	13
* Projektdialog	14
* Großgruppendedialog	14
* Beispiele	15
3. Der Dialog im Trainingskontext	17
4. Der Dialog in Gemeinschaften und Vereinen	18
5. Der Dialog in der Schule	19
6. Der Dialog als Supervisionsinstrument	21
Zusammenfassung	23
Über den Author	25
Literatur	26

Wir schlagen vor, gemeinsam zu erkunden, was jeder von uns sagt, denkt und fühlt, darüber hinaus aber auch die tiefer liegenden Beweggründe, Annahmen und Glaubenssätze, die dieses Sagen, Denken und Fühlen bestimmen.

(David Bohm)

1. Einführung in den Dialog

Was ist ‚Dialog‘

Mit „Dialog“ ist hier nicht das allgemeine „Zwiesgespräch“ gemeint, sondern ein hoch wirksames Kommunikationsverfahren, das in Gruppen erfolgreich als strategisches Instrument eingesetzt werden kann. Ein Dialogprozess bewirkt Veränderungen auf zwei Ebenen gleichzeitig: Einerseits werden im Dialog wichtige Themen der Gruppe konkret bearbeitet, andererseits ist der Dialog ein konkreter Weg, um festgefahrene Kommunikationsmuster in Gruppen grundlegend positiv zu verändern.

In der Gesprächsform des Dialogs wird der Beitrag jedes Gruppenmitglieds für die Weiterentwicklung der Gruppe oder der Organisation als unentbehrlich betrachtet. Gegenseitiger Respekt, zuhören und sich authentisch mitteilen können stehen dabei im Mittelpunkt. Der Dialog wird zum Pfeiler für das gemeinsame (kollektive) Denken der Gruppe.

Das Wort „Dialog“ stammt von „Dialogos“ (Dia = durch, Logos= Wort – Sinn – Beziehung) und bedeutet soviel wie „Sinnstiftung durch Beziehung“.

Ein Dialogprozess ist eine Methode, zu der mehrere Menschen zusammenkommen, um ihre Gedanken zu einem Thema mitzuteilen und die Gedanken anderer anzuhören, bis eine gemeinsame neue Sinnstiftung im gemeinsamen Denken entsteht.

Darin unterscheidet sich ein Dialogprozess von den uns bekannten Formen der Diskussion: Im Dialog, der auf absoluter Gleichwürdigkeit aller Teilnehmer basiert, kann sich jeder mitteilen, ohne unterbrochen zu werden. Das einander Zuhören steht im Mittelpunkt. Eigene Meinungen werden in der Schwebelage gehalten, bis ein gemeinsamer Denkprozess entsteht, in dem das kollektive Wissen der Gruppe sichtbar wird.

Dies steht im Gegensatz zu den uns bekannten, oft sinnvollen, oft aber auch frustrierenden Diskussionsformen, in denen wir versuchen, unsere individuelle Meinung durch Argumentation durchzusetzen und meist die Macht des Stärksten gilt. Diskussion macht durchaus Sinn, wenn es gilt, Entscheidungsprozesse zu beschleunigen oder wenn eine kritische Auseinandersetzung mit bestimmten Themen erforderlich ist.

Für kreative Prozesse, für Strategie- oder Visionsentwicklungen, die Lösung schwieriger Probleme, oder wenn die Kommunikation in einer Gruppe nicht funktioniert, bietet der Dialog die Chance, das in der Gruppe vorhandene Wissen sichtbar und nutzbar zu machen.

Wurzeln des Dialogs

Der Dialog als Kommunikationsform hat eine lange Geschichte. Seine Wurzeln finden sich in unterschiedlichsten Kulturen, von der alten griechischen Kultur bis zur indianischen Kultur, in denen die „Gesprächsrunden“ eine wichtige Basis für die Entwicklung der Gemeinschaft bildeten. Im Industriellen Zeitalter verlor der Dialog an Bedeutung und wurde in einer allgemeinen Beschleunigung einer glo-

balisierenden Gesellschaft durch andere Kommunikationsformen wie Diskussion und Debatte ersetzt.

Das Interesse am Dialog wurde im vergangenen Jahrhundert durch zwei wichtige Philosophen wieder geweckt: Martin Buber und David Bohm. Buber betont die Bedeutung der Begegnung und einer dialogischen Haltung für die psycho-spirituelle Entwicklung des Menschen. Der Physiker Bohm weist auf die Fragmentierung des menschlichen Denkens und auf die Notwendigkeit hin, diese mit Hilfe des Dialogs zu überwinden. Dadurch wird kollektives Denken möglich, das für die Bewältigung der schwierigsten Herausforderungen unserer Zeit, wie Klimaschutz, Friedensarbeit und Bewältigung der Hungersnot gebraucht wird.

Eine andere lange „dialogische“ Tradition, die in Nordamerika auf viel Interesse stößt, hat das „Native American Council“. In diesen Gesprächsrunden wird ein „Talking Stick“ (Sprechstock) oder ein anderes Sprechsymbol benutzt, um die Aufmerksamkeit auf jeden individuellen Beitrag zu richten und so gemeinsam über bestimmte Themen nachzudenken und gemeinsam zu Entscheidungen zu kommen.

„Council“ ist in Amerika als dialogische Kommunikationsform sehr bekannt und wird in vielen Institutionen und Organisationen, von Schulen bis zu großen Unternehmen, mit Erfolg angewandt.

Auch in der Theorie über die Entwicklung lernender Organisationen tauchte der Dialog Anfang der 1990er Jahre als wichtiger Begriff auf: Peter Senge, Mitarbeiter des MIT in Boston und bekannter Forscher auf dem Gebiet des Systemischen Denkens in Organisationen, stellte fest, dass viel Wissen in Organisationen implizit vorhanden ist aber unausgesprochen bleibt. Dies führt zum Verlust des für die Organisation wichtigen Wissens und zu Problemen in der Kommunikation. Laut Senge stellt der Dialog in Organisationen einen wichtigen Eckstein für die Weiterentwicklung der Organisation dar.

Eigenschaften des Dialogs

Das Wort „Dialog“ wird in unterschiedlichsten Bedeutungen verwendet. Oft steht hinter der Verwendung dieses Begriffs die Absicht, einer Gesprächsform eine positive Konnotation zu geben, die eigentlich in Richtung Debatte oder Diskussion geht und damit als solches wenige dialogische Merkmale besitzt. Darum scheint es wichtig, eine Definition des Dialogs zu finden, die seinem Wesen als gleichwertige und gemeinsame Kommunikationsform gerecht wird. Nimmt man die alten dialogischen Traditionen als Ausgangspunkt, gibt es einige Kennzeichen, die in all diesen Traditionen vertreten sind:

- ✓ Der Dialog basiert auf Respekt für gegensätzliche Meinungen.
- ✓ Im Dialog wird intensiv zugehört.
- ✓ Im Dialog kann sich jeder mitteilen, ohne unterbrochen zu werden und wird jeder Beitrag als wichtig betrachtet.
- ✓ Im Dialog findet die Kommunikation verlangsamt statt.

- ✓ Im Dialog entsteht ein Zeitraum, in dem unterschiedliche Meinungen neben- (statt gegen-) einander gestellt und in der Schwebelage gehalten werden, bis ein gemeinsamer neuer Sinnfluss im gemeinsamen Denken entsteht.
- ✓ Im Dialog hat jeder Teilnehmer die Chance, in der Begegnung von Meinungen Anderer, das eigene Denken und dessen Grenzen bewusst zu untersuchen.
- ✓ Im Dialog wird Offenheit und Authentizität gefördert.
- ✓ Der Dialog basiert auf der absoluten Gleichwertigkeit und freiwilligen Teilnahme der Teilnehmer

Ist ein Gespräch durch diese Eigenschaften gekennzeichnet, sprechen wir von einem Dialog. Die Gesprächsqualität des Dialogs fördert die Gemeinschaftsentwicklung, die Überbrückung von Unterschieden und den gemeinsamen kreativen Denkprozess.

Ich werde am Du

Ich werdend,

spreche Ich Du

Alles wirkliche Leben ist Begegnung

(Martin Buber)

Dialog und Diskussion

Der Dialog, so wie er hier definiert ist, unterscheidet sich klar von den uns bekannten Formen der Diskussion und Debatte.

Diskussion - Debatte	Dialog
durch Argumente ein Ganzes in Fragmente aufteilen	in den Teilen das Ganze erkennen
verteidigen	erkunden
sich festlegen auf eine Bedeutung	einen gemeinsamen Sinn und Bedeutung schaffen
Macht der Stärkeren	Gleichwürdigkeit
die eigenen Annahmen rechtfertigen	eigene Annahmen untersuchen
dient der Analyse und schnellen Entscheidungsprozessen	dient Sinnstiftung, Gemeinschaft und Kreativität
schnell - Beschleunigung	langsam - Verlangsamung

Gerade in diesen Unterschieden liegt der Mehrwert des Dialogs. Diskussion hilft, Komplexität zu reduzieren und die besten Argumente gelten zu lassen.

Der Dialog basiert gerade auf dieser Komplexität der Unterschiede und lässt sie neben einander im Raum stehen. Die Gruppe kann so als Ganze auf neue Gedanken kommen und gemeinsam ihre Probleme und Herausforderungen angehen. Dadurch schafft ein Dialog immer eine viel größere Tragfläche für Entscheidungen als eine Diskussion.

Und doch brauchen Dialog und Diskussion einander: der Dialog, um Raum für gemeinsames Denken zu öffnen, Unterschiedlichkeit optimal zu nützen und Gemeinschaftsgefühl zu fördern; die Diskussion, um Schwachstellen im gemeinsamen Denken zu finden, scharf zu analysieren und zu guten Entscheidungen zu gelangen. Die Kunst ist es, in Gemeinschaften die richtige Abwechslung und Balance zwischen beiden Gesprächsformen zu finden. Anders gesagt: Der Dialog ist keine allumfassende Lösung. Er ist aber ein Aspekt der Kommunikation, der in unserem industriellen Zeitalter so untergegangen ist, dass es Sinn macht, ihn wieder anwenden zu lernen und als wichtigen Pfeiler der Organisations-, Gemeinschafts- und Gesellschaftsentwicklung zu nützen.

Der Ablauf eines Dialogprozesses

Der Dialog findet meist in kreisförmigen Runden statt, in denen die Teilnehmer einander sehen können und in denen eine gekennzeichnete Mitte das Zentrum der Gruppe symbolisiert. Oft wird ein Sprechsymbol, z.B. ein Talking Stick oder ein Stein benutzt, um die notwendige Verlangsamung, das einander Zuhören und das sich frei Ausdrücken zu unterstützen.

Viele Dialog-Gruppen benützen auch eine Klangschale oder ein anderes Instrument, mit deren Hilfe jeder Teilnehmer den Dialogprozess zu jeder Zeit unterbrechen oder verlangsamen kann. Es gibt einen klaren Zeitrahmen, der von einer halben bis zu zwei Stunden variiert. Nachdem die wichtigsten Dialog- Achtsamkeiten der Gruppe geklärt sind, wird ein Sprechsymbol im Kreis weitergegeben und jeder kann seine Gedanken, Gefühle, Wahrnehmungen und Eindrücke zu einem bestimmten Thema mitteilen, ohne unterbrochen zu werden. Die anderen Teilnehmer hören zu. Da sie aufgrund der festgelegten Dialogregeln nicht unterbrechen dürfen, entsteht ein Raum, in dem jeder Beitrag gleichwertig gehört werden kann. Nach einer ersten Dialogrunde, oder bei erfahrenen Gruppen schon von Anfang an, besteht die Möglichkeit, das Sprechsymbol in die Mitte zu legen. Derjenige, der etwas sagen möchte, holt sich das Sprechsymbol und legt es wieder in die Mitte zurück, wenn er oder sie ausgesprochen hat.

Es entsteht ein langsamer, fast ritueller Prozess, in dem vor allem die direkten Reaktions- und Argumentationsmuster keine Chance haben. Dadurch entsteht ein Raum, in dem Teilnehmer sehr schnell zu sehr wesentlichen Gedanken kommen, die viel zum gemeinsamen Denkprozess beitragen. Am Ende der festgelegten Zeitspanne und nach einer kurzen Pause findet idealer Weise eine Reflexionsrunde statt. Jeder Teilnehmer kann mitteilen, wie der Dialogprozess individuell erlebt wurde. Wenn möglich werden nächste Schritte vereinbart. Strategische Dialoge werden protokolliert.

Dialogprozessbegleitung

Das Begleiten eines Dialogprozesses erfordert bestimmte Fähigkeiten, die sich von anderen Begleitungsformen unterscheiden: Erstens gibt es spezielle Voraussetzungen, die einen Dialogprozess ermöglichen. Einige davon sind:

- eine genaue Einplanung des Dialoges in den Entwicklungsprozess der Organisation oder Gemeinschaft,
- eine genau Formulierung der Ziele und Rahmenbedingungen,
- ein geeigneter Raum und eine vorbereitete Umgebung,
- bestimmte unterstützende Materialien,
- eine angemessene Einführung,
- eine professionelle Begleitung.

Zweitens braucht die Begleitung eines Dialogprozesses eine Haltung des Begleiters, die unterstützend, aber auf keinen Fall kontrollierend oder steuernd ist. Nur dann kann wirklich gemeinsames Denken entstehen. Dies bedeutet eine besondere Gratwanderung für den Prozessbegleiter: Dieser Mittelweg zwischen unterstützend anwesend sein und auch selbst als Teilnehmer beitragen, ohne in den Prozess einzugreifen und steuern oder ihn moderieren zu wollen. In diesem Punkt unterscheidet sich Dialogprozessbegleitung ganz klar von Moderation.

2. Der Dialog im Unternehmen

Im Unternehmen bietet der Dialog eine Chance auf offenen Austausch und ist Rahmen für das Besprechen von Strategie- und Kommunikationsthemen. Der Dialog fördert einen gemeinsamen Denkprozess und bildet Gemeinschaft auf unterschiedlichen Ebenen sowie quer durch die Organisation.

Das Management kann Dialogprozesse initiieren und unterstützen, um das Wissen in der Organisation optimal zu nützen, die Anteilnahme der Mitarbeiter zu vergrößern und so die Tragfläche für Entscheidungen und die Effektivität in der Organisation zu verbessern.

Ein wichtiger Effekt von Dialogprozessen im Unternehmen ist, dass ein offeneres Kommunikationsklima entsteht und Netzwerkverbindungen in der Organisation zunehmen. Die unterschiedlichen Positionen und Funktionen werden klarer sichtbar, was der Abstimmung und Zusammenarbeit zu Gute kommt.

Zusätzlich bietet der Dialog im Unternehmen einen Rahmen für das Ansprechen von "gefährliche Wahrheiten": bis dahin nicht ausgesprochene Meinungen oder verborgene Konflikte können im Dialog angesprochen werden, was das Vertrauen und die Motivation der Mitarbeiter stärkt.

Voraussetzung für einen Dialogprozess im Unternehmen ist die Bereitschaft des Managements, den üblichen Führungsstil für Partizipation der Mitarbeiter zu öffnen und sich selber gleichwertig auf Dialogprozesse einzulassen.

Darum fängt ein Dialogprozess im Unternehmen idealer Weise im Managementteam selber an, um zu klären ob ein dialogischer Ansatz im Unternehmen unterstützt und gefördert werden kann.

In Unternehmen eignet sich ein Dialogprozess vor allem für folgende Themen:

- *strategischer Dialog:*

Eine Auswahl von Personen setzt sich zusammen, um ein bestimmtes Thema gemeinsam anzudenken (Denk-Tank). Um dies zu ermöglichen, wird eine optimale Vielfalt in der Zusammensetzung der Gruppe angestrebt: Ein Maximum an Unterschiedlichkeit in Erfahrung, Wissen und Perspektiven sichert das Kreativitätspotential.

- *Führungsdialog:*

Personen mit unterschiedlichen Führungsfunktionen in der Organisation setzen sich zusammen, um gemeinsam über Führungsthemen nachzudenken und Erfahrungen auszutauschen. Somit wird der Dialog zum Rahmen für die Unterstützung und Entwicklung der Führungskraft. Er bietet auch einen Rahmen, aktuelle Organisationsthemen zu besprechen, die in der Praxis umgesetzt werden können.

- *Teamdialog:*

Teams, die schon länger zusammenarbeiten, brauchen regelmäßig einen Rahmen, um die Zusammenarbeit zu evaluieren, Rollen und Positionen zu klären und Themen anzusprechen, die im Alltag eher vermieden werden. Ein Teamdialog bietet die Möglichkeit, alte Muster im Team sichtbar zu machen, Themen miteinander zu klären und gemeinsam neue Wege zu finden. Er schafft auch einen Rahmen, wo gemeinsam über heikle Themen nachgedacht werden kann.

Der Teamdialog unterscheidet sich dahingehend von Supervision, als dass er auf den Erfahrungen und dem Wissen der Teilnehmer selber aufbaut. Er bietet und hält den Rahmen für eine offene und effiziente Kommunikation. Es gibt keine Supervisor-Position sondern einen Begleiter des Dialogprozesses.

Teams, die sich neu finden müssen, weil neue Personen hinzukommen, Teams zusammengefügt werden oder sich ganz neu formieren, können den Dialog als Rahmen nützen, um einander kennen zu lernen, Vertrauen aufzubauen und damit eine stabile Kommunikationsbasis für die Zusammenarbeit zu schaffen.

- *Projektdialog:*

Da Projektgruppen oft aus mehreren Abteilungen einer Organisation oder sogar aus mehreren Organisationen zusammengestellt werden und unterschiedliche Funktionen sowie Hierarchieebenen in einem Projekt zusammenarbeiten, brauchen Projektteams eine sehr effiziente Kommunikation.

In regelmäßigen Abständen gemeinsam nachdenken über die Ziele und die Umsetzung des Projekts, die Zusammenarbeit und Kommunikation reflektieren und gestalten, die Motivation fördern – das alles stärkt das Projekt-Netzwerk und trägt dadurch stark zum Erfolg des Projekts bei. Der Dialog bietet für all diese Aspekte des Projektmanagements einen sehr hilfreichen Rahmen und unterstützt eine effiziente Projektkommunikation.

- *Großgruppen-Dialog*

Die oben beschriebenen Formen des Dialogs eignen sich sehr gut für Gruppen bis zu 60 Personen. Für Organisationsentwicklungsschritte in der gesamten Organisation oder eine große heterogene Gruppe, bei der mehr als 60 Personen für einen gemeinsamen Austausch und einen gemeinsamen Denkprozess mit einbezogen sind, empfiehlt es sich, spezifische Großgruppenmethoden anzuwenden. Sie bieten die Möglichkeit, in kurzer Zeit viel Energie und Motivation zu generieren, viel Informa-

tion zu sammeln und zu verbreiten und neue Schritte für die weitere Entwicklung gemeinsam zu planen.

Für diese Großgruppenveranstaltungen stehen mehrere effiziente Methoden zur Verfügung: Open Space, World Cafe, Whole Scale Change, Future Search Conferencing, etc (siehe R. Seliger 2008). Diese Methoden tragen oft schon sehr viel dialogische Prinzipien in sich: Sie basieren auf Gleichwertigkeit, die Teilnahme ist mehr oder weniger freiwillig, jeder kann sich einbringen und jeder wird mit seinem Beitrag auch mehr oder weniger gehört. Dadurch, dass die Vielfalt an Perspektiven und Meinungen in den Raum gestellt wird und niemand direkt darauf reagieren kann, findet automatisch ein gemeinsamer kollektiver Denkprozess statt, durch den jeder Anwesende beeinflusst wird. Großgruppen-Veranstaltungen sind für Teilnehmer im allgemeinen sehr inspirierend und bringen Aktivität und neue Impulse.

Vor allem in der Kleingruppenarbeit, die in jeder Großgruppenmethode einen wichtigen Platz einnimmt, wirkt das Einhalten der Dialogregeln und das Arbeiten mit Sprechsymbolen sehr unterstützend.

Für den erfolgreichen Ablauf von Großgruppen-Dialogen sind gewisse Voraussetzungen notwendig: der richtige Moment, die „richtigen“ Anwesenden, eine sorgfältige und sehr genaue Vorbereitung und Moderation, eine genaue Road-Map für die weitere Verarbeitung und Nachverfolgung der Ergebnisse.

➤ **Beispiel 1: Teamdialog im Unternehmen: „Gefährliche Wahrheiten“**

Ein Team von 14 Personen nahm sich einen Tag Zeit, um unter Begleitung Dialog miteinander zu führen. In der ersten Dialogrunde wurde von einigen Teammitgliedern angesprochen, dass es schön wäre, wenn man im Team weniger „harmoniesüchtig“ und ein bisschen „konfliktfreudiger“ wäre. In der ersten Runde wurde vor allem über dieses Thema im Allgemeinen gesprochen. Erst in der zweiten Dialogrunde fingen einige Teilnehmer an, einander vermehrt und direkter auf konkrete Reibungspunkte anzusprechen. Am Ende des Tages standen viele Themen, die normalerweise nicht ausgesprochen werden, im Raum. In der Reflektionsrunde wurde allen klar, dass es sehr hilfreich war, sich in diesem sicheren Rahmen auszusprechen, und dass der Dialog viel zum Vertrauen und zur Zuversicht im Team beigetragen hat.

➤ **Beispiel 2: Großgruppendedialog im Unternehmen**

In einer Organisation mit 250 Mitarbeitern wurde durch eine Umfrage unter den Mitarbeitern, den Lieferanten und den Kunden klar, dass es wichtig ist, zu einer neuen Form der Service- und Kundenorientierung zu kommen. Da die Führung dies als eine grundsätzliche Änderung ihrer Unternehmenskultur sah, erteilte sie einem externen Beraterteam den Auftrag, diesen Veränderungsprozess im Unternehmen möglichst schnell in Gang zu bringen.

Bisherige Versuche in dieser Richtung waren sehr mühsam und langwierig. Daher stimmte das Management zu, dass es jetzt wichtig sei, von Anfang an einen Weg zu finden, möglichst viele Mitarbeiter aller Ebenen aktiv in den Prozess einzubeziehen. Es wurde eine Großgruppenveranstaltung organisiert, an der alle Mitarbeiter teilnahmen. Nach einer kurzen Einführung in die wichtigsten Dialogregeln, wurde zu unterschiedlichen Fragenstellungen in Teilgruppen Dialog geführt. Nach jeder Dialogrunde wurden die Ergebnisse im Plenum kurz vorgestellt und gut dokumentiert. Die Zusammenstellung der Gruppen wechselte nach jeder Runde, damit eine größtmögliche Mischung der Dialogrunden entsteht. Der Prozess wechselte mit kurzen Vorträgen vom Management, aber auch von Lieferanten und Kunden ab, sodass jeder in der Organisation Input von allen Seiten bekam. Die Fragen für die Dialogrunden wurden über die zwei Tage so aufgebaut, dass am Ende klare, konkrete Schritte für die weitere Umsetzung einer neuen Vision geplant werden konnten. Die Veranstaltung wirkte extrem motivierend auf alle Mitarbeiter und das Managementteam. Nach dieser Kick-Off Veranstaltung plante das Beraterteam gemeinsam mit der Organisation den weiteren Prozess. Darin hatten Dialogrunden in der Organisation, die über ein Jahr strukturell eingeplant und durchgeführt wurden, einen wichtigen Anteil. Nach einem Jahr war klar sichtbar, dass die Veränderung in der Unternehmenskultur zu einem breit getragenen und bewussten Thema auf allen Ebenen der Organisation geworden war. Es wurden die ersten konkreten positiven Auswirkungen auf die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit sichtbar.

3. Der Dialog im Trainingskontext

Ein Dialogprozess ist sehr sinnvoll, wenn eine neue Gesprächskultur in einer Gruppe eingeführt werden soll, in der mit Respekt gesprochen, zugehört und gemeinsam nachgedacht wird.

Im Dialogprozess übt jeder Einzelne zuzuhören, sich authentisch selbst mitzuteilen und Respekt für die Meinungen anderer zu haben. In diesem Sinne ist Dialog ein wirkungsvolles und sehr praktisches Instrument für persönliche Entwicklung und die Entwicklung von Gemeinschaften. Darüber hinaus eignet er sich sehr gut für gemeinsames Denken über wichtige Themen sowie Führung, Zusammenarbeit, Strategie, Vision und konkrete Projekte im Alltag. Außerdem bietet der Dialog einen sicheren Rahmen für das Aussprechen von „gefährlichen Wahrheiten“ (Simmons, 1999). Das bedeutet, dass sich Teammitglieder in der klaren Struktur des Dialogs meist sehr rasch sicher fühlen, auch Themen anzusprechen, die heikel sind und normalerweise eher vermieden werden. Wenn diese Offenheit und Ehrlichkeit entstehen kann, bildet sie eine solide Grundlage für das gegenseitige Vertrauen im Team. Diese wirkt sich extrem unterstützend auf die Zusammenarbeit und die Kommunikation aus.

➤ **Beispiel: Gemeinsames Denken über wichtige Themen**

In einem Training für Führungskräfte aus unterschiedlichen Organisationen wurde die Frage „Wie motiviert man Mitarbeiter?“ zu einem der Hauptthemen, nachdem die vom Trainer präsentierte Theorie für einige Teilnehmer

unbefriedigend war. Der Trainer schlug vor, dieses Thema in einem Dialog näher zu betrachten. Nachdem die Dialogregeln kurz erklärt wurden, begann die Dialogrunde mit einer langen Stille der Teilnehmer. Dann fingen die Teilnehmer langsam an zu sprechen. Sie erzählten von ihren Erfahrungen mit den eigenen Mitarbeitern. Dann tauschten sie sich nach und nach darüber aus, was sie selber als motivierend und nicht motivierend erlebt hatten. Sie hörten einander intensiv zu. Vom einen Gedanken kamen sie in den nächsten. Obwohl es am Ende kein klares Ergebnis gab, entstanden viele kreative Gedanken und vor allem neue Motivation, um sich im Alltag mit diesem Thema zu beschäftigen. Die Teilnehmer beurteilten diesen Dialog als einen der sinnvollsten Teile des Seminars.

4. Der Dialog in der Gemeinschaft

Dialogrunden in Gemeinschaften und Vereinen helfen, die Kommunikationsbasis in der Gruppe und das damit zusammenhängende Vertrauen in der Gruppe zu stärken. Visions- und Entscheidungsfindung sowie Konfliktlösung werden vor allem dann möglich, wenn die Beteiligten sich gehört und gesehen fühlen, gegenseitiger Respekt (wieder) vorhanden ist, und ein Austausch auf einer persönlichen und tieferen Ebene möglich ist. Dialog, so wie er hier verstanden wird, bietet einen klaren methodischen Rahmen sowie eine Grundhaltung von Gleichwürdigkeit, Respekt und Gemeinsamkeit, die für die Gemeinschaftsentwicklung sehr unterstützend sein kann.

➤ **Beispiel: Dialog im Verein**

In einem Verein für Tai Chi Lehrer in den Niederlanden gibt es nach mehreren Vorstandswechseln Probleme in der Zusammenarbeit.

Der jetzige Vorstand fühlt sich sehr machtlos in der weiteren Gestaltung und Führung des Vereins, da es immer wieder zu Machtkämpfen kommt, die in der Vergangenheit wurzeln. Einem der weiblichen Mitglieder, die vor 15 Jahren Gründungsmitglied dieses Vereins war und ihn mit Anderen zusammen aufgebaut hat, fehlt die Anerkennung für ihre Tätigkeit. Da viele Mitglieder bei ihr auch die Ausbildung gemacht haben, stehen diese eher auf ihrer Seite.

Schon der erste Vorstand, der zu einer Zeit gewählt wurde, als die Initiatorin sich mehr zurückziehen wollte, fühlte sich handlungsunfähig. Genauso ging es den anderen mehrmals wechselnden Vorständen. Viele Vorschläge wurden abgelehnt und Entscheidungen verzögerten sich auf Grund dieses grundsätzlichen Konflikts.

Jedem der Beteiligten ist es ein Anliegen, dieses Problem zu lösen, damit die Arbeit des Vereins wieder im Fluss kommt. Es wird entschieden, einen begleiteten Dialogprozess zu starten. In drei Gesprächen von jeweils zwei Stunden wird klar, wie schwer diese Sache alle belastet, und wie stark die Gefühle einiger Betroffener sind. Auch wenn der Austausch manchmal sehr emotional und heftig ist, ist es heilsam, dies alles in den Raum zu stellen, zu sehen, zu hören und anzuerkennen. Die Menschen sind

wieder bereit, sich mit dem Thema auseinander zu setzen und über Lösungen nachzudenken.

Nach drei Dialogrunden wird entschieden, dass der Verein in der jetzigen Form aufgelöst wird und in einer neuen Form mit einem neuen Name durchstartet. Es ist dies eine gemeinsame Entscheidung, die von jedem getragen und respektiert wird. Mit der Möglichkeit, im sicheren Rahmen ausführlich über Konflikte zu sprechen und der daraus folgenden Entscheidung, wurde die Vergangenheit für alle Beteiligten gut abgeschlossen.

Wir schlagen vor, gemeinsam zu erkunden, was jeder von uns sagt, denkt und fühlt, darüber hinaus aber auch die tiefer liegenden Beweggründe, Annahmen und Glaubenssätze, die dieses Sagen, Denken und Fühlen bestimmen.

(David Bohm)

5. Der Dialog in der Schule

Es hat etwas zutiefst heilsames, gesehen zu werden, die eigene Selbstachtung wieder zu gewinnen und an einer Interaktion teilzunehmen, die von Liebe getragen wird.

(Humberto Maturana)

Schulen stehen vor der besonders schwierigen Aufgabe, einerseits immer wieder Wege für neues Lernen zu suchen und andererseits sich mit Themen wie interkulturelle und interreligiöse Unterschiede, Integration und Gewalt in der Schule auseinander zu setzen. Lehrer sind mit dieser Vielfalt an Aufgaben und den Ansprüchen der Gesellschaft oft überfordert. Auch stehen sie vermehrt vor schwierigen Situationen im Schulalltag, die sehr belastend sein können.

Dialogrunden in Schulen, in denen Schüler und Lehrer sich zu diesen Themen mitteilen können, ohne unterbrochen zu werden, und gleichzeitig anderen zuhören, stellen eine Möglichkeit für gleichwertigen und gewaltfreien Austausch dar. Der Dialog bietet einen Rahmen, um zu erkunden, was die Beweggründe und Hintergründe der Anderer sind. Unterschiede werden in ihrer Tiefe sichtbar und damit verständlicher.

Der Dialog in der Schule schafft zugleich einen Platz, wo Lehrer sich mitteilen und austauschen können, was sie in der täglichen Arbeit inspiriert oder auch frustriert. Der Dialog macht das gemeinsame Nachdenken über wichtige Themen und die gemeinsame Gestaltung der Zukunft wieder möglich.

Der Dialog verhilft zu einem Austausch der Schüler untereinander, zwischen Lehrern, zwischen Lehrern und Schülern und zwischen Lehrern, Schülern und Eltern. Dieser Austausch fördert Vertrauen und Respekt und trägt zur Bildung einer funktionierenden Lerngemeinschaft bei.

➤ **Beispiel: Dialog in einer Klassengemeinschaft**

Eine Lehrerin, die Deutsch und Französisch in einer Hauptschule unterrichtet, fragt an, ob wir einen Dialog in einer Klasse mit 12-jährigen anleiten und begleiten können. Grund ist die andauernde und zunehmende Spannung in der Klasse: die Mädchen betreiben untereinander Mobbing, die Buben verhalten sich unter einander gewalttätig.

Laut der Lehrerin ist es sehr schwierig, mit diese Klasse zu arbeiten: eine Aufgabenorientierung von mehr als 15 Minuten ist nicht möglich, dann tritt eine große Unruhe ein, und ist es für die Lehrerin fast unmöglich, sinnvoll mit den SchülerInnen zu arbeiten. Der Lehrerin scheinen die unterschiedlichen Kulturen und Religionen, die in dieser Klasse vertreten sind, ein Hauptgrund für die Probleme, die die Jugendlichen untereinander haben. Die SchülerInnen sind tschechischer, serbischer, mongolischer, bulgarischer, russischer und ägyptischer Herkunft. Außerdem besucht ein Kind aus Österreich und ein Kind aus Deutschland die Klasse. Die religiösen Hintergründe sind in Islam und Christentum und unterschiedlichen orthodoxen Strömungen zu finden und sind aus Sicht der Lehrerin Auslöser für einen intoleranten Umgang mit den Unterschiedlichkeiten untereinander.

Wir entscheiden uns für die Arbeitsform des councils, bei der ein Talking Stick im Kreis weitergegeben wird, da sie

leicht zugänglich und leicht zu erklären ist. Nach einer kurzen Einführung, bei der sich die Schüler vor allem auch für die indianischen Wurzeln des Councils interessieren, geht der Sprechstock im Kreis herum. Es dauert ein bisschen, bevor sich jeder an diese Vorgangsweise gewöhnt hat und bevor einer nach dem anderen anfängt, zu erzählen, was er oder sie in der Klasse im Umgang miteinander wichtig findet. Und nachdem die ersten angefangen haben, sagen immer mehr Kinder wie sie sich in der Klasse fühlen, was sie sich wünschen und wie sie glauben, dass sie dazu selber auch beitragen können. Zweimal 50 Minuten tauschen sich die Schüler intensiv aus, ohne eine Spur von Konzentrationsverlust.

Die Kinder evaluieren das Gespräch als sehr wichtig, vor allem weil sie das Gefühl haben, dass diesmal jemand ihnen wirklich zuhört und dass ihre Meinungen Gewicht haben, was sie im Schulalltag, sowie in den eigenen Familien oft nicht gewohnt sind. Sie freuen sich auf einen nächsten Dialog.

In der Reflexion mit der Lehrerin einige Wochen später wird klar, dass der Dialog keine konkreten Veränderungen des Verhaltens in der Klasse gebracht hat. Dafür muss es einen längeren Prozess geben. Aus diesem Grund wird über das ganze kommende Schuljahr alle 4 Wochen ein begleiteter Dialog mit den SchülerInnen geplant. Die Lehrerin hält es für sehr wichtig, dass die SchülerInnen diese Kommunikationsform kennen lernen und miteinander üben, damit sie auch andere Perspektiven für den Umgang miteinander entwickeln. Hier war also der Prozess des Dialoges wichtig, um neue Kommunikationsmuster zu erfahren und zu üben. Die Inhalte des Dialoges waren dabei untergeordnet.

6 Der Dialog als Supervisionsinstrument

Der Dialog bietet den Rahmen für gleichwertigen Austausch, einander zuhören und sich selber authentisch einbringen, das Untersuchen der eigenen Werte, Vorstellungen und Überzeugungen. Der Dialog bringt Kollegen untereinander oft sehr schnell in einen gemeinsamen Denkprozess, in dem neue Gedanken und neue Lösungsansätze auftauchen. Dadurch eignet sich der Dialog sehr gut als Gesprächsform in Supervisionskontexten. Der große Vorteil besteht darin, dass gemeinsam Bedachtes und Entschiedenenes viel wirksamer und vor allem auch nachhaltiger ist als von Außen eingebrachte Vorschläge und Ideen. In der Bearbeitung von Fällen aus der Praxis nützt man den Dialog zur Schaffung neuer Perspektiven und Handlungsoptionen. Bei Kommunikationsarbeit in der Gruppe hilft der Dialog, schwierige Themen doch auszusprechen und Konflikte und Missverständnisse in einem sicheren Rahmen zu bearbeiten. Nicht zuletzt bietet der Dialog auch einen sehr konkreten Erlebnisraum, in dem die eigenen Denk- und Kommunikationsmuster sehr schnell bewusst werden und reflektiert werden können. Reflektionsrunden (wie denke ich, fühle ich, reagiere ich?) nach dem konkreten Dialog unterstützen den persönlichen Entwicklungsprozess, der durch den Dialog in Gang gesetzt wird.

➤ **Beispiel: Dialog im Supervisionskontext**

Ein Trainerteam, das ein Projekt in der Erwachsenenbildung begleitete, hatte alle drei Wochen ein dreistündiges Supervisionstreffen, bei dem Fallarbeit, Kommunikation untereinander und persönliche Entwicklung im Beruf im Mittelpunkt standen. Gemeinsam haben sie sich für den Dialog, so wie er hier beschrieben wurde, als Rahmen für die Supervisionsarbeit entschieden.

Jedes Treffen fing mit einer Dialogrunde an, in der ein ‚Talking Stick‘ im Kreis weiter gegeben wurde. Jeder teilte sich über seine Befindlichkeit, Erfahrungen, Wahrnehmungen und Anliegen mit, während die Anderen zuhörten. Viele Themen des Teams wurden auch in diesen Gesprächsrunden im Kreis bearbeitet, abwechselnd mit Systemaufstellungsarbeit.

Auch der ‚Supervisor‘ brachte sich in den gleichwertigen Gesprächsrunden ein. Der gemeinsame Denkprozess wurde von allen als sehr bereichernd empfunden. Die Langsamkeit der Dialogrunden, das Sich-ausdrücken-können und das intensive Zuhören halfen, einander auch in den Unterschiedlichkeiten besser zu verstehen und zu respektieren, was das Kommunikationsklima im Team sehr stark unterstützte. Das führte dazu, dass die Bezeichnung des dreiwöchigen Treffens von ‚Supervision‘ in ‚Trainerdialog‘ umgewandelt wurde. Die Teilnehmer sowie der Begleiter empfanden dies als stärkend und motivierend, da diese Bezeichnung und die dazugehörige Vorgangsweise der Gleichwürdigkeit und der Partizipation aller Beteiligten gerecht werden.

Zusammenfassung

Der Dialog ist eine andere Art der Gesprächsführung, die auf Gleichwertigkeit, Respekt und Partizipation aller Beteiligten basiert. Sie hilft Gruppen, im sicheren Rahmen gemeinsamen nachzudenken, sei es als kreativer konfliktlösender oder als gemeinschaftsbildender Prozess. Dadurch dass jede Stimme gehört und jeder Gedanke mitgeteilt werden kann, trägt der Dialog zum Vertrauen und zum Umgang mit unterschiedlichen Perspektiven und Meinungen in einer Gruppe bei. So unterstützt der Dialog einen konstruktiven Umgang von Menschen miteinander und eine respektvolle Betrachtung von Mitgliedern einer Gemeinschaft und von Mitarbeitern eines Unternehmens.

Der Dialog ergänzt als Gesprächsform die Diskussion und die Debatte: Er hilft Gruppen von Menschen über die individuellen Meinungen und Ansichten hinweg kollektiv nachzudenken und kollektive Lösungen für Problemen zu finden. Damit ist der Dialog nicht nur eine Methode, aber vor allem auch eine Haltung, die Prinzipien von Gleichwertigkeit, Anteilnahme und Gemeinsamkeit vertritt. Sie ist Basis für das Wohlbefinden, die Gesundheit, die Motivation und die Zufriedenheit von Menschen und die Effektivität der Gruppe - sei es in einer Gemeinschaft, einer Schule oder im Unternehmen.



*Dialogisches Leben ist nicht eins,
in dem man viel mit Menschen zu tun hat,
sondern eins, in dem man mit den Menschen,
mit denen man zu tun hat,
wirklich zu tun hat.*

(Martin Buber)

Literatur

*Bohm, David: **Der Dialog.** Klett Cotta, Stuttgart, 2002.*

*Buber, Martin: **Das dialogische Prinzip.** Gütersloher Verlags-
haus,
Oktober 2002.*

*Ellinor, Linda & Glenna, Gerard: **Der Dialog im Unternehmen.**
Klett Cotta, Stuttgart, 2000.*

*Geus, Eelco de; **Der Dialog als Trainingsinstrument.** In: LO
Lernende
Organisationen, Zeitschrift für systemisches Management und
Organisationen,
N° 42, Wien, April 2008*

*Hartkemeyer, Martina und Johannes F. & L. Freeman Dhority;
Miteinander Denken - Das Geheimnis des Dialogs. Klett
Cotta, Stuttgart, 1998.*

*Hartkemeyer, Johannes F. & Martina; **Die Kunst des Dialogs
– Kreative Kommunikation entdecken.** Klett-Cotta,
Stuttgart, August 2005.*

*Isaacs, William: **Dialog als Kunst gemeinsam zu denken.**
EHP, Bergisch Gladbach, 2002.*

*Seliger, Ruth: **Einführung in Großgruppenmethoden.** Carl
Auer Verlag,
Heidelberg 2008*

*Simmons, Annetta: **A safe place for a dangerous truth:
Using dialogue to overcome fear & distrust at work.** AMA,
New York, 1999.*

Eelco de Geus



geboren 1961 in den Niederlanden. Er ist systemdynamischer Organisationsberater, Systemaufsteller und Counsellor (Gewerbe Lebens- und Sozialberatung in Österreich). Ausbildung in Dialogprozessbegleitung bei Martina Hartkemeyer & Freeman Dhority (Osnabrück), sowie in „Native American Council“ (Esalen) und Communitybuilding nach Scott Peck. Zwanzig Jahre Erfahrung als Trainer & Berater auf dem Gebiet der Kommunikation, Zusammenarbeit, 'Coaching

Leadership' und Entwicklung von lernenden Organisationen, sowohl in den Niederlanden, als auch in Deutschland, Österreich, Belgien und Amerika.

Gründer und Leiter des Instituts für Systemdynamik und Dialog. Er leitet Seminare und Ausbildungen für Familien-, Struktur- und Organisationsaufstellungen sowie Dialogseminare und begleitet Dialogprozesse in Organisationen und Gemeinschaften, sowohl in den Niederlanden als auch in Österreich und Deutschland. Leiter der Ausbildungsprogramme für Dialogprozessbegleitung in Österreich und in den Niederlanden, Vortragender an der Donau Universität Krems und der Universität von Utrecht zum Thema Kommunikation, Dialog und Organisationsaufstellungen. Eelco war mehrere Jahren Vorstandsmitglied des Österreichischen Forums Systemaufstellungen und ist Mitgründer der Leadershipwerkstatt in Wien.

Begleitet sowohl Privatpersonen und Familien als auch Organisationen und Gemeinschaften bei persönlichen und beruflichen Fragen. Er lebt mit seiner Frau Julia und ihren drei Kindern im Wienerwald. Gemeinsam mit Julia begleitet er Dialogprojekte in Schulen.