



Problemlösungsprozesse Kernfähigkeiten des Dialogs

Falko E. P. Wilms,
Peter Jancsary

Eine auf Vertrauen, Verlässlichkeit und Nachhaltigkeit aufgebaute interne Wertschöpfungs-Architektur bedarf des direkten zwischenmenschlichen Gesprächs und dessen Kernfähigkeiten.

Dialog

Dialog von dia: altgr. [hin]durch und logos: altgr. Wort, Sinn, Bedeutung, Vernehmen bezeichnet ein Gespräch (altgr. dialégesthai sich unterhalten) zwischen Menschen, das auf einer Haltung der Achtsamkeit füreinander beruht.

Im Kern geht es dabei um die Erkundung eigener und fremder Gewohnheiten, Annahmen, Wertvorstellungen, Denk- und Verhaltensweisen in der direkten Begegnung. Die dabei stets mit-schwingende Grundfrage lautet: *Was tust Du da, und wie kommst Du dazu, das ... so zu verstehen, wie Du es tust?*

Diese Frage soll nicht zu einer Ursachenforschung, Bewertung oder Beurteilung führen und hat keinerlei Verhör-Charakter; vielmehr geben wir durch diese Frage einander Raum und Zeit zur Annahme dessen, was wirklich bedeutsam ist.

Für das Führen von Dialogen werden nach Isaacs¹ folgende kommunikative Kernfähigkeiten benötigt, die anfänglich jedem Beteiligten einen Übungsbedarf abverlangen:

- **Zuhören** als das auf sich wirken Lassen des Gehörten aus einem inneren Schweigen heraus.
- **Respektieren** der Sprechenden und der Zuhörenden Person(en) als das Verzichtens auf jede Form Abwertung oder Kritik gegenüber den Dialogpartnern und gegenüber dem aktuellen Erleben der Selbstwahrnehmung.
- **Suspendieren** als Erkennen und Beobachten eigener Gedanken, Emotionen und Meinungen, ohne in eine Fixierung zu verfallen.
- **Artikulieren** als das Finden der eigenen, authentischen Sprache und des Aussprechens der eigenen Wahrheit.

Das Zuhören

Zuhören meint grundsätzlich das auf sich wirken Lassen des Gehörten aus einem inneren Schweigen heraus. Es geht also darum, die vom Zuhören des Gesagten und vom Lärm im eigenen Inneren ausgelösten Reaktionen wahrzunehmen.²

Den inneren Reaktionen auf das Gehörte wird schweigend nachgegangen. Schweigen bedeutet hierbei nicht stumm sein oder nichts tun. Schweigen bedeutet hier vielmehr das innere Erkunden dessen, was für einen selbst jetzt hier – warum auch immer – als „bedeutsam“ eingestuft bzw. erlebt wird.

Die beim Zuhören ausgelösten Gedanken, Gefühle und Erwartungen sollen beachtet werden, ohne das eigene Zuhören davon beeinflussen zu lassen.³ Es gilt wahrzunehmen, welche nahezu reflexartigen Urteile, Annahmen und sonst wie vorgefertigte Gedanken das Zuhören auslöst.⁴

Das Objekt der akustischen Wahrnehmung ist somit weit weniger bedeutsam als die eigenen inneren Reaktionen auf das Zuhören. Im Fokus stehen die Selbstwahrnehmung und die Wahrnehmung der Wirkungen des Faktischen (der Realität). Statt des „darüber Nachdenkens“ geht es

um das „unmittelbar spüren“ dessen, was als Realität angesehen wird.

Die Innenwahrnehmung und der direkte Bezug zum Faktischen prägen die Qualität des Dialoges und bedürfen der Fähigkeit, die persönlichen Tempi in der Dialoggruppe miteinander auszubalancieren. Das verlangt von den Beteiligten eine gute Beobachtungsfähigkeit für das „hier + jetzt“ während des Dialogs.

Die Intensität des Zuhörens hängt unmittelbar mit der jeweiligen aktuellen Verfassung und Befindlichkeit der Beteiligten zusammen, die den Kontext des Erlebens des Dialoges bilden. Hierbei gewährleistet die Befindlichkeit (Stimmung) des Einzelnen dessen aktuellen und unmittelbaren Zugang zum Faktischen.

Das Respektieren

Respektieren bezieht sich grundsätzlich auf die Sprechenden und die Zuhörenden Person(en) und bezeichnet das Verzichtens auf jede Form der Abwertung oder Kritik gegenüber Dialogpartnern und gegenüber dem Erleben der Selbstwahrnehmung.

Einem Menschen zu respektieren bedeutet, genau hinzusehen und sich bemühen zu erkennen, was bislang verborgen blieb. – Hier wird das menschliche Sein als unerschöpfliches Geheimnis gewürdigt. – Ein so verstandener Respekt beinhaltet auch, die Grenzen des Mitmenschen anzuerkennen und so zu bewahren, dass man sich weder aufdrängt noch sich zurückzieht.⁵

Ein solcher Respekt befähigt dazu, jeden Menschen in seiner Andersartigkeit als gleichwertig anzuerkennen und seine Sichtweise als ebenso sinnvoll und berechtigt zu verstehen wie die eigene.⁶ Daher wird man versuchen, die Welt mit den Augen des Anderen sehen zu lernen.⁷

Da ein so verstandener Respekt die wirksame Beziehung zwischen den Menschen im Dialog, prägt, können die Teilnehmenden die im Rahmen ihrer Selbstwahrnehmung erlebten Widerstände bezüglich einem Sprechenden/Zuhörenden Mitmenschen erkunden, ohne sie sofort unter irgendeinem Gesichtspunkt zu kategorisieren, zu interpretieren oder zu bewerten.

Das Suspendieren

Suspendieren meint grundsätzlich das Erkennen und Beobachten eigener Gedankengänge, Emotionen und Meinungen, ohne sie zu fixieren, zu unterdrücken, oder für sie zu plädieren.⁸

Es geht auch darum, eigene „Selbstverständlichkeiten“, Meinungen, Vorannahmen und Bewertungen als subjektive Interpretationsmuster zu erkennen, sie einen Schritt zurücktretend den anderen offenzulegen⁹ und zum Gegenstand gemeinsamer Betrachtungen zu machen.¹⁰

Hier geht es insbesondere um das bewusste Wahrnehmen von eigenen Gedanken und inneren Widerständen, die oft von (mitunter starken) emotionalen Zuständen begleitet werden. Beim Führen eines Dialoges werden eigene Gedanken,

innere Widerstände und deren emotionale Begleit-zustände kommen und gehen. Und auch das Kommen und Gehen wird sich verändern und neuem Platz machen.

Beim Erkunden des Ausgangspunktes eigener Ideen und Gedankengänge erweist es sich oft, dass zugrunde liegende Annahmen immer wieder benutzt werden. Das Entdecken dieser (oft liebge-wonnenen) Grundannahmen ist eine Wirkung des Suspendierens.

Wenn die eigenen Denkgewohnheiten und die dazugehörenden Grundannahmen den Dialog-partnern versprachlicht zugänglich gemacht werden, beginnt die gemeinsame Suche der Beteiligten nach Möglichkeiten der gemeinsamen Weiter-führung der aktuell besprochenen Gedankengänge.

Das Artikulieren

Artikulieren meint grundsätzlich das Finden der eigenen, authentischen Sprache.

Es geht hierbei darum, unabhängig von anderen Einflüssen die eigene Wahrheit auszusprechen und losgelöst von den Erwartungen anderer das zu sagen, was man jetzt denkt und fühlt.¹¹ Mit ehrlichem Herzen gilt es das zu sagen wagen, was jetzt im eigenen Inneren als „bedeutsam“ oder „wesentlich“ erscheint.¹² Insofern bedarf es der Fähigkeit, schweigend der gefüllten Leere zwischen den ausgesprochenen Worten zuhören zu können, um sich wirklich zu artikulieren.

Beim Artikulieren geht es also keinesfalls wie in Diskussionen darum, auf vorher Gesagtes / Gehörtes kritisch einzugehen. Vielmehr geht es darum, das aktuell als „bedeutsam“ erlebte auszusprechen, wenn es jetzt – warum auch immer – als „mitteilungswürdig“ eingestuft wird. In diesem Zusammenhang ist dann ein geäußertes Schweigen natürlich ein gleichberechtigtes Mittel des Mitteilens. Mit äußerem und innerem Schweigen schafft man die Voraussetzung dafür, den inneren Ruf hören zu können, den es zu beantworten gilt mit der eigenen Stimme und der eigenen Autorität.¹³

Das Fazit

Eine auch für die Optimierung der geleisteten internen arbeitsteiligen Wertschöpfung hilfreiche Form des direkten zwischenmenschlichen Gesprächs ist der Dialog. Das Führen eines Dialogs wird qualitativ sehr gefördert durch wenige Kern-fähigkeiten, die einzeln zu erlernen sind und im Vollzug aufeinander verweisen.

Dr. Peter M. Jancsary und Dr. Falko E. P. Wilms arbeiten als Trainer, Berater und Hochschullehrer zusammen in der Studiengruppe für Organisations-Entwicklung an der FH Vorarlberg in Dornbirn, Österreich.

peter.jancsary@fhv.at | www.staff.fhv.at/jan
falko.wilms@fhv.at | www.staff.fhv.at/wf

¹ Vgl.: Isaacs, W.: Dialog als Kunst, gemeinsam zu denken, Köln 2002

² Vgl.: Isaacs, W.: a. a. O., S. 85

³ Vgl.: Hartkemeyer, J. F./Hartkemeyer, M.: Die Kunst des Dialogs, Klett Cotta: Stuttgart 2005, S. 42

⁴ Vgl.: Hartkemeyer, M./Hartkemeyer, J. F./ Dhority, F. L.: Mit-einander Denken, Klett Cotta: Stuttgart 19982, S. 81

⁵ Vgl.: Isaacs, W.: Dialog als Kunst, gemeinsam zu denken, Köln 2002, S. 105 ff.

⁶ Vgl.: Hartkemeyer, J. F./Hartkemeyer, M.: a. a. O., S. 40

⁷ Vgl.: Hartkemeyer, M./Hartkemeyer, J. F./ Dhority, F. L.: a. a. O., S. 79

⁸ Vgl.: Isaacs, W.: a. a. O., S. 123

⁹ Vgl.: Hartkemeyer, M./Hartkemeyer, J. F./ Dhority, F. L.: a. a. O., S. 84

¹⁰ Vgl.: Hartkemeyer, J. F./Hartkemeyer, M.: a. a. O., S. 43

¹¹ Vgl.: Isaacs, W.: a. a. O., S. 141

¹² Vgl.: Hartkemeyer, J. F./Hartkemeyer, M.: a. a. O., S. 41

¹³ Vgl.: Isaacs, W.: a. a. O., S. 145