



Dialog: Echte Gespräche machen Sinn

Ein gemeinsames Nachdenken von Thomas Klug und Michael Gleich

erschienen in:

Mihael Gleich (Hrsg.)

Der Kongress tanzt

Begeisternde Veranstaltungen, Tagungen, Konferenzen

Ein Plädoyer und Praxisbuch

thomas.klug@cogitamus.eu

www.cogitamus.eu

michaelgleich@t-online.de

www.der-story-teller.de

Dialog: Echte Gespräche machen Sinn

Thomas Klug und Michael Gleich

Der Religionsphilosoph Martin Buber und der Quantenphysiker David Bohm gelten als neuzeitliche Initiatoren vertiefter Gespräche, in denen die Teilnehmer sich Gefühle, Wertungen, Vorannahmen bewusst machen, die das Denken und Handeln lenken. Sie nannten sie Dialog. Als Format für größere Veranstaltungen eignen sich Kreisdialoge mit teilweise mehr als 50 Partnern. Nur die Person mit dem Redesymbol darf sprechen und genießt dadurch die ungeteilte Aufmerksamkeit aller. Im Dialog werden Fähigkeiten kultiviert wie aktives Zuhören, aus dem Herzen sprechen, Verzicht jeglicher Abwertung des Anderen und das Suspendieren, eine Form der Beobachtung eigener Gedanken. Gruppen, in denen Dialoge gelingen, können als „lernende Organisationen“ verstanden werden. Ein gemeinsames Nachdenken von Thomas Klug und Michael Gleich

*Die Stille ist die Pause
in der Melodie des Dialogs.*

GLEICH: Warum brauchen wir mehr Dialoge, auf Kongressen, in der öffentlichen Kommunikation, in der Gesellschaft generell?

KLUG: Ich sehe im Dialog eine Möglichkeit, Problemen zu begegnen, die durch die Fragmentierung unserer Gesellschaft entstanden sind. Wir befinden uns im Übergang von einer in viele spezialisierte Bereiche getrennten Industriegesellschaft hin zu einer vernetzten Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft. Ein gewaltiger Change-Prozess, der alles umfasst: unsere staatlichen Institutionen, Unternehmen, Medien, Bildung und Schule, aber auch Denkweisen und Sprachmuster. All diese Bereiche stehen in einer komplexen Wechselwirkung zueinander. Fragmentierung ist einfach nicht mehr funktional. Hier kann der Dialog helfen, als Brücke zwischen den Fragmenten, als Form des Zusammendenkens, um gemeinsam neue Herangehensweisen zu erarbeiten. Er bietet die Möglichkeit, die Sprachlosigkeit zwischen Disziplinen, Fakultäten und verschiedenen Funktionen in einer Organisation zu überwinden, er kann dazu beitragen, aus dem Puzzle der Partikularität wieder ein Ganzes werden zu lassen.

GLEICH: Ich sehe noch eine weitere Fragmentierung, nämlich die zwischen Verstand und Gefühl. Gerade in der öffentlichen Kommunikation gibt es immer wieder den Aufruf, „bitte schön sachlich bleiben!“ Gleichzeitig wissen wir, dass wir ohne das Fühlen nur einen Teil der Wahrheit sehen, weil wir in vielen Entscheidungen von Emotionen gesteuert werden. Sprich: Völlig verkopft kann kein wirklich tiefgehender Dialog entstehen.

KLUG: Das sehe ich auch so. Insbesondere, wenn du die linke Hirnhälfte meinst. Diese Hälfte, die für Rationalität, Planung, Strukturen etc. steht, hat man in unserer Kultur deutlich stärker trainiert als die rechte. Mit unserer rationalen Weltsicht wollen wir alles nachmessen und Ergebnisse intersubjektiv nachprüfbar machen. Bei Intuition und Gefühl ist das aber nicht so einfach. Ich kann zwar wahrnehmen, ob mein Gegenüber wahrhaftig ist – beweisen kann ich es nicht. Im Dialog sind Begriffe wie Gelingen, Stimmigkeit und Schönheit ebenfalls wichtig. Diese Kriterien sind zwar positivistisch nicht messbar, aber für ein ganzheitliches Urteil ebenfalls wichtig.

GLEICH: Wenn du den Begriff des Gelingens ins Spiel bringst, weist das darauf hin, dass Dialog mehr ist, als was wir im Alltag darunter verstehen. Auch in Politik und Wirtschaft ist ja oft von Dialog die Rede. Was verstehst du selbst darunter?

KLUG: Der Begriff kommt vom griechischen „dialogos“. Logos ist der Sinn, Dia kennen wir vom Diapositiv als Hindurchscheinen, fließen lassen. Den Sinn fließen lassen, in einem offenen, authentischen Gespräch über Wesentliches. Damit lehne ich mich an Martin Buber an, einen der Väter des Selbstverständnisses von Dialog. Bei ihm geht es um die unmittelbare Beziehung zwischen Menschen in einem Dialog, die sich nicht als Objekte, sondern als miteinander verbundene Subjekte verstehen. Dadurch entsteht eine Qualität von Verbundenheit, die es den Dialogpartnern ermöglicht, sich zu öffnen. Es geht in einem solchen Dialog aber nicht nur um das Gesprochene, sondern auch um das, was unausgesprochen zwischen den Partnern mitschwingt. Gesten, Mimik, bestimmte Tönungen der Stimme. All das wahrzunehmen bildet eine Einheit. Sprecher und Empfänger, die Dialogpartner, bilden eine Art Körper, in dem sich der Dialog im Ich und Du organisch entfaltet.

GLEICH: Dabei scheint mir das Zuhören genauso wichtig zu sein wie das Sprechen. Zuhören oder besser noch Hinhören als aktive Handlung, mit offenem Herzen. Das klingt banal, steht aber im Gegensatz zu dem, was ich in Talkshows oder bei Podiumsdiskussionen wahrnehme. Dort passiert es selten, dass jemand eine Position, die nicht seine ist, wirklich an sich heranlässt, als Chance, etwas zu lernen. In Dialogrunden dagegen habe ich schon oft erlebt, dass ein Teilnehmer sagt: Wow, darüber habe ich so noch nie nachgedacht! Durch das aktive Zuhören wird offensichtlich eine besondere Qualität des Erforschens von Gedanken kultiviert.

Klug: Welche Erfahrungen hast du selbst als Prozessbegleiter mit dieser besonderen Form des Hinhörens gemacht?

Gleich: Das stärkste Erlebnis hatte ich vor kurzem, als ich eine Runde mit 15 Menschen moderierte, die in einer „Blackbox“ stattfand. Ein blinder Guide führte uns in einen komplett dunklen Raum, in dem man nicht mal die Hand vor den Augen sah. Und eben auch nicht die anderen Teilnehmer. Mimik und Gesten konnte man nicht erkennen. Das hat uns geholfen, uns ganz auf das zu konzentrieren, was wir vom anderen hörten. Nicht nur seine Worte, sondern auch Gefühle wie Angst oder Freude waren viel deutlicher wahrnehmbar als normalerweise, wo man von visuellen Reizen abgelenkt ist. Das hat unserem Austausch eine unglaubliche Intensität verliehen. Auch weil typische Klischees in der Dunkelheit verschwanden: Wie alt ist jemand? Mann oder Frau? Modische oder konservative Kleidung? Stereotype fielen weg. Das half uns, offener für die Beiträge der anderen zu sein.

KLUG: Was du sagst, wird auch durch Erkenntnisse der Hirnforschung bestätigt. Demnach lernen wir immer dann leicht, wenn wir bereit sind, uns auf das Neue und Andersartige einzulassen und es mit unseren Annahmen und Erfahrungen zu verbinden. Das erfordert allerdings unsere Bereitschaft, unsere Glaubenssätze erschüttern zu lassen und uns dadurch sogar verletzbar zu machen. Wie neugieriges Lernen geht, zeigen uns kleine Kinder, wenn sie mit aufgerissenen, staunenden Augen in die Welt schauen. Sie haben diesen Beginner-Blick, mit dem sie die Welt entdecken wollen. Die meisten Erwachsenen haben den verloren.

GLEICH: Vielleicht hilft es uns, auch an Dialoge spielerischer heranzugehen? Zu experimentieren, Dinge aus Spaß am Denken in Frage zu stellen, die ich für mein sicheres mentales Fundament gehalten habe. Dagegen scheint mir eine Haltung wie „Das weiß ich schon alles“ wie ein Dialogkiller.

KLUG: Und als Realitätsverlust! Denn niemand hat wirklich den Überblick und weiß alles. Andere Menschen machen eigene Erfahrungen, und ich erlebe es immer wieder als bereichernd, daran teilzuhaben.

GLEICH: Das funktioniert jedoch nicht, solange man glaubt, seine Position immer verteidigen zu müssen. Ich würde mir wünschen, dass sich mal ein Politiker hinstellt und in einer öffentlichen Debatte sagt: So genau weiß ich das auch nicht.

KLUG: Eigentlich wissen wir, einschließlich der Politiker, dass wir nichts wissen. Hinter den Kulissen wird das durchaus auch zugegeben, vor den Kulissen regiert aber die Angst vor Abwahl.

GLEICH: Ist das womöglich ein Grund, warum echter Dialog in der öffentlichen Kommunikation keine größere Rolle spielt, weder im Parlament noch in Talkshows, und auch nicht bei Podiumsdiskussionen?

KLUG: Ja, denn dort dominiert der Wettbewerbsgedanke, also das Ziel, mit schlagenden Argumenten als Sieger vom Platz zu gehen. Dieses Muster haben wir stark verinnerlicht. Die Alternative wäre, sich auf etwas einzulassen, ohne zu wissen, wie das Gespräch weitergeht und wie ich hinterher dastehe. Dazu gehört Mut, denn das bedeutet einen teilweisen Verlust von Kontrolle – damit tun sich Menschen in Machtpositionen besonders schwer.

GLEICH: Eigentlich spricht ja nichts gegen einen Wettbewerb um das beste Argument, gegen die Suche nach dem stimmigsten Konzept. Etwa wenn damit eine Organisationsform zur Suche der besseren Lösung für ein Problem gemeint ist. Problematisch wird es aus meiner Sicht, wenn jeder Bereich des menschlichen Miteinanders in eine Form von Wettbewerb und Effizienzdenken gepresst wird – auch unsere Gespräche. Wenn sie wie ein Fußballmatch geführt werden – wer erzielt die meisten Treffer? – dann laufen wir letztlich aneinander vorbei.

KLUG: Verschärft werden solche Konkurrenzsituationen auch dadurch, dass Diskutanten oft nicht für sich selbst sprechen, sondern als Repräsentanten einer Gruppierung: Partei, Interessensverband oder Unternehmen. Das Publikum beobachtet dann den Schlagabtausch auf dem Podium wie einen Boxkampf, lässt sich unterhalten und übernimmt Argumente oft nach Sympathie für den Redner. Dieses Übernehmen hat etwas von „Downloading“, Herunterladen von Informationen aus dem Internet bzw. Fernsehen, ohne einen persönlichen Anteil. Und weil das übernommene Argument aus der Talkshow nicht direkt mit eigener Erfahrung gekoppelt ist, sind die mittelbar gewonnen Argumente für weitere Gespräche weniger nützlich. Sie sind mir nicht eigen und stellen somit in einem Dialog ein Hindernis dar. Mein Dialogpartner spürt, dass es nicht echt ist.

GLEICH: Wenn ich diesen Gedanken für öffentliche Veranstaltungen weiterdenke, stellt sich immer auch die Frage der Hierarchie. Zur üblichen Kongress-Dramaturgie gehören Keynote, Grußworte von hochrangigen Politikern, das prominent besetzte Podium. Die großen Tiere verlassen nach ihrer Rede meist den Saal mit wehendem Mantel: Sie müssen zum nächsten Event. In dieses Design, das auf Machtrepräsentation zugeschnitten ist, passt der Dialog, wie er von Martin Buber und David Bohm entwickelt wurde, erst mal gar nicht rein. Bei diesem Format sitzen die Menschen im Kreis, als Gleiche unter Gleichen. Durch die Kreisform hat jeder Teilnehmer die Möglichkeit, dem anderen beim Sprechen und auch beim Hinhören in die Augen zu schauen. Das schafft Vertrauen und erzeugt Tiefe. Es spricht immer nur einer, der das Redesymbol (Stein, Stab o.ä.) in Händen hält. Alle anderen hören aufmerksam zu. In einem Dialog kommt es nicht nur darauf an, Argumente auszutauschen sondern auch durch aufmerksames Hinhören und gezielte Fragen den jeweils anderen zu verstehen. Im Idealfall wechseln sich Behauptungen und Befragungen ab. Hier geht es dann mehr um das „Entdecken von Wahrheit“ als um wechselseitiges Recht

behalten. Dadurch werden die eigenen Ansichten immer wieder. in Frage gestellt. Dies wird aber eher positiv als Lernen betrachtet denn als eine Niederlage im Wettstreit der Meinungen. Weitere Bedingungen für das Gelingen eines Dialogs sind die Gestaltung des Dialog-Raumes (container) in dem das möglich ist und eine achtsame, zurückhaltende Begleitung durch einen Dialogbegleiter. Diese fängt schon durch eine positiv unterstützende Haltung vor der Veranstaltung an. Ich denke, die Zeit ist jetzt reif für neue Formate, die mehr Wert auf ein Gespräch aller auf Augenhöhe legen.

KLUG: Diese Formate gibt es ja schon. Open Space, World Café oder Multi-Stakeholder-Dialog sind seit vielen Jahren erprobt. Aber Veranstalter scheuen sich häufig noch, sie einzusetzen. Der Haken ist, die Formate haben einen offenen Ausgang und man kann die Ergebnisse nicht vollständig kontrollieren. Inspirierende Vorträge kann es ja gerne weiter geben. Aber ein wunderbarer Lakmus-Test ist doch, ob sich ein Redner bereiterklärt, nach der Keynote seine Thesen in einem Dialog zu vertiefen und hinterfragen zu lassen. Wer wirklich etwas zu sagen hat, braucht das nicht zu fürchten. Ein Beispiel aus der evangelischen Kirche: Die klassische Liturgie kennt die Predigt des Pastors nur als kommunikative Einbahnstraße. Aber seit neuestem experimentieren Gemeinden damit, dass man nach der Predigt Fragen stellen kann und das Gehörte auf sich und seinen Alltag bezieht. Ein erster Schritt von der Kanzel herunter auf die Menschen zu.

GLEICH: Solche Schritte wünsche ich mir auch in anderen Bereichen. Etwa in der Wissenschaft, wo auch oft Autoritäten von der Kanzel herunter predigen. Mir wäre ein Eingeständnis sympathisch, das sagt: Ich mag Experte auf einem Fachgebiet sein, aber in allen anderen Disziplinen bin ich ein Laie – wie ihr. Auch ein so genannter Experte kann im Dialog Neues erfahren, kann seinen Blickwinkel erweitern, kann im Austausch seine Themen mit den Erfahrungen anderer Teilnehmer verbinden. Verstehen wird umfassender. Vernetztes Denken ist dann keine intellektuelle Einzelleistung mehr, sondern entsteht in einem intelligenten Raum, der nicht mehr einzelnen Personen zugeordnet werden kann. Im Kreisdialog wird er symbolisiert durch die leere Mitte, in die gesprochen wird und in der sich kollektive Intelligenz entfaltet.

KLUG: Das gelingt nach meiner Erfahrung immer dann recht gut, wenn die Teilnehmer aus einer tiefen inneren Intention sprechen und hinhören. Wenn sie den Anderen mit seinen Erfahrungen, Zweifeln, Befürchtungen und Glaubenssätzen wahrnehmen und sich auch selbst so zeigen. Und Stille gehört ebenfalls dazu – sie leistet einen unglaublich starken Beitrag. Sie ist wie eine Erlaubnis zu entscheiden: Ich habe im Moment nichts Fruchtbares beizusteuern, also schweige ich. Es sind solche Zwischenräume, die Dialogrunden ihre besondere Intensität verleihen. Vor einigen Jahren moderierte ich einen Dialog mit 70 Teilnehmern, Priester und Laien in einem gemeinsamen Workshop. Wir saßen sage und schreibe 17 Minuten in Stille. Für mich bedeutete es zunächst eine große innere Anspannung, diese Stille zu halten. Sollte ich intervenieren oder mich zurückhalten? Im Nachhinein bin ich froh geschwiegen zu haben, denn das Feedback war eindeutig: In der Stille waren innere Dialoge möglich, die später die wesentlichen Fortschritte brachten.

GLEICH: Offensichtlich brauchen wir Mut zur Stille, zur Lücke, zu freien Räumen. Das gilt für einzelne Dialoge, aber erst recht für Kongresse und überhaupt öffentliche Veranstaltungen. Wir sind alle sehr auf Aktivität, auf Äußerung, auf Produktion gepolt.

KLUG: Genau! Ein ehemaliger Kollege von mir bezeichnet etwa Manager als „Tatprimaten“, ständig auf „Produktion“ ausgerichtet. Aber letztlich gilt es doch für uns alle, dass wir fast ein schlechtes Gewissen bekommen, wenn wir einfach mal nachdenklich und still irgendwo sitzen. In der Arbeitswelt gilt ein solches Verhalten nicht als messbare Leistung und zählt deshalb weniger.

Obwohl wir immer wieder erfahren, dass Impulse für echte Innovationen oft aus einer inneren Ruhe heraus entstehen.

GLEICH: Also die Worte abschaffen, nur noch reflektieren?

KLUG: Nein. Reden, Handeln UND Reflektieren. Es geht um ein Sowohl-als-auch. Um einen gesunden Rhythmus von Aktion und Reflektion, Spannung und Entspannung, Äußerung und Innerlichkeit. Wie bei einem Sportler, der intensiv trainiert, aber nur dann Höchstleistungen bringen kann, wenn er auch die Ruhephasen einhält. Mir kommt die Frage: Wie wäre es, solche Rhythmen auch für Veranstaltungen generell anzustreben?

GLEICH: Ich vermute, das würde uns alle entstressen. Durchschnittliche Kongressprogramme legen wenig Wert auf Stille und auf Pausen. Vortrag folgt auf Vortrag, eng getaktet, ständige Wortproduktion. Den von Dir erwähnten gesunden Rhythmus kann ich hier nicht erkennen. Die Teilnehmer sehen Kongresse als Arbeitszeit, und damit verbindet sich in unserer Kultur erstens Produktion und zweitens ein Quantum Quälerei. Ginge es spielerischer und freudiger zu, würde es uns womöglich mulmig: Es röche uns zu sehr nach Freizeit und Incentive-Veranstaltung.

KLUG: Aber wie wäre es, Veranstaltungen als Übungsfelder zu sehen, um neue Lern- und Lebensformen auszuprobieren? Sie als Räume jenseits der herkömmlichen Institutionen Familie, Arbeitsstätte, Behörde oder Organisation zu nutzen, um mal ganz andere Rhythmen von Aktivität und Stille zu erproben. So könnten wir ganz konkret wertvolle Erfahrungen für unseren Alltag gewinnen. Dort erleben wir oft eine sehr hohe Beanspruchung durch, Emails, Meetings, Telefonate, Zeitdruck und Reisen durch verschiedene Zeitzonen. Wir erleben uns überstimuliert, weil es kaum noch Orte gibt, die nicht „bespielt“ werden.

GLEICH: Und bei Kongressen geht das Bespielen weiter! Fakten, Fakten, Fakten. Dass notwendige gesellschaftliche Veränderungen stocken, liegt ja nicht daran, dass wir zu wenige Informationen hätten. Etwa im Bereich Umwelt, über Probleme wie Energiekrise und Klimawandel – die Probleme selbst sind bekannt. Informationen darüber werden zwar schnell übernommen, aber auch schnell wieder vergessen. Das wird durch den Download-Modus begünstigt, den wir in der Schule gelernt haben und auf Kongressen fortsetzen. Anders liegt der Fall, wenn man sich selber etwas erarbeitet hat, beteiligt ist, auch emotional. Dann eröffnet sich die Chance, eingefahrene Verhaltensbahnen zu verlassen und etwas Neues auszuprobieren. Im Dialog, auf den ich mich als ganzer Mensch einlasse, mit all meinen Erfahrungen, Gefühlen und Vorannahmen, sehe ich einen wichtigen Schritt, um tatsächlich vom Wissen zum Handeln zu kommen.

KLUG: Ja, denn so entsteht „lebendiges Wissen“, das mich berührt, mir möglicherweise sogar den Boden unter den Füßen wegreißt. Warum begeistern uns gute Spielfilme? Weil sie eine Geschichte erzählen, die uns innerlich bewegt. Und der Dialog ist im Grunde nichts anderes als die Möglichkeit, eine berührende Geschichte zu erzählen. Sie entwirft ein ganzheitliches Bild, mit dem Kontext, den Wurzeln und seiner Entwicklung. Das geht unter die Haut und bewegt. Diese innere Bewegung schafft die Voraussetzung dafür, einen Schritt in die Zukunft machen zu können, der überrascht, weil er nicht einfach eine Wiederholung von Vergangenenem ist. Der Dialog taugt hervorragend als Brücke zwischen dem Bisherigen und dem Neuen, zwischen Bekanntem und Fremdem.

GLEICH: Wenn wir uns nur einen Moment vorstellen, was wir bewegen könnten, wenn solche Brücken auch zwischen politischen Postulaten und unserer Lebenspraxis geschlagen würden. Forderungen, wir müssten alle nachhaltiger leben, gibt es ja ohne Ende. Aber erst in dem Moment, wenn Menschen im Dialog ihre eigene Wirklichkeit offenlegen und in das Gespräch

einbeziehen, entsteht ein authentisches Fundament für Wandel. Denn dann kann man erforschen: Was zieht mich an, was schreckt mich ab. Vielleicht sagt dann jemand auch ganz offen: Leute, Klimawandel hin und her – ein gewisser Komfort ist mir aber einfach wichtiger. Das wäre ein Schritt in Richtung Wahrhaftigkeit.

KLUG: Veränderungen lassen sich sowieso nicht allein mit Forderungen erzielen. Aus unserer eigenen Erfahrung wissen wir, dass sie viel eher mit Einsehen, Erfahren, Verstehen und Vorleben gelingen. Wenn Menschen den Mut haben, auf neuen Wegen voran zu gehen, dann können sie auf authentische Weise zum Mitmachen einladen. Im Dialog lassen sich Handlungen gedanklich vorwegnehmen. Und ich kann erforschen, aus welcher inneren Haltung heraus ich agiere. Echtes Lernen funktioniert aber nur über Erfahrung und tatsächliches Tun. Wenn sich das bei einem Kongress Phasen des Inputs und der Aktivität mit Phasen von Stille und Reflexion abwechseln, entsteht ein Fluss, ein Flow als wesentliches Element des Gelingens.

GLEICH: Dieses Verständnis davon, dass es nicht um ein Entweder-oder geht, also Null oder Eins, sondern um einen Tanz gegensätzlich aussehender Kräfte, wie sie in der chinesischen Philosophie etwa durch Yin und Yang ausgedrückt werden, ist in anderen Kulturen als der westlichen deutlich stärker ausgeprägt. Im Dialog entsteht so ein Tanz, ein Zusammenfließen – eine Qualität, die auch wir kultivieren können, um eine Wirklichkeit zu verstehen, in der alles mit allem verbunden ist.

KLUG: Das halte ich auch in den Wissenschaften für besonders wichtig. Es gibt mittlerweile durchaus Bestrebungen, über die Grenzen der eigenen Disziplin hinaus zu schauen und mit Partnerwissenschaften zu kooperieren. Hier beginnen interdisziplinäre Dialoge. Darin kann sichtbar werden, dass beispielsweise Juristen, Betriebswirte und Mediziner den gleichen Aspekt der Wirklichkeit untersuchen, nur aus unterschiedlichen Perspektiven, mit eigenen Begriffen und Paradigmen. Der Dialog kann dazu dienen, die eigenen Annahmen neben diejenigen der anderen Disziplin zu legen. Genau in diesem Zusammendenken entsteht dann ein ganzheitlicheres Bild der Wirklichkeit.

GLEICH: Auf Veranstaltungen übertragen, könnte ich mir vorstellen, Vermischung stärker als Gestaltungsprinzip zu nutzen. Es ist doch so: Wenn man 20 Mönche nimmt, hat man ein Kloster, wenn man elf Kicker nimmt, ergibt das ein Fußballteam, mit 50 Bankern hat man eine Bank. Wenn aber Mönche, Fußballer und Banker miteinander in Dialog treten, kann etwas Einzigartiges entstehen. In der Komplexitätsforschung nennt man dieses Phänomen Emergenz: das Hervortreten grundlegend neuer Qualitäten durch Vernetzung.

KLUG: Deshalb sind die Dialoge besonders spannend, bei denen die Teilnehmer eine große Vielfalt einbringen. Die Auseinandersetzung über zutreffende Grundannahmen, die jeder für sich für „normal“ hält, die der andere aber in Frage stellt, führt zu größerer Lebendigkeit. Gleichzeitig ist die Überraschung groß, wie viel Gemeinsamkeiten es zwischen Menschen gibt, die äußerlich verschieden aussehen, in verschiedenen Branchen arbeiten oder unterschiedlich alt sind. Dialog bietet die Gelegenheit, den anderen zu befragen und sich selbst hinterfragen zu lassen. Schon eine simple Frage wie „warum tust du das?“ führt zu mehr Offenheit. Nehmen wir einen Begriff wie Freiheit: Der Banker versteht ihn womöglich ganz anders als der Mönch oder der Fußballer. Dialog setzt die verschiedenen Deutungen in Beziehung zueinander und ermöglicht dadurch ein gegenseitiges Verständnis.

GLEICH: So kann ich den anderen in seiner Andersartigkeit wahrnehmen und sein lassen. Verbunden mit dem Wunsch, das der andere mich auch lässt. Das scheint mir echte Toleranz zu sein, die nicht auf Gleichgültigkeit beruht. Es gibt eine spezielle Technik im Dialog, das

Suspendieren. Es geht darum, seine Überzeugungen für einen Moment in der Schwebelage zu halten. Wie würdest du diesen Kunstgriff erklären und welche Erfahrungen hast du damit?

KLUG: Folgendes Bild: Ich habe verschiedene Annahmen in mir, jede schreibe ich auf ein Stück Papier und hänge sie vor mir auf eine Leine. Dadurch mache ich sie offensichtlich und bewusst. Für mich und für meine Dialogpartner. Es ist gleichsam ein Schritt, für einen Moment aus mir herauszutreten und mich von außen zu beobachten. Automatisch öffne ich mich dadurch für ganz andere Annahmen und Positionen. Ein Beispiel aus der Familie: Unsere 10-jährige fragt, ob sie auch ein Smartphone bekommen dürfe. Alle in der Klasse haben eines. Wir als Eltern sagen nein, das ist uns zu früh. Das enttäuscht sie. Dann legen wir unsere Überzeugungen und Annahmen offen und erklären, dass wir direkte Gespräche mit Klassenkameraden für wichtiger erachten und die Zeit für Computerspiele begrenzen wollen, weil das Leben mit Sport, Flötenspiel, Feuerwehr usw. noch viel anderes Spannendes zu bieten hat. Dieses Suspendieren unserer Einstellung und Annahmen als Eltern erleichtert ihr das Verständnis für unsere Entscheidung. Es lässt uns selbst aber auch überprüfen, ob wir unser Urteil genügend begründen können.

GLEICH: Eine solche Selbstreflexion könnte bedeuten, Entscheidungen zu revidieren, weil man auf Glaubenssätze stößt, die der Überprüfung nicht standhalten. Ich mache in solchen Situationen die Erfahrung, dass es nur weitergeht, wenn ich alte Überzeugungen auch mal über den Haufen werfe. Insofern bedeutet Lernen auch Loslassen. Unsere kulturelle Prägung lässt uns aber glauben: Lernen bedeutet Zugewinn – immer mehr Information, immer größeres Wissen.

KLUG: Ja, wir haben in der Schule gelernt, wie man lernt – angeblich. Wenn ich wiederhole, was der Lehrer vorgesagt hat, werde ich gelobt. Wenn ich etwas riskiere, indem ich eine neue Idee äußere, die nicht ins Lösungsschema des Lehrers passt, werde ich getadelt. Über viele Jahre eingepaukt, entsteht auf diese Weise eine Scheu, außergewöhnliche und unkonventionelle Gedanken auszusprechen. Wenn ich als Erwachsener aus diesem Schema ausbrechen will, muss ein Teil dieser Erfahrung gehen. Ich stelle mir das Innere wie ein Gefäß vor. Wenn es randvoll ist mit alten Glaubenssätzen, passt nichts Neues hinein. Es muss etwas sterben, damit ich wieder aufnahmebereit für Neues werde.

GLEICH: Dieses Neue entsteht im Dialog oft als eine Intelligenz, die nicht mehr einem einzelnen Teilnehmer zuzuschreiben ist, sondern der ganzen Gruppe. Dieses „Mehr“ als die Summe der einzelnen Intelligenzen zeigt sich bei ganz konkreten Problemstellungen. Nehmen wir ein Projektteam, in dem verschiedene Charaktere zusammen arbeiten, mit spezifischen Erfahrungen und eigenen Arbeitsbereichen. Im Dialog sprechen sie über ihre Aufgaben nicht losgelöst, sondern verbunden mit ihrer jeweiligen Prägung und Perspektive. Dadurch entsteht ein Gesamtbild der Aufgabe, das nicht die Addition der Perspektiven sondern deren Multiplikation darstellt. Oft kann jemand eine zuvor gemachte Aussage noch sinnvoll ergänzen. Zu dieser Ergänzung ist er aber erst durch die Aussage gekommen. Das macht dann die kollektive Intelligenz aus. Und wenn dieser Dialog mit einer Haltung von Wertschätzung geschieht, dann kann ein Impuls, der ausgesprochen wird, eine ganze Kettenreaktion weiterer Impulse auszulösen. Wie bei einem guten Brainstorming.

KLUG: Das liegt meiner Erfahrung nach an der hohen Aufmerksamkeit – es spricht immer nur die Person mit dem Redesymbol. Die lädt gewissermaßen den Raum auf. Darin entfaltet auch das Nichtausgesprochene Wirkung. Das klingt esoterisch und ist tatsächlich leichter nachzuvollziehen, wenn man es selbst erlebt hat. Ich habe mal in einem Workshop neben einer Frau gesessen, bei der das besprochene Thema heftigen Schmerz auslöste, ohne dass sie das ausdrückte oder es äußerlich sichtbar war. Dennoch habe ich diesen Schmerz selbst körperlich gespürt, und er hat dadurch meinen inneren Dialog beeinflusst. Das war im wörtlichen Sinne Mitgefühl.

GLEICH: Ist es womöglich diese emotionale Dimension von Dialogprozessen, die manchen auch abschreckt? In meiner Arbeit begegnen mir ich auch immer wieder Vorbehalte gegen den Dialog – zu gefühlig, zu langsam, nicht effizient im Vergleich zu einem Turbo-Workshop, wo die Aufgaben benannt und zügig verteilt werden, und dann geht´s gleich an die Arbeit.

KLUG: Diese Vorbehalte erlebe ich auch. Aber was ist das für eine Effizienz, wenn zwar alle schnell loslegen, man aber zur Halbzeit eines Projektes feststellt, dass alle in die verkehrte Richtung gelaufen sind? Wer am Anfang gemeinsam, gründlich, in Stille und auch über Warum-Fragen nachdenkt, erzielt meist bessere Erfolge als solche Schnellstarter. Das vertiefte gemeinsame Verständnis der Aufgabe ermöglicht später fokussiertes Arbeiten. Das ist durch viele Untersuchungen belegt. Allerdings erfordert es Mut von der Führungskraft oder, bezogen auf Kongresse, vom Facilitator, eine gewisse Durststrecke auszuhalten, weil wir alle auf schnelle Ergebnisse getrimmt worden sind. Die Innovationsmethode des Design Thinking könnte uns hier inspirieren. Dabei werden fortlaufend Prototypen einer Innovation erstellt, die immer wieder verbessert werden. Die Erstellung der Prototypen ermöglicht es einem viele Fehler am Anfang zu machen. Diese können dann mit geringem Aufwand korrigiert werden. Das ist erheblich wirtschaftlicher, als später die gesamte Richtung der Entwicklung mit großem Aufwand korrigieren zu müssen.

GLEICH: Damit im Dialog ein Sprechen aus dem Herzen und ein offenes Zuhören möglich sind, braucht es einen Raum des Vertrauens. Im privaten Bereich, in Familie oder Partnerschaft, sind wir durchaus bereit zu dieser Offenheit. In der Öffentlichkeit jedoch glauben wir uns schützen und bedeckt halten zu müssen. Wie kann auch dort ein Raum von Vertrauen entstehen, der echte Gespräche möglich macht?

KLUG: Zum Teil durch die Technik und Kunst professioneller Prozessbegleitung, vor allem aber durch die innere Haltung derjenigen, die eine Veranstaltung organisieren. Wollen sie in erster Linie Geld verdienen? Wollen sie eine Plattform für Machtdemonstration bauen? Oder haben sie ein echtes Interesse an Lernen, an Einbeziehung, an den Beiträgen aller Anwesenden. Das zeigt sich sogar in dem Detail einer liebevollen Dekoration des Raums, in dem die Veranstaltung stattfindet. Teilnehmer spüren intuitiv, wann sie offen sprechen können und wann nicht.

GLEICH: Wer sich äußert, das hängt auch vom jeweiligen Temperament ab. Doch die Erfahrung zeigt, dass sich auch zurückhaltende Charaktere öffnen und etwas beitragen können, wenn ein Dialog gut vorbereitet ist und behutsam begleitet wird. Durch die Vorbereitung wird ein vertrauenswürdiger Raum (container) geschaffen, in dem man sich zu öffnen traut. Für die Begleitung scheint mir wichtig, was vorgelebt wird: Sind die Organisatoren eines Dialogs wertschätzend, offen, authentisch und neugierig, dann überträgt sich das auf alle.

KLUG: Insbesondere wenn sie sich als dienend verstehen. Wie eine Hebamme, die einem Kind auf die Welt hilft. Dialog ist im Grunde ein Geburtsprozess: für Ideen, Innovationen, Veränderungen. Und für das Entdecken des eigenen Sinns in der Gemeinschaft.