

**Christoph Mandl**

**Dialogos  
oder  
eine Collage über  
Team-Lernen**

Wer kennt es nicht, das Gefühl der Ohnmacht einer Gruppe gegenüber, der man angehört, die man unterstützt und die unfähig ist, als Gruppe zu lernen. Mächtige Abwehrrou- tinen gegenüber Veränderungen sind am Werk, die von der Gruppe als „Unfähigkeit etwas weiterzubringen“ erlebt werden. Aber wir brauchen lernfähige Teams in und für Organisa- tionen. Dialog als ein von David Bohm geschaffener Gruppenprozess entstand aus diesem Bedürfnis heraus, „gemeinsam geteil- ten Sinn“ in Gruppen zu erfahren. Ein Wochenend-Seminar im Mai 1984 entwickelte sich zu einem von David Bohm so beschrie- benen „Prozess des Erwachens von Dialog selbst als ein freier Fluss von Sinn und Be- deutung zwischen den Teilnehmern“ (Bohm, 1988). Das Potential von David Bohm’s Dialog für organisationales Lernen wurde erstmals von Peter Senge sichtbar gemacht. Das Bild von Dialog hat viele Facetten. Ein fiktives Ge- spräch in Form einer Collage wird Dialog besser gerecht, als eine Abhandlung darüber.

---

Dieser Artikel erschien in Organisationsentwick- lung Nr. 4/96, pp 32-45, 1996

---

### **Dr.sc.math. Christoph Mandl**

*Dr.sc.math. Christoph Mandl;*

*Mandl, Lüthi & Partner, Wien*

*Universitätsdozent an der Fakultät für Wirtschafts- wissenschaften an der Universität Wien*

**M**andl: Bevor wir uns mit Dialog selbst befassen, möchte ich Dialog in den Kontext von Groß- gruppenprozessen stellen, um damit auch die Beteiligten an diesem Gedankenaustausch vorzustellen. Mit Groß- gruppen meine ich dabei Gruppen von zirka 15 bis 40 Personen. Dialog, wie wir ihn hier verstehen, wurde in den achtziger Jahren von Ihnen, Herr Bohm, entwickelt bzw. wiederentdeckt. Einfluss auf Ihre Arbeit hatte dabei der Psychologe Patrick De Maré, der mit Groß- gruppen „sozio-therapeutisch“ arbeitete. Diese von De Maré genannte Sozio-Therapie entstand wiederum aus der Erfahrung mit einem anderen Großgruppenprozess - den Tavistock Leicester Konferenzen. Aber die Bedeu- tung eines wirklichen Dialoges wurde schon viel früher von Ihnen, Herr Buber, erkannt und in philosophischen Aufsätzen als dialogisches Prinzip beschrieben. Nützlich- e Ideen diffundieren. Und so haben Sie, Herr Senge und Herr Isaacs, am Center for Organizational Learning des M.I.T. die Bohm’sche Dialogidee aufgegriffen und mit Teams in Organisationen praktiziert.

In diesem unseren Gedankenaustausch wollen wir vor allem drei Fragen genauer nachgehen: „Was ist das Wesen von Dialog?“; „Wie kann er stattfinden?“ und „Wel- che Erfahrungen gibt es damit in Organisationen?“

Ich arbeite mit Gruppen oder Teams an Projekten, die zu organisatorischen Veränderungen führen. Solche Projekte haben es an sich, dass schwierige Phasen durchlebt werden, in denen größtmögliche Offenheit im Team notwendig ist, um über einen „toten Punkt“ hinaus zu gelangen. Dabei erweisen sich die vorhand- enen, verdeckten An- nahmen der Teammit- glieder - Chris Argyris spricht von „Model I Theory-in-Use“ und Sie, Herr Senge, sprechen von mentalen Modellen - als wesentliche Barriere. Ab- wehrrou- tinen nennt Chris

**Dialog ist ein  
Gruppenprozess,  
dessen Anliegen  
das Gewinnen  
gemeinsamer  
Einsichten ist.**

Argyris das Phänomen, dass eine Gruppe, ein Team nicht imstande ist, als Gruppe zu lernen, obwohl das Wissen in der Gruppe vorhanden ist, aber eben nicht explizit gemacht wird. Dialog ist nun ein Gruppenpro- zess, dessen Anliegen das Gewinnen gemeinsamer Ein- sichten, also Lernen als Gruppe, als Gemeinschaft, ist. Eine solche Vision von Gesprächen in Gruppen ent- spricht wohl einem sozialen Grundbedürfnis, aber es hat den Anschein, dass wir verlernt oder vergessen ha- ben, wie wir diese Vision realisieren. Und vielen Men- schen, welche in Organisationen arbeiten, ist auch die Vision von Dialog „abhanden“ gekommen.

Heute nun, um einige Erfahrungen mit Dialog - sowohl als Teilnehmer als auch als „Facilitator“ (ich verwende die Begriffe Trainer, Moderator oder Leiter bewusst nicht, da nur der englische Begriff „facilitate“ die Bedeutungen „erleichtern“ und „fördern“ hat) - reicher, finde ich im Dialog einen Gruppenprozess, der für Großgruppen „hilfreich“ ist. Darunter verstehe ich die Erfahrung, dass Dialog ein Großgruppenprozess ist, der geeignet ist, die Abwehrroutrinen in der Gruppe sichtbar

**Dialog ist eine Gruppenfähigkeit, die wie jede andere Fähigkeit durch Üben erlernt werden muss.**

und besprechbar zu machen, indem er einen sicheren Raum schafft, wo heikle, tabuisierte Themen an- und besprechbar werden, und wo durch den dialogischen Gruppenprozess graduell eine Gemeinschaft - wie sie auch Scott Peck in seinem Buch *The Different Drum, Community Making and Peace* beschreibt - geschaffen wird, ohne zu verlangen, dass Meinungsverschiedenheiten, Konflikte und Missverständnisse beigelegt werden. Diese Erfahrung, dass Menschen einander näher kommen, obwohl sie untereinander Meinungsverschiedenheiten oder Konflikte haben, ist für mich einigermaßen paradox und macht Dialog so interessant. Dabei möchte ich gleich einer möglichen Erwartung vorbeugen: Dialog kann nicht herbeigezwungen werden. Gruppenprozesse haben keine deterministisch ablaufende Dynamik. Dialog kann gefördert werden und jeder in der Gruppe hat daran Anteil. Aber Dialog ist eine Gruppenfertigkeit, die wie jede andere Fertigkeit durch Üben erlernt werden muss. Und mit Dialog verhält es sich so wie mit anderen subtilen Fähigkeiten; je mehr man sich darauf konzentriert, desto mehr entschwindet es einem - wie beim bekannten Phänomen, dass man eine sehr schwach leuchtende Lichtquelle in der Nacht besser sieht, wenn man sie nicht direkt ansieht, nicht direkt fokussiert, sondern zwar im Auge behält, aber besser aus den Augenwinkeln wahrnimmt.

Aber wie würden Sie aus Ihrer Sicht das Wesen von Dialog beschreiben?

**Bohm:** Ich gebe dem Wort „Dialog“ eine Bedeutung, welche ein wenig von derjenigen abweicht, die gebräuchlich ist. Der Ursprung eines Wortes hilft oft, es bildhafter, tiefer zu begreifen. „Dialog“ kommt vom griechischen *dialogos*. *Logos* bedeutet „Wort“, wobei wir an den „Sinn des Wortes“ denken. Und *dia* bedeutet „durch“ - es bedeutet nicht zwei. Ein Dialog kann zwischen einer beliebigen Anzahl von Menschen stattfinden, nicht nur zwischen zweien. Sogar ein Einzelner kann das Erlebnis von Dialog mit sich selbst

haben, wenn die Idee von Dialog präsent ist. Das Bild, welches *dialogos* gibt, ist: *Fluß aus Sinn, Fließen von Bedeutung* durch jeden einzelnen, innerhalb der Gruppe und zwischen den einzelnen Personen. So ist es möglich, dass Sinn in der Gruppe zum Fließen kommt, aus dem ein neues Verständnis auftaucht. Dieses ist etwas ganz Neues, das zum Zeitpunkt des Beginns womöglich noch gar nicht da war. Es ist folglich ein schöpferischer Prozess. Dieser *gemeinsame Sinn* ist der „Leim“ oder „Mörtel“, welcher Menschen und Gesellschaften zusammenhält.

Stellen Sie dies dem Wort „Diskussion“ gegenüber! Dieses Wort bedeutet eigentlich das Zerlegen von Dingen. Es betont die Idee von Analyse, wo es viele Standpunkte geben kann und wo jeder einen anderen präsentiert - analysierend und zerlegend. Das ist natürlich nützlich, aber hat seine Grenzen dort, wo wir über die Verschiedenheit unserer Standpunkte hinausgehen wollen. Diskussion ist fast wie ein Tischtennispiel, bei dem man die Ideen hin- und herschlägt und damit versucht, zu gewinnen oder Punkte für sich selbst zu sammeln. Vielleicht wird man die Ideen eines anderen aufgreifen, um die eigenen zu untermauern. Man wird mit einigen übereinstimmen, mit anderen nicht - aber immer geht es noch darum, das Spiel zu gewinnen. Das ist sehr oft so in Diskussionen.

In einem Dialog aber versucht keiner zu gewinnen. Jeder gewinnt ja, wenn irgendeiner gewinnt. Die Idee von Dialog ist eine andere. Es geht nicht darum, Punkte zu machen oder die eigene Meinung zu behaupten. Vielmehr bedeutet das Aufdecken des Irrtums einzelner, dass alle profitieren. Das ist eine Situation, die man „gewinnen-gewinnen“ nennt, das andere Spiel ist „gewinnen-verlieren“: Wenn ich gewinne, verlieren Sie. Dialog ist gemeinsames Teilhaben; da spielen wir nicht gegeneinander, sondern miteinander. In einem Dialog gewinnen alle.

**Das Bild, welches dialogos gibt, ist: Fluss aus Sinn, Fließen von Bedeutung.**

Die Absicht von Dialog besteht nicht darin, Dinge zu analysieren oder einen Streit zu gewinnen oder Meinungen auszutauschen. Vielmehr geht es darum, Ihre Meinungen auszusetzen und sie anzuschauen - jedes einzelnen Meinung anzuhören, sie in Schweben zu halten und dann zu schauen, was das alles bedeutet. Wenn wir sehen können, was alle unsere Meinungen bedeuten, dann *haben wir am gemeinsamen Inhalt teil*, auch wenn wir nicht gänzlich übereinstimmen. Es mag sich herausstellen, dass die Meinungen nicht wirklich wichtig sind - sie sind sowieso

nur Annahmen. Und wenn wir sie alle anschauen, dann können wir uns vielleicht schöpferischer in eine neue Richtung weiterbewegen. Wir können gemeinsam die Meinungen wertschätzen, und daraus taucht - ganz unangekündigt - Wahrheit auf, ohne dass wir sie ausgewählt hätten.

Wenn jeder hier in diesem Raum seine Meinungen aussetzt, vor sich in Schwebel hält, dann tun wir alle dasselbe. Dann schauen wir alle gemeinsam alles an. Der Inhalt unseres Bewusstseins ist dann eigentlich derselbe. Demgemäss ist eine andere Art von Bewusstsein unter uns möglich, ein *teilnehmendes Bewusstsein* - so wie eigentlich Bewusstsein immer ein teilnehmendes ist, aber hier wird es als solches anerkannt und kann so uneingeschränkt frei sein. Alles kann sich zwischen uns bewegen. Jeder nimmt teil, genießt einen Anteil am Selbstverständnis, dem

**Wenn wir sehen  
können, was alle  
unsere Meinungen  
bedeuten, dann  
haben wir am  
gemeinsamen  
Inhalt teil.**

Sinn der Gruppe und trägt seinen Teil bei. Das können wir einen richtigen Dialog nennen. (Bohm, 1995, pp. 7 und 14)

**Senge:** Der Dialog ist ein sehr altes Konzept, das schon im klassischen Griechenland hohes Ansehen genoss und von vielen „primitiven“ Kulturen wie den nordamerikanischen Indianern praktiziert wird. Aber in der modernen Welt ist diese Kunst nahezu gänzlich verloren gegangen. Wir alle haben schon einmal einen Dialog erlebt - in ganz besonderen Gesprächen, die ein Eigenleben entwickeln und uns in Richtungen führen, die wir vorher nie für möglich gehalten hätten. Aber diese Erfahrungen sind selten und eher das Ergebnis von Zufällen als von systematischen Anstrengungen oder disziplinierter Übung.

Der Dialog trägt dazu bei, dass wir das „repräsentative und partizipative Wesen des Denkens wahrnehmen ... sensibler auf die Inkohärenz unseres Denkens reagieren und sie gefahrlos anerkennen können.“ *Beim Dialog werden die Beteiligten zu Beobachtern ihres eigenen Denkens.*

So nehmen sie zum Beispiel wahr, dass ihr Denken aktiv ist. Wenn bei einem Dialog ein Konflikt an die Oberfläche kommt, erkennen die Teilnehmer, dass eine Spannung da ist, aber sie führen diese Spannung buchstäblich auf ihre Gedanken zurück, und erklären: „Es sind unsere Gedanken und die Art, wie wir an ihnen festhalten, die sich im Konflikt befinden, nicht wir“. Wenn man die

partizipative Natur des Denkens einmal erkannt hat, kann man seine eigenen Gedanken aus der Distanz betrachten. Man entwickelt eine kreativere, weniger reaktive Haltung gegenüber seinem eigenen Denken.

Zwischen Teammitgliedern, die in einen Dialog eintreten, entsteht eine einzigartige Beziehung. Sie entwickeln ein tiefes Vertrauen, das sich zwangsläufig auch auf die Diskussionen überträgt. Sie sind sich der Einzigartigkeit jeder individuellen Sichtweise zutiefst bewusst. Außerdem machen sie die Erfahrung, dass sich weit größere Erkenntnisse ergeben, wenn man seinen Standpunkt „sanft“ vertritt. Sie lernen die Kunst, eine Position einzunehmen, anstatt „von ihrer Position eingenommen zu werden“. Wenn es angebracht ist, eine Ansicht zu verteidigen, tun sie dies würdevoller und weniger rigide, das heißt ohne das „Gewinnen“ zur obersten Priorität zu machen. (Senge, 1996, pp. 291, 294 und 301)

**Isaacs:** Ein Team von Leuten sitzt in einem Kreis auf der Bühne, in ein intensives Gespräch vertieft. In dieser Form des intimen Theaters sind die Teilnehmer beides, Akteure und Publikum. Sie argumentieren, weil sie unterschiedlicher Meinung sind, aber da ist eine Qualität des Engagements in ihren Argumenten. Sie hören intensiv auf die Sprache, Rhythmen und Töne der anderen. Die Stille zwischen den Aussagen scheint genauso bedeutsam wie die Worte. Jedes Mal wenn wer etwas sagt, verändert sich die Struktur ein wenig; etwas Neues wurde gesehen. Jeder weiß, dass jeder in der Gruppe es gesehen hat und dass es mehr ist

**Beim Dialog  
werden die  
Beteiligten zu  
Beobachtern ihres  
eigenen Denkens.**

als das Modell von Wahrheit einer Person. Während die Menschen im Kreis fortfahren zu sprechen, wird das Gefühl von gemeinsam geteilten Sinn größer und schärfer. Sie beginnen unvorhergesehene Einsichten in ihre tiefliegenden Annahmen zu gewinnen. Niemand kann diese Form des Denkens alleine aufbieten und sogar in einer Gruppe bedarf es des vorsätzlichen Wunsches, einen Rahmen für gemeinsames Denken zu schaffen. Es bedarf einer Praxis wie Dialog.

*Dialog ist nicht einfach ein Satz von Techniken, um Organisationen zu verbessern, Kommunikation anzuheben, Konsens herbeizuführen oder Probleme zu lösen. Er basiert auf dem Prinzip, dass Idee und Durchführung auf das Engste verbunden sind, mit einem Kern von gemeinsam geteilten Sinn. Während eines Dialogprozesses lernen Menschen gemeinsam zu denken - nicht nur in dem Sinne ein gemeinsames Problem zu analysieren oder ein Stück ge-*

meinsames Wissen zu kreieren, sondern im Sinne einer gemeinsamen Sensibilität, in der Gedanken, Gefühle und resultierende Tätigkeiten nicht einem Einzelnen, sondern allen in der Gruppe gemeinsam gehören. (Isaacs, 1996, pp. 413)

**Buber:** Ich kenne dreierlei Dialog: den echten - gleichviel, geredeten oder geschwiegenen -, wo jeder der Teilnehmer den oder die anderen in ihrem Dasein und Sosein wirklich meint und sich ihnen in der Intention zuwendet, dass lebendige Gegen-

seitigkeit sich zwischen ihm und ihnen stifte; den technischen, der lediglich von der Notdurft der sachlichen Verständigung eingegeben ist; und den dialogischen verkleideten Monolog, in dem zwei oder mehrere im Raum zusammengekommene Menschen auf wunderlich verschlungenen Umwegen jeder mit sich selber reden und sich doch der Pein des Aufsichangewiesenseins entrückt dünken. Die erste Art ist, wie gesagt, selten geworden; wo sie sich erhebt, und sei es in noch so „ungeistiger“ Gestalt, wird für den Fortbestand der organischen Substanz menschlichen Geistes Zeugnis abgelegt. Die zweite gehört zum unveräußerlichen Kerngut der „modernen Existenz“, wiewohl sich hier immer noch in allerlei Schlupfwinkeln die wirkliche Zwiesprache verbirgt und

gelegentlich in ungebührlicher Weise, freilich immer noch öfter überlegen geduldet als geradezu anstoßerregend, etwa im Tonfall eines Bahnschaffners, im Blick einer alten Zeitungsverkäuferin, im Lächeln des Schornsteinfegers, überraschend und unzeitgemäß hervortaut.

Und die dritte ... (Buber, 1994, pp. 166 - 167)

**Mandl:** Ja, die dritte ist uns allen sehr geläufig, ein Kommunikationsmuster auf das wir gerne zurückgreifen, weil es uns nur allzu vertraut ist. Die Schwierigkeit neue, unbekanntere Erfahrungen zu machen, besteht wohl darin, dass der „Empfänger“ von Signalen zunächst die Informationen herausfiltert und wahrnimmt, die ihm vertraut, weil bekannt sind. In jedem Gruppenprozess nehmen wir aus der Unmenge von auf aus hereinprasselnden Signalen zunächst jene wahr, die wir wiederer-

kennen, also die vertrauten Kommunikationsmuster, wie etwa Diskussion oder Autoritätsansprüche. Eine persönliche Erfahrung passt hierzu sehr gut als Metapher: Ich habe einmal Obertonsingen gelernt. Obertonsingen ist eine tibetanische Singform bei der über einem normal mit den Stimmbändern erzeugten Ton ein reiner Oberton entsteht. Physikalisch entsteht dieser Oberton durch die schwingende Luftsäule in der Mundhöhle. Der Zuhörer hört somit zwei Töne - einen tiefen Grundton und einen sehr hohen, reinen Oberton. Die Schwierigkeit beim Lernen von Obertonsingen ist, dass Sie zunächst den Oberton nicht hören, obwohl er da ist und ein geübter Zuhörer ihn bereits hören kann. Erst nach und nach nehmen Sie den Oberton zunächst nur als Veränderung der Tonfarbe des Grundtones wahr, dann als eigenen ganz leisen Ton und schließlich - und das ist das wahrhaft Verblüffende - hören Sie nur mehr den Oberton und nicht mehr das „Geräusch“ des Grundtons. Und erst als ich gelernt hatte, meine eigenen Obertöne zu hören, konnte ich auch mein Obertonsingen verbessern.

Die Schwierigkeit beim Erlernen von Dialog ist sehr ähnlich zum Erlernen von Obertonsingen. Die Gruppe lernt, aus den Signalen nicht nur die vertrauten Kommunikationsmuster herauszufiltern, sondern graduell auch Unvertrautes, das zunächst - scheinbar - gar nicht präsent ist. Dieser Lernprozess des beginnenden Wahrnehmens von Dialog in der Gruppe wird phasenweise als frustrierend oder konfliktreich erlebt, aber die TeilnehmerInnen fühlen auch eine wachsende Verbundenheit mit der Gruppe, vergleichbar - um eine weitere Metapher zu gebrauchen - der Verbundenheit mit einer Gruppe, mit der man gemeinsam einen hohen Berg bestiegen hat oder mit der man bei einem Segeltörn gemeinsam einen Sturm durchlebt hat. Dass dieses Gefühl der Zusammengehörigkeit trotz oder vielleicht gerade wegen heikler Themen entsteht, ist für mich die Besonderheit von Dialog. Selbst Abwehrrouninen können im Dialog von Gruppenmitgliedern sichtbar und „besprechbar“ gemacht werden.

**Abwehrrouninen können im Dialog von Gruppenmitgliedern sichtbar und „besprechbar“ gemacht werden.**

Damit sind wir eigentlich schon bei unserer nächsten Frage, nämlich wie wir in einer Gruppe Dialog erfahren können aber nicht als das Ergebnis von Zufällen. Dabei haben Sie, Herr Bohm, Pionierarbeit geleistet.



## **Dialog sollte prinzipiell ohne Tagesordnung und ohne Leiter funktionieren.**

**Bohm:** Eine grundlegende Idee im Konzept von Dialog ist, im Kreis zu sitzen. Diese geometrische Anordnung bevorzugt niemanden; sie erlaubt eine direkte Kommunikation. Dialog sollte prinzipiell ohne Tagesordnung und ohne Leiter funktionieren. Natürlich sind wir an Tagesordnungen und Leiter gewöhnt. Wenn wir also hier eine Besprechung ohne Leitung anfangen - ohne Tagesordnung und Zweck zu reden begännen - dann würden, glaube ich, eine Menge an Ängsten auftauchen, weil wir nicht wüssten, was wir tun sollen. Also wäre eine Aufgabe, sich durch diese Ängste durchzuarbeiten

und sich ihnen zu stellen. Aus Erfahrung wissen wir, dass wenn Teilnehmer ein bis zwei Stunden über diese Ängste sprechen, sie dann freier sprechen.

Es kann hilfreich sein, einen helfenden Begleiter zu haben, der die Gruppe in Schwung bringt, der den Prozess eine Weile beobachtet, der von Zeit zu Zeit kommentiert, was da geschieht

und derlei Aufgaben übernimmt. Aber er sollte sich mit der Zeit in dieser Funktion überflüssig machen. Das kann eine Zeit dauern. Es könnte notwendig sein, dass man sich regelmäßig trifft, um den Dialog weiterzuführen. Man könnte sich wöchentlich treffen, oder zweiwöchentlich, und diese Treffen lange Zeit fortführen - ein oder zwei Jahre oder mehr. In diesem Zeitraum würden all die erwähnten Dinge auftauchen. Man würde lernen, immer mehr ohne helfenden Begleiter auszukommen - das ist zumindest die Idee. Das ist mein Vorschlag. Es ist natürlich ein Experiment und wir können nicht garantieren, dass es funktioniert. Aber das ist ja bei jedem neuen Vorhaben so: Sie bedenken alle Faktoren, Sie überlegen sich die besten Voraussetzungen, was Sie darüber sagen und theoretisch besprechen können, und dann beginnen Sie und versuchen es. (Bohm, 1995, pp. 11 - 12)

**Senge:** Zum Dialog kann es nur kommen, wenn die Gruppenmitglieder einander als Partner betrachten, die gemeinsam nach tieferer Einsicht und Klarheit streben. Diese Einstellung ist wichtig, weil das Denken partizipativ ist. Die bewusste Absicht, einander als gleichberechtigt zu betrachten, trägt dazu bei, dass man sich kollegial verhält. Das mag banal klingen, ist aber von großer Bedeutung. (Senge, 1996, pp. 298)

**Mandl:** Eine wesentliche Rolle spielt aus meiner Sicht auch die Vorbereitung auf einen Dialog und die Absicht, die die TeilnehmerInnen mitbringen. Denn noch bevor ein Wort gesprochen wird, sind - geleitet von persönlichen Erwartungen und Bedürfnissen - unausgesprochene Absichten im Raum, die die Wirklichkeit kreieren

helfen, die von allen Teilnehmern gemeinsam gestaltet und erlebt wird. Wenn etwa die TeilnehmerInnen eine Diskussion erwarten, so wird die sich entwickelnde Kommunikationsform zunächst auch stark einer Diskussion ähneln.

**Bohm:** Egal in welcher Gruppengröße, das was einem Dialog am meisten im Weg steht, ist das Festhalten von Annahmen und Meinungen und das Verteidigen derselben. Wenn Sie sich persönlich mit einer Meinung identifizieren, würde das auch im Weg stehen. Und wenn Sie sich als Gruppe mit einer Meinung identifizieren, wird das im Weg stehen. Die Hauptschwierigkeit liegt dann darin, dass wir ja gar nicht ordentlich einer anderen Meinung zuhören können, weil wir sie ablehnen - wir hören sie nicht wirklich.

Das ist ein Teil dessen, was ich als Dialog bezeichne - man bemerkt gegenseitig, was im Kopf des anderen vorgeht, ohne zu einem Schluss oder zu einer Beurteilung zu kommen. Im Dialog müssen wir eine Frage abwägen, sie hin- und herbewegen, sie befühlen.

Ich werde vorschlagen, wie es funktionieren sollte. Annahmen werden auftauchen. Und wenn Sie jemandem zuhören, der eine Annahme hat, die ungeheuerlich für Sie ist, wird die natürliche Reaktion Ärger sein oder Aufregung oder ähnliches. Aber nehmen Sie an, Sie setzten diese Aktivität aus. Das heißt, Sie halten sie bildlich gesprochen in Schwebelage - vor Ihnen. Sie unterdrücken sie nicht, Sie verfolgen sie nicht weiter, Sie schenken ihr weder Glauben noch Misstrauen, sondern sehen einfach die Bedeutung Ihrer Annahme neben der Annahme Ihres Gegenübers. Sie haben vielleicht nicht einmal gewusst, dass Sie eine Annahme hatten. Nur dadurch, dass der andere die gegenteilige Annahme hatte, konnten Sie die Ihre überhaupt wahrnehmen. Sie entdecken vielleicht noch andere Annahmen, aber wir halten sie alle da vor uns in Schwebelage, um sie näher zu betrachten und zu sehen, was sie bedeuten.

**Was einem  
Dialog am meisten  
im Weg steht, ist  
das Festhalten von  
Annahmen und  
Meinungen und  
das Verteidigen  
derselben.**

Es ist wichtig zu sehen, dass die verschiedenen Meinungen, die Sie haben, Resultate früherer Gedanken sind: alle Ihre Erfahrungen, was andere sagten und was nicht. Dies ist alles in Ihr Gedächtnis programmiert. Sie könn-

ten sich dann mit diesen Meinungen identifizieren und diese auch verteidigen. Aber das bringt nichts. Denn wenn die Meinung richtig ist, dann ist diese Reaktion nicht notwendig. Und wenn sie falsch ist, warum sollten Sie sie verteidigen? Wenn Sie sich aber mit der Meinung identifizieren, werden Sie sie verteidigen, so als ob Sie selbst angegriffen würden, obwohl nur Ihre Meinung in Frage gestellt wird.

Es ist wichtig zu verstehen, dass die Dialog-Gruppe keine Therapie-Gruppe irgendeiner Art ist. Wir versuchen hier nicht, irgendjemandem zu helfen, obwohl das nebenbei schon einmal geschehen kann. Aber das ist nicht unser Zweck. Ein Freund, der sich intensiv damit beschäftigte, nannte es „Sozio-Therapie“. Nicht individuelle Therapie. Die Gruppe ist ein Mikrokosmos der Gesellschaft. Folglich, wenn die Gruppe - oder irgendwer - „geheilt“ wird, dann ist das der Anfang einer größeren Heilung. Sie können es so betrachten, wenn Sie wollen. Es ist beschränkt, aber immerhin, so kann man es betrachten.

Es ist auch keine „Encounter-Gruppe“, die auf eine bestimmte Art der Therapie abzielt, wo die Emotionen hochkommen können etc. Wir zielen darauf nicht speziell ab, aber wir sagen auch nicht, dass Gefühle *nie* hochkommen dürfen, denn in bestimmten Fällen, wenn man einander emotionell begegnet, wird dies Annahmen zum Vorschein bringen.

Ein essentielles Charakteristikum von Dialog-Gruppen ist die Fähigkeit, *Annahmen zum Vorschein zu bringen*. Diese Annahmen machen uns eigentlich krank. Und in diesem Sinne ist es auch Therapie, sie zum Vorschein zu bringen. Der Inhalt hier ist dann mehr, sich in Richtung der Freiheit von diesen Annahmen zu bewegen und etwas Neues jenseits dieser Annahmen zu erforschen. (Bohm, 1995, pp. 13, 23 und 24)

## Ein essentielles Charakteristikum von Dialog-Gruppen ist die Fähigkeit, Annahmen zum Vorschein zu bringen.

**Buber:** Des weiteren muss, wenn ein echtes Gespräch entstehen soll, jeder, der daran teilnimmt, sich selber einbringen. Und das bedeutet, dass er willens sein muss, jeweils zu sagen, was er zu dem besprochenen Gegenstand im Sinn hat. Und das wieder bedeutet, dass er jeweils den Beitrag seines Geistes ohne Verkürzung und Verschiebung hergibt. Auch sehr redliche Menschen wännen, im Gespräch durchaus nicht gehalten zu sein, alles zu sagen „was sie zu sagen haben“. Aber in der großen Treue, welche der Atemraum des echten Gesprächs ist, hat das, was ich jeweils

zu sagen habe, schon in mir den Charakter des Gesprochenwerdenwollens, und ich darf es nicht davon ab-, darf es nicht in mir zurückhalten. Es trägt ja, mir unverkennbar, das Zeichen, das die Zugehörigkeit zum gemeinschaftlichen Leben des Wortes anzeigt. Wo das dialogische Wort echtbürtig besteht, muss ihm sein Recht durch Rückhaltlosigkeit werden. Rückhaltlosigkeit aber ist das genaue Gegenteil des Drauflosredens. Alles kommt auf die Legitimität des „Was ich zu sagen habe“ an. Und freilich muss ich auch darauf bedacht sein, das, was ich eben jetzt zu sagen habe, aber noch nicht sprachlich besitze, ins innere Wort uns sodann ins lautliche zu heben. Sagen ist Natur und Werk, Gespross und Gebilde zugleich, und es hat, wo es dialogisch, im Atemraum der großen Treue erscheint, die Einheit beider stets neu zu vollenden.

## Schweigsam Bleibende können mitunter besonders wichtig werden.

Wo aber das Gespräch sich in seinem Wesen erfüllt, zwischen Partnern, die sich einander in Wahrheit zugewandt haben, sich rückhaltlos äußern und vom Scheinwollen frei sind, vollzieht sich eine denkwürdige, nirgendwo sonst sich einstellende gemeinschaftliche Fruchtbarkeit. Das Wort entsteht Mal um Mal substantiell zwischen den Menschen, die von der Dynamik eines elementaren Mitzusammenseins in ihrer Tiefe ergriffen und erschlossen werden. Das Zwischenmenschliche erschließt das sonst Unerschlossene.

Selbstverständlich brauchen nicht alle zu einem echten Gespräch Vereinten selber zu sprechen; schweigsam Bleibende können mitunter besonders wichtig werden. Jeder aber muss entschlossen sein, sich nicht zu entziehen, wenn es etwa dem Gang des Gesprächs nach an ihm sein wird zu sagen, was er eben zu sagen hat. Wobei natürlich keiner von vornherein wissen kann, was das etwa sein wird: ein echtes Gespräch kann man nicht vordisponieren. Es hat zwar seine Grundordnung von Anbeginn in sich, aber nichts kann angeordnet werden, der Gang ist des Geistes, und mancher entdeckt, was er zu sagen hatte, nicht eher, als da er den Ruf des Geistes vernimmt.

Auch dies jedoch ist selbstverständlich, dass alle Teilnehmer, ohne Ausnahme, so beschaffen sein müssen, dass sie den Voraussetzungen des echten Gesprächs genügend fähig und bereit sind. Die Echtheit ist schon in Frage gestellt, wenn ein noch so geringer Teil der Anwesenden von sich und von den anderen als solche empfunden werden, denen keine aktive Beteiligung zugedacht ist. Ein Zustand dieser Art kann sich zu einer schweren Problematik steigern.

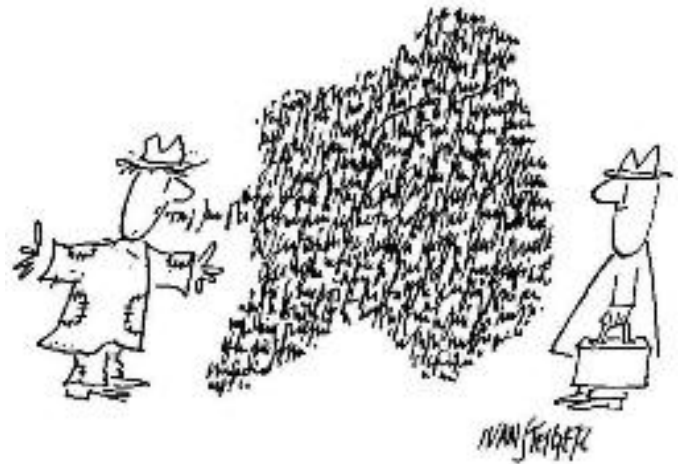
In unserer Zeit, in der das Verständnis für das Wesen des echten Gesprächs selten geworden ist, werden seine Voraussetzungen von dem falschen Öffentlichkeitsinn so gründlich misskannt, dass man vermeint, ein solches Gespräch vor einem Publikum interessierter Zuhörer mit gebührender publizistischer Assistenz veranstalten zu können. Aber eine öffentliche Debatte von noch so hohem „Niveau“ kann weder spontan noch unmittelbar noch rückhaltlos sein; eine als Hörstück vorgeführte Unterredung ist von dem echten Gespräch brückenlos geschieden. (Buber, 1994, pp. 293 - 297)

**Bohm:** Obwohl wir keine „Regeln“ für den Dialog haben, können wir doch mit der Zeit einige hilfreiche Prinzipien lernen - wie etwa, dass wir jedem den Raum geben müssen zu sprechen. Wir stellen dies nicht als Regel auf; vielmehr sagen wir, wir sehen den Sinn darin ein, und wir lernen, es so zu handhaben. Wir entdecken die Notwendigkeit, die Nützlichkeit verschiedener Verhaltensweisen, die uns helfen. Wir geben Raum. Man lernt allmählich, anderen den Raum zum Sprechen zu geben. Sehr oft geschieht es in Gruppen, dass - gibt man nicht genug Raum zum Sprechen - jeder sofort mit dem herausplatzt, was ihm gerade im Kopf herumgeht. Aber genauso wenig sollte man über etwas nachgrübeln - einen Punkt auswählen und ihn drehen und wenden - während das Gespräch schon zu etwas anderem übergeht. Wenn Sie das Nachdenken über einen bestimmten Punkt beenden, und die Gruppe währenddessen schon ganz woanders ist, ist das, was Sie sagen wollten, schon irrelevant. Während Sie dachten: „Was bedeutet das, und was kann ich dazu sagen?“ ist es schon zu spät, weil das Thema gewechselt hat. So gibt es so etwas wie ein subtiles Mittelding, wo Sie nicht zu schnell herausplatzen, aber auch nicht zu lange warten. Es könnte ja auch Phasen des Schweigens geben etc.

**Manchmal könnte es geschehen, dass Sie eine Frage stellen möchten und ein anderer tut es.**

Manchmal könnte es geschehen, dass Sie eine Frage stellen möchten und ein anderer tut es. In diesem Fall ist dieser Gedanke schon latent in der Gruppe da gewesen, sozusagen unausgesprochen. Und so sagt es dann die eine oder andere Person. Wieder ein anderer kann es aufnehmen und weiterführen. Wenn die Gruppe wirklich gut funktioniert, wäre das gemeinsames Denken - gemeinsames Teilhaben am Denken - als ob es ein einziger Prozess wäre. Ein Gedanke wird gemeinsam geformt. (Bohm, 1995, pp. 22)

**Mandl:** Zum Dialog gehört nicht nur die Kunst zu erkennen, was im gegebenen Augenblick gesagt werden muss, sondern auch die Kunst zuzuhören. Schon aus rein zeitlichen Gründen ist dies offensichtlich, da immer nur eine Person spricht. Aber Zuhören im Dialog heißt nicht nur nicht zu sprechen und also im Schweigen Raum zu geben, sondern intensiv dem Sprechenden zuzuhören mit der Bereitschaft, sich vom Gesagten beeinflussen zu lassen, so als ob die Person, der man zuhört, sehr weise ist. Teil dieser Qualität des Zuhörens ist aber auch, in sich selbst hineinzuhören, sich selbst beim Zuhören zuzuhören und zu fragen „Wie höre ich das, was gesagt wird? Welche Annahmen und Gefühle spüre ich in mir? Wer bin ich in dieser Szene?“ Deswegen ist gemeinsames Schweigen und also gemeinsames in sich selbst Hineinhören natürlicher Teil von Dialog - Stille ist nicht Bedrohung sondern Sammlung.



Ein weiteres Element von Dialog ist die Kunst des Erkundens: ein sanftes, nicht manipulatives Erkunden der Annahmen anderer und auch der eigenen. Diese Form des Erkundens bezweckt, die verhüllten Annahmen Schicht für Schicht offen zu legen. Dies kann zu überraschenden Ergebnissen führen. Manche Annahmen sind tief in kulturellen Normen eingebettet, die seit Generationen nicht mehr in Frage gestellt wurden. Andere sind mit Erinnerungen verquickt, die bereits lange ihre Kraft und Bedeutung verloren haben. Wieder andere, eingebrannt durch persönliche Erfahrungen, fühlen sich stark und lebendig an und sind fest im Körper verwurzelt, was sich durch intensive, damit verbundene Gefühle zeigt. Zum Unterschied zu Fragen, die in Besprechungen gerne rhetorischen (Sind Sie nicht auch der Meinung, dass ...?) oder verurteilenden Charakter (Warum haben Sie nicht ...?) annehmen, ist Erkunden von der Absicht getragen, gemeinsam etwas zu erforschen, zu lernen.

**Senge:** Zur Vision des Dialogs gehört das Bild vom „größeren Bedeutungsreservoir“, das man nur gemeinsam, nicht allein erschließen kann. Diese auf den ersten



Blick vielleicht radikal erscheinende Vorstellung übt eine große Anziehungskraft auf viele Manager aus, die die subtileren Aspekte eines kollektiven Erkundens und Konsensbildens seit langem intuitiv pflegen.

Solche Manager lernen früh, zwischen zwei Arten von Konsens zu unterscheiden: zwischen einem „einkreisenden“ Konsenstyp, der nach dem gemeinsamen Nenner in vielen einzelnen Meinungen sucht, und einem sich „ausweitenden“ Konsenstyp, der nach einer umfassenderen Vorstellung sucht, als eine einzelne Ansicht sie bieten kann. Die erste Form von Konsens baut auf dem Inhalt unserer individuellen Meinungen auf - ich entdecke, welcher Teil meiner Meinung von Ihnen und anderen geteilt wird. Das ist die „gemeinsame Basis“, auf die wir uns alle einigen können.

Der zweite Typ von Konsens geht eher von dem Gedanken aus, dass wir eine „Ansicht“ haben, eine spezielle Sichtweise der Realität. 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, dass wir allein niemals entdeckt hätten. (Senge, 1996, pp. 302)

**Mandl:** Ich möchte noch ein wenig bei der Qualität des Erkundens im Dialog verweilen. Häufig tendieren Personen in Gruppen bei konflikträchtigen Themen dazu,

ihre Meinungen und Annahmen zu verteidigen oder andere von ihrer Meinung überzeugen zu wollen. Ein Plädoyer folgt dem anderen und das Erkunden wird in den Hintergrund gedrängt. In einer solchen Phase wird nicht mehr versucht, eine Meinung zu verstehen, sie zu erforschen oder dahinterliegende Annahmen sichtbar zu machen, sondern die ungeliebte andere Meinung durch die eigene zu verdrängen. Lernen findet nicht statt. Die Qualität des Erkundens fehlt. Umgekehrt kann es aber sein, dass die TeilnehmerInnen sehr vorsichtig, ja ängstlich sind und keine Meinung äußern wollen, um nur niemanden auf die

Zehen zu steigen oder keinen Konflikt zu provozieren. So wird denn nur gefragt, erkundet, man versteckt sich hinter einer Frage - die Qualität des Meinungs Vertretens fehlt. So ist die Balance zwischen Plädieren und Erkunden wichtig und mit einiger Übung entwickelt eine Gruppe im Dialog die Sensibilität für das notwendige Wechselspiel zwischen Erkunden und Plädieren.

**Zur Vision des Dialogs gehört das Bild vom „größeren Bedeutungsreservoir“, das man nur gemeinsam erschliessen kann.**

**Bohm:** Man könnte sagen, dass unsere Kultur im allgemeinen aus zwei Gründen große Menschengruppen bildet. Einer ist: Unterhaltung und Spaß, der andere ist: um eine Aufgabe zu erfüllen. Nun schlage ich vor, dass wir in einem Dialog keine Tagesordnung haben. Wir werden nicht versuchen, etwas Nützliches zu erreichen. Denn sobald wir ein nützliches Ziel oder einen nützlichen Zweck verfolgen, haben wir eine Annahme, was nützlich ist, und genau diese Annahme von Nützlichkeit wird uns einschränken. Verschiedene Personen werden verschiedene Dinge für nützlich erachten. Und das wird Schwierigkeiten bereiten. Wir könnten uns fragen: „Wollen wir die Welt retten?“ Oder „Wollen wir eine Schule gründen?“ Oder „Wollen wir Geld verdienen?“, Was auch immer.

**Wenn ich die Welt „mit Ihren Augen“ sehe, und Sie die Welt mit „meinen Augen“ sehen...**

Also, was ich vorschlage ist, dass wir in Dialog keine Tagesordnung, kein nützliches Ziel haben. Wir werden auch keinen Leiter haben. Nun, das ist noch schwieriger. Man wird vielleicht sagen: „Na gut, wir haben keine Tagesordnung, wir lösen kein Problem, aber einer wird uns doch sagen, was zu tun ist.“ Die ganze Gesellschaft ist so organisiert - zu glauben, wir können nicht ohne diese Führer sein. Aber vielleicht können wir doch!

Vor einiger Zeit gab es einen Anthropologen, der lange Zeit mit nordamerikanischen Indianern lebte. Es war eine kleine Gruppe. Die Jäger und Sammler haben typischerweise in Gruppen zwischen zwanzig und vierzig gelebt. Ackerbauende Gruppen waren viel größer. Nun, dieser Indianerstamm traf sich von Zeit zu Zeit wie wir hier in einem Kreis. Sie redeten und redeten und redeten, scheinbar ohne bestimmten Zweck. Sie trafen keine Entscheidungen. Es gab keinen Leiter. Und alle konnten daran teilnehmen. Es gab vielleicht weise Männer oder Frauen, denen man ein bisschen mehr zuhörte - das waren die Älteren - aber jeder durfte sprechen. Diese Zusammenkunft dauerte so lange, bis sie sich scheinbar ohne Grund auflöste. Und doch, jeder schien danach genau zu wissen, was er zu tun hatte, weil sie einander so gut verstanden hatten. Dann konnten sie sich in kleineren Gruppen treffen und etwas tun oder Entscheidungen fällen. (Bohm, 1995, pp. 11 - 12)

**Mandl:** Im Dialog wird aus dem enormen Wissensreservoir der einzelnen TeilnehmerInnen ein gemeinsames Bild der Wirklichkeit konstruiert. Wie bei einem Hologramm wird diese Wirklichkeitskonstruktion um so plastischer, um so realistischer, je mehr unterschiedliche

Perspektiven und Facetten von den TeilnehmerInnen sichtbar gemacht werden. Unterschiede sind in einem Dialog deshalb weder Störung noch Möglichkeit für Unterdrückung, sondern äußerst erwünscht, um die Konstruktion der Wirklichkeit näher an die Wirklichkeit zu bringen und die „blinden Flecken“ der Gruppe zu verkleinern.

Wir haben bislang über die Idee von Dialog gesprochen, über Elemente von Dialog, aber wie sieht die Praxis aus?

**Isaacs:** Im Jahre 1992 fanden die Vertreter der Arbeiter und des Management eines in Schwierigkeiten geratenen Stahlerzeugers im Mittelwesten heraus, dass das Unternehmen nur dann überleben könne, wenn Möglichkeiten gefunden werden, die seit über 30 Jahren bestehenden unüberbrückbaren Differenzen zu beseitigen. Sie führten Dialoge, um diese Differenzen zu erforschen und um herauszufinden, welche Form von gegenseitigem Lernen gefunden werden kann und um herauszufinden, ob diese Differenzen zu Unterschieden in der Produktivität führten. Zu dieser Zeit konnten die Vertreter beider Seiten kaum miteinander reden, ohne zu schreien oder bei der geringsten Veranlassung den Raum zu verlassen. Nach nicht einmal einem Jahr hatten sich die beiden Seiten so daran gewöhnt, miteinander zu sprechen, dass sie regelmäßig Betriebsversammlungen organisierten, bei denen nicht zuerst das Management und dann die Betriebsräte sprachen, sondern bei denen eine dritte Einheit geschaffen wurde, welche sich aus Vertretern des Management und der Betriebsräte zusammensetzte. Diese spezielle Gruppe formte eine

ursprünglich stark gegensätzliche Beziehung um zu einer Beziehung, in welcher eine grundlegende und ernsthafte Infragestellung von selbstverständlichen Denkweisen möglich wurde. Es ist bezeichnend, dass dabei die Loyalitäten gegenüber dem Betriebsrat und dem Management nicht verschwanden. Dialog hat vielmehr einen metaphorischen Container

**...werden wir beide etwas erkennen, das wir allein niemals entdeckt hätten.**

geschaffen - von der Belegschaft des Stahlwerks „Kessel“ genannt -, der groß genug war, Meinungen beider Seiten zu beinhalten.

In einer kürzlichen Präsentation dieser Dialoggruppe vor 80 Managern von unterschiedlichen Unternehmen, sagte ein Teilnehmer des Betriebsrates, dass sie gelernt hätten, unumstößliche Denkweisen und Bezeichnungen in Frage zu stellen, welche sie im Umgang miteinander verwendet hätten. Ein Manager aus dem Publikum meldete sich und bat um ein konkretes Beispiel. „Ja“, sagte

der Vortragende „Bezeichnungen wie *Management* und *Betriebsrat*“. Auf dem Gesicht des Managers machte sich offensichtliche Überraschung bemerkbar. Vielleicht war es in seinem Unternehmen so, dass es niemand wagte, diese offenbar heiklen Bezeichnungen zu hinterfragen aus Furcht davor, er könne damit Fragen über „Klasse“, „Wert“ und „Status“ hervorrufen, denen sich im Unternehmen niemand stellen wollte und konnte.

In einer anderen Situation brachten wir Leute aus dem Gesundheitswesen einer Stadt zusammen,

also Ärzte, Krankenschwestern, Mitarbeiter von Krankenversicherungen, einen Gesetzgeber und Techniker. Diese Gruppe war sozusagen ein Mikrokosmos unseres Gesundheitssystems. Während dieses Dialoges waren die Teilnehmer in der Lage, sich gegenseitig Fragen zu stellen, die zugrundeliegende Annahmen und Kräfte betrafen und die die Ursache dafür zu sein schienen, dass das Gesundheitssystem so chaotisch ist. So meinte ein älterer Arzt während einer Sitzung, dass er betroffen sei über seine beinahe schizophrene, unterschiedliche Behandlung der Teilnehmer der Veranstaltung und seiner Patienten. In einer anderen Dialogsitzung konfrontierten die Teilnehmer sich mit dem gemeinsamen Schmerz, der durch die unmenschliche Forderung entstand, dass sie für alle Krankheiten einer Gemeinschaft die Verantwortung übernehmen sollten.

In diesen Dialogsitzungen hat diese Gruppe also damit angefangen, tiefe und stark tabuisierte Themen anzusprechen, wie etwa Gefühle von Selbstschutz und gegenseitige Geringschätzung unter den Gesundheitsberufen, und angefangen aufzuzeigen, wie diese Gefühle selbst Quelle der systemimmanenten kontraproduktiven Vorgänge im Gesundheitssystem sind; sie führen zu kostspieliger Isolation, einem Wettbewerb, der völlig fehl am Platz ist und zu einem Mangel an Koordination. Dialog schafft Einblicke in gemeinsame Herausforderungen, was dazu führt, dass sich die Denkweisen und Verhaltensmuster von Menschen in ihrem System ändern können. (Isaacs, 1993, pp. 27)

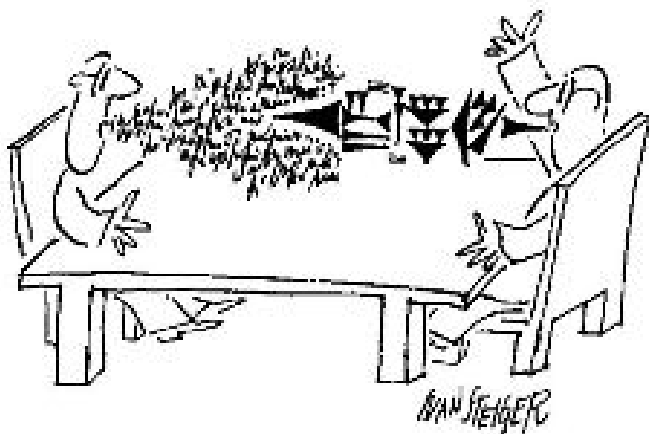
**Dialog schafft Einblicke in gemeinsame Herausforderungen...**

**...was dazu führt, dass sich die Denkweisen und Verhaltensmuster von Menschen in ihrem System ändern können.**

**Buber:** Um die Ostern 1914 trat, aus geistigen Vertretern einiger europäischen Völker zusammengesetzt, ein Kreis zu einer dreitägigen Beratung zusammen, die als Vorbesprechung gedacht war. Man wollte gemeinsam erwägen, wie etwa der von allen geahnten Katastrophe vorzubeugen wäre. Ohne dass man etwelche Modalitäten der Aussprache vorweg vereinbart hätte, waren alle Voraussetzungen des echten Gesprächs erfüllt. Von der ersten Stunde an herrschte Unmittelbarkeit zwischen allen, von denen manche einander eben erst kennen gelernt hatten, jeder sprach mit einer unerhörten Rückhaltlosigkeit, und offenbar war nicht ein einziger unter den Teilnehmern dem Scheine hörig. Ihrer Absicht nach muss man die Zusammenkunft als eine gescheiterte betrachten (wiewohl es in meinem Herzen auch jetzt noch nicht feststeht, dass sie scheitern musste). Die Ironie der Situation wollte es, dass man die endgültige Besprechung auf Mitte August ansetzte, und der Weltgeschichte war es naturgemäß bald gelungen, den Kreis zu sprengen. Dennoch hat in aller Folge gewiss keiner der damals Versammelten bezweifelt, dass er an einem Triumph des Zwischenmenschlichen teilgenommen hatte. (Buber, 1994, pp. 295 - 296)

**Bohm:** Ich kenne einige Universitätsprofessoren, die an der Anwendung der Prinzipien von Dialog in Unternehmensfragen interessiert sind. Einer von ihnen hatte unlängst eine Besprechung mit den Managern einer Firma, die Büromöbel herstellt. Sie wollten dieses Gespräch, da sie wussten, dass sie nicht effizient arbeiteten und sie nicht übereinstimmten. Die Top-Manager hatten alle möglichen Annahmen, die alles blockierten. So baten sie den Professor zu kommen. Er begann einen Dialog, den sie auch sehr interessant fanden, und nun wollen sie eine ganze Reihe davon.

Klarerweise wird dieser Dialog begrenzt sein - die Menschen, die daran teilhaben, haben sehr wohl ein bestimmtes Ziel, das einschränkt - aber selbst dann hat es einen beträchtlichen Wert. Das Prinzip ist, zumindest die Menschen soweit zu bringen, dass sie ihre Annahmen alle gegenseitig kennen, so dass sie diese Annahmen heraushören und wissen, was sie sind. So oft



kommen doch Menschen in Schwierigkeiten, weil sie gar nicht wissen, was die Annahmen des anderen sind, und sie reagieren gemäß dem, was sie glauben, dass die Annahmen des anderen sind. Und der wundert sich dann: „Was macht er denn?“ Er reagiert wieder, und alles wird sehr kompliziert. So ist es sehr wertvoll, wenn Sie wenigstens so weit kommen, Ihre Annahmen gegenseitig zu sehen.

Der Professor erzählte mir zwei interessante Fälle. In einem Fall ging es um eine Firma, in der es Schwierigkeiten mit dem mittleren Management gab, das nicht sehr zufrieden war und nicht miteinander auskam. Die übliche Strategie der Firma war, diesen Mitarbeitern ein höheres Gehalt anzubieten, eine Art Zuckerl, und einer Menge mittelmäßiger Leute wurden die höchstmöglichen Positionen gegeben. Das ging so eine Weile und bald gab es so viele Leute mit hohem Gehalt, dass die Firma es sich nicht mehr leisten konnte; sie machte Verluste. Sie fragten: „Was sollen wir tun? Na gut, wir müssten jemanden haben, der hart ist und den Leuten mitteilt, dass sie eine andere Stelle annehmen müssen.“ Derjenige, den sie zum Verhandeln schickten, erklärte die neue Politik, indem er sagte: „Die Firma kann es sich nicht leisten.“ Aber er vermied den eigentlichen Punkt. Er sagte nicht gerade heraus: „Dieser ganze Ansatz ist falsch.“ Wenn die Firma effizient sein soll, dann muss gegenseitiges Einverständnis darüber herrschen, dass man nicht jemandem ein höheres Gehalt gibt, nur weil man die psychologischen Probleme zwischen den Angestellten abgelenken will. Das ist nicht das richtige Vorgehen. Jeder sollte doch einsehen, dass man so nicht arbeiten kann, so wird die Firma nicht erfolgreich sein. Deshalb war ein Dialog notwendig, so dass sie wirklich beginnen konnten zu reden, um den springenden Punkt zu erkennen: Das ist die Art, wie wir denken, und daher kommen die Probleme und das ist die Art, wie wir weitermachen. Innerhalb der Rahmenbedingung, dass die Firma überleben soll, war da eine Art begrenzter Dialog.

Ich behaupte, dass die Menschheit diese Dinge lernen muss. Vielleicht scheitert die Menschheit aus den gleichen Gründen, aus denen diese Firma gescheitert ist.

Nun, der zweite Fall betraf ein Beratungsunternehmen. Sie haben da ein Treffen mit dem selben Zweck organisiert - nur um miteinander ins Gespräch zu kommen. Und nach einer Reihe dieser Treffen stellte sich heraus, dass zwei Personen der Gruppe niemals in irgendeiner Sache übereinstimmen konnten. Einer hatte durchgehend die Annahme, dass es das Beste wäre, die Probleme ans Tageslicht zu bringen - jemanden damit zu konfrontieren. Und der andere hatte genau die gegenteilige Annahme, nämlich, dass man das nicht tun sollte. Er wollte, dass die anderen ihn ausfragten. Er war der Meinung, dass er nichts sagen sollte, bis die anderen ihm

den Raum zur Verfügung stellten, zu reden und ihn ausfragten. Der erste Mann hätte das nie getan, er tat das Gegenteil. So konnten sie sich nicht einigen. Diese Uneinigkeit dauerte sehr lange und stiftete Verwirrung, denn der eine wollte ausgefragt werden und der andere sah nicht, dass es so war. Schließlich redeten sie so lange miteinander, bis jeder seine Kindheitserlebnisse aufdeckte, welche eigentlich hinter der jeweiligen Annahme standen. Und dann öffnete sich ein Tor.

Derjenige, der damals als helfender Begleiter fungierte, tat sehr wenig. Tatsächlich hatten manche Teilnehmer sich an den Helfer gewendet: „Warum sagen Sie nichts?“ Der Helfer kann sich schon von Zeit zu Zeit einschalten und kommentieren, was vorgeht oder erklären, was es bedeutet. In einer weniger spezifischen Gruppe sollte er irgendwann dann nur mehr Teilnehmer sein. Wahrscheinlich würde das in dieser Firmenrunde aber nicht funktionieren; er könnte nicht *einfach* teilnehmen - denn solch eine Runde hat eine zu enge Perspektive.

Dieses zweite Beispiel könnte gut illustrieren, wann Persönliches ins Allgemeine einfließen muss, denn in bestimmten Fällen gibt es Blockaden wegen bestimmter Annahmen, die sich einer in der Kindheit angeeignet hat oder sonst irgendwie. Und in diesem Beispiel haben sie letztlich diese Annahmen aufdecken können. Sie haben nicht versucht, sich gegenseitig zu heilen oder einander zu therapieren; trotzdem, es hatte eine therapeutische Wirkung. Aber das ist zweitrangig. (Bohm, 1995, pp. 25 - 27)

**Senge:** Kürzlich führten wir eine Dialogsitzung mit einem Team von Topmanagern aus einem sehr erfolgreichen Technologieunternehmen durch. Das Unternehmen litt unter einem tiefen „Riss“ zwischen dem Forschungs- und Entwicklungsbereich und der übrigen Organisation, einem Riss, der mit der herausgehobenen Rolle der F&E im Unternehmen zusammenhing. Die Spaltung hatte ihre Ursache in der Geschichte des Unternehmens, das in den letzten dreißig Jahren eine nicht abreißende Kette von dramatischen Produktinnovationen hervorgebracht hatte, die die Branche buchstäblich revolutionierten und dann zu Industriestandards wurden. Die Produktinnovation war der Eckpfeiler der Firmenreputation. Deshalb sah sich niemand in der Lage über die „Spaltung“ zu reden, ob

wohl diese viele Probleme verursachte. Ein Hinweis auf diese Spaltung wäre schnell in der Weise interpretiert worden, als wollte man den langgehegten Wert der technologischen Führung in Frage stellen und hochkreativen Ingenieuren das Recht absprechen, ihre Produktvisionen zu verfolgen. Außerdem nahm der stellvertreten-

de Leiter der F&E-Gruppe an der Sitzung teil.

Als über die Möglichkeit gesprochen wurde, sämtliche Annahmen aufzuheben, fragte der Marketingleiter: „Alle Annahmen?“ Als er eine bestätigende Antwort erhielt, wirkte er überrascht. Im weiteren Verlauf der Sitzung räumte er ein, dass er von der Annahme ausging, die F&E-Leute hielten sich selbst für die „Hüter des Unternehmensgrals“. Außerdem nehme er an, dass sie deshalb unzulänglich auf Marktinformationen reagierten, die die Produktentwicklung beeinflussen könnten. Daraufhin entgegnete der

**Sicher ist wohl  
dass Dialog kein  
Gruppenprozess  
ist, der „verordnet“  
werden kann.**

F&E-Manager, er gehe ebenfalls davon aus, dass die anderen ihn in diesem Licht sahen, und erklärte dann zur allgemeinen Überraschung, dass er und seine Mitarbeiter sich durch diese Annahme in ihrer Effektivität eingeschränkt fühlten. Beide Manager präsentierten diese Annahmen als *Annahmen*, nicht als bewiesene Tatsachen. Das hatte zur Folge, dass der anschließende Dialog sich zu einer spannenden Erkundung von Ansichten und Meinungen entwickelte, zu einem Austausch von nie dagewesener Offenheit, der zu ganz neuen Einsichten und Strategien führte.

Erstens begannen Marketing und F&E eine dreißigjährige Spaltung zu überwinden. Zweitens war der Dauerlauf, zu dem das Marketing angesetzt hatte, um die Zahl der Produktlinien zu erhöhen, nicht länger nötig. F&E war an der Planung von Akquisitionen interessiert und wollte sich daran beteiligen und außerdem als Teil einer koordinierten Produktplanung auch Produkte entwickeln, die unter anderen Etiketten vermarktet werden könnten. Das sakrosankte Etikett sollte nicht auf Produkte beschränkt bleiben, die aus dem eigenen F&E-Bereich hervorgingen, sondern würde aufgrund von „Markterwägungen“ eingesetzt werden. Der F&E-Leiter machte deutlich, dass er nichts mit dem alten Stereotyp am Hut hatte, nach dem Innovationen allein Sache des Forschungs- und Entwicklungsbereiches waren. Die anderen Funktionen waren seiner Ansicht nach gleichberechtigte Partner bei Innovationen - bei der Innovation von Verfahrensweisen, im Erforschen von Verbrauchervünschen und im Management. Der F&E-Leiter war sogar wütend, weil man ihm das alte Klischee aufbürdete. (Senge, 1996, pp. 296 - 297, 323 - 324)

**Mandl:** Wo ist Dialog hilfreich?

Sie, Herr Bohm, verbinden mit Dialog die große Hoffnung, die Inkohärenz und Fragmentierung in unserer Gesellschaft als Ganzes zu überwinden und zu „gemeinsam geteilten Sinn“ als der Basis von Kultur und Gesellschaft zu gelangen. Für Sie, Herr Isaacs und Herr Senge, steht im Vordergrund Ihrer Arbeit mit Dialog,



Organisationen und Teams dabei zu unterstützen, deren Fähigkeit, die eigene Zukunft schöpferisch zu gestalten, kontinuierlich auszuweiten, also organisationales Lernen zu ermöglichen. Peter Garrett wiederum praktiziert Dialog in gemeinsamen Gruppen von Gefangenen und Aufsehern in englischen Gefängnissen, um die starren Fronten zwischen diesen beiden „Subsystemen“ aufzuweichen.

Für mich ist Ihre Vision für Dialog, Herr Bohm, sehr wichtig, wengleich meine Erfahrung mit Dialog sich auf Organisationen und Teams konzentriert. Dabei sehe

ich Dialog als einen Gruppenprozess, der Double-loop Learning (Argyris, 1990) bzw. Lernen zu lernen (Morgan, 1986) fördert.

Ob Dialog sich vor allem als kulturverändernde oder „nur“ als organisationsverändernde Praxis bewährt? Die Erfahrungen mit Dialog sind für diese Frage noch zu wenige. Sicher ist wohl, dass Dialog kein Gruppenprozess ist, der „verordnet“ werden kann, genauso wenig wie autogenes Training verordnet werden kann - persönliches Engagement für eine

Sache oder eine Tätigkeit findet nicht statt ohne die innere Bereitschaft, am Lernprozess teilzuhaben.

Zum Unterschied zu einem anderen, neueren Gruppen-

prozess, der organisationales Lernen unterstützt, - der Open Space Technology (Owen, 1994) -, setzt Dialog im Mikrobereich des Gruppengeschehens an, also, wie Sie, Herr Senge, es formuliert haben beim „Beobachten des eigenen Denkens“. Dies begrenzt nach den bisherigen Erfahrungen die Größe einer Dialoggruppe mit ca. 40 TeilnehmerInnen. Open Space Technology hingegen ist für Gruppen mit mehreren hundert TeilnehmerInnen praktikabel, macht die in der Gruppe zu einem Thema vorhandenen „Wirklichkeiten“ sichtbar, leistet aber wenig Hilfestellung, im Mikrobereich der entstehenden Sub-Gruppen diese Wirklichkeiten gemeinsam „weiterzudenken“. Eine Verbindung von Dialog mit Open Space Technology für Gruppen mit über 40 Personen ist naheliegend (Petri, 1996, pp. 63) und vom Center for Dialogic Communication in Kalifornien wurde damit bereits experimentiert.

**Bohm:** Ich meine, dass es die Möglichkeit gibt, das Wesen vom Bewusstsein zu verändern, sowohl kollektiv als auch individuell, und ob wir es bezüglich unserer Kultur und Gesellschaft schaffen, hängt von Dialog ab. Das ist es, was wir versuchen, herauszufinden. Und es ist sehr wichtig, dass es gemeinsam geschieht, denn wenn ein Individuum sich ändert, hat das sehr wenig Wirkung für die Allgemeinheit. Wenn es jedoch gemeinsam geschieht, dann bedeutet das viel mehr. Wenn einige von uns bei der sogenannten „Wahrheit“ ankommen, während eine große Zahl von Menschen nicht beteiligt ist, wird das nicht das Problem lösen. (Bohm, 1995, pp. 28)

**Mandl:** Ich danke für Ihre Gedanken zu Dialog.

**Wenn einige von uns bei der sogenannten „Wahrheit“ ankommen, während eine große Zahl von Menschen nicht beteiligt ist, wird das nicht das Problem lösen.**

## Literatur

- Adams Cherith: *Who am I? A study of the impact of long-term participation in a Dialogue group on members' belief in, or sense of, individuality.* M.A. Thesis, Lancaster 1995
- Argyris Chris: *Overcoming Organizational Defenses.* Allyn & Bacon 1990
- Bohm David & Briggs John: *Dialogue as a Path Toward Wholeness.* In Weisbord Marvin et al.; *Discovering Common Ground.* Berrett-Koehler 1992
- Bohm David & Edwards Mark: *Changing Consciousness - Exploring the Hidden Source of the Social, Political and Environmental Crisis Facing our World.* HarperSanFrancisco 1991
- Bohm David, Factor Donald & Garrett Peter: *Dialogue - A Proposal.* Middleton 1991
- Bohm David: *Die implizite Ordnung.* Dianus-Trikont 1985
- Bohm David: *Die verborgene Ordnung des Lebens.* Aquamarin 1988
- Bohm David: *Thought as a System.* Routledge 1994
- Bohm David: *Über Dialog.* Wien 1995
- Buber Martin: *Das dialogische Prinzip.* Lambert Schneider 1994
- Clark Gary, Cottrell John, Cushman Rob, Huselton B. & Yantzi Phil: *Der*

- Kessel. In Senge P., Roberts C., Ross R., Smith B. & Kleiner A.; *Das Fieldbook zur Fünften Disziplin*. Klett-Cotta 1996
- De Maré Patrick, Piper Robin & Thompson Sheila: *Koinonia - From Hate Through Dialogue to Culture in the Large Group*. Karnac Books, London 1991
- Garrett Peter: *Group dialogue in prisons. Fourth European Groupwork Symposium, Leicester 1994*
- Gerard Glenna & Teurfs Linda: *Explorations in Dialogue. Vision/Action The Journal of the Bay Area OD Network 13/2 1994*
- Hannigan Paul: *The Challenge of Dialogue. Vision/Action The Journal of the Bay Area OD Network 13/2 1994*
- Isaacs William: *Der Dialog*. In Senge P., Roberts C., Ross R., Smith B. & Kleiner A.; *Das Fieldbook zur Fünften Disziplin*. Klett-Cotta 1996
- Isaacs William: *Taking Flight - Dialogue, Collective Thinking and Organizational Learning*. Organizational Dynamics 1993
- Jaworski Joseph: *Synchronicity - The Inner Path of Leadership*. Berrett-Koehler 1996
- Kaipa Prasad & Volckmann Russ: *Dialogue, Hierarchy and Learning*. Vision/Action The Journal of the Bay Area OD Network 13/2 1994
- Morgan Gareth: *Images of Organization*. Sage 1986
- Owen Harrison: *Open Space Technology - A User's Guide*. Abbott Publishing 1994
- Peck Scott: *The Different Drum, Community Making and Peace - A Spiritual Journey Toward Self-Acceptance, True Belonging, and New Hope for the World*. Touchstone, NY 1987
- Petri Katrina: *Let's Meet in Open Space*. Organisationsentwicklung 2/96 (1996), pp. 56 - 65
- Ross Doug: *Dialogue as a Collaborative Process*. Vision/Action The Journal of the Bay Area OD Network 13/2 1994
- Schein Edgar: *On Dialogue, Culture and Organizational Learning*. Organizational Dynamics 1993
- Senge Peter: *Die fünfte Disziplin - Kunst und Praxis der lernenden Organisation*. Klett-Cotta 1996
- Wheatley Margaret: *Leadership and the New Science*. Berre