

# David Bohm, Donald Factor, Peter Garrett: Dialog, ein Vorschlag

Version vom 9. März 1992

*Hiemit geben die Inhaber des Copyrights die Erlaubnis, für nicht gewinnorientierte Zwecke wie Diskussion, Forschung, Kritik und als Hilfe für das Einrichten von Dialoggruppen dieses Material zu kopieren und es an andere zu verteilen, vorausgesetzt der Text wird nicht verändert und diese Mitteilung ist darin enthalten. Alle anderen Rechte sind vorbehalten.*

*Bitte richten Sie alle Anfragen an: Dialogue, P O Box 44, Chipping Campden, Glos GL55 6YN, Großbritannien*

*Deutsche Übersetzung von Hanna Mandl  
Copyright © 2000 bei Hanna Mandl, mlp@mlp.co.at*

Wir schlagen ein gemeinsames Erkunden vor, nicht nur des Inhalts, was wir sagen, denken und fühlen, sondern auch der tiefer liegenden Motivationen, Annahmen und Überzeugungen, die uns dazu veranlassen.

Dialog, so wie wir das Wort verwenden, ist ein Weg, die Hintergründe der vielen Krisen zu untersuchen, mit denen Menschen sich heute konfrontiert sehen. Der Dialog ermöglicht uns das Erkunden und Verstehen jener Prozesse, die eine wirkliche Kommunikation zwischen Individuen, Nationen und sogar Teilen ein und derselben Organisation beeinträchtigen. In unserer modernen Kultur haben Männer wie Frauen die Möglichkeit, einander auf verschiedenste Art zu begegnen: Sie können ohne Schwierigkeiten miteinander singen, tanzen oder spielen, aber Fragen miteinander zu besprechen, die sie wirklich betreffen, führt scheinbar ausnahmslos zu Streit, Entzweiung und oft auch zu Gewalt. Wir glauben, dass dieser Umstand auf eine grundlegende Unvollkommenheit im menschlichen Denkprozess hinweist, die überall vorhanden ist.

Im Dialog wird es einer Gruppe möglich, individuelle und kollektive Voraussetzungen, Ideen, Überzeugungen und Gefühle zu erkunden, welche die Interaktionen auf subtile Weise beeinflussen. Der Dialog bietet Gelegenheit, an einem Prozess teilzunehmen, der Kommunikationsstärken und Kommunikationsschwächen aufzeigt. Er kann die rätselhaften und chaotischen Muster aufdecken, die eine Gruppe oft dazu veranlassen, gewisse Fragen zu vermeiden, oder aber gegen alle Vernunft an Meinungen festzuhalten und sie zu verteidigen.

Dialog ist ein Weg, gemeinsam zu beobachten, wie verborgene Werte und Absichten unser Verhalten bestimmen und wie unbemerkte, kulturelle Unterschiede aufeinanderprallen, ohne dass wir bemerken, was sich eigentlich abspielt. Er ist wie eine Bühne, auf der kollektives Lernen stattfindet und auf der ein Gefühl zunehmender Harmonie, Kollegialität und Kreativität entstehen kann.

Dialog ist dem Wesen nach erkundend, und so entwickeln seine Bedeutung und Methoden sich ständig weiter. Für das Führen eines Dialogs können keine strengen Regeln festgelegt werden, denn seine Essenz ist Lernen - nicht als Resultat der Aufnahme von Informationen oder Doktrinen, die von einer Autorität festgelegt wurden, und auch nicht als Mittel, eine bestimmte Theorie oder ein Programm zu prüfen und kritisieren, sondern als Teil eines fortwährenden Prozesses von kreativem Miteinander unter Gleichgesinnten.

Trotzdem ist es uns wichtig, dass die Bedeutung und der Hintergrund von Dialog verstanden werden.

Unser Zugang zu dieser Form von Dialog entwickelte sich aus einer Reihe von Gesprächen, die 1983 begannen und in denen wir David Bohm's Anregung untersuchten, die alles beherrschende Inkohärenz im menschlichen Denkprozess sei die eigentliche Ursache der endlosen Krisen, die uns beschäftigen. Dies brachte uns dazu, in den darauffolgenden Jahren eine Anzahl breiterer Gespräche

und Seminare in verschiedenen Ländern, mit verschiedenen Gruppen zu veranstalten, die dann wiederum die Form von Dialogen annehmen.

In der Fortsetzung dieser Arbeit wurde uns immer klarer, dass dieser Dialogprozess ein sehr wirksames Mittel ist, zu verstehen, wie Denken funktioniert. Wir sahen, dass unsere Welt fast ausschließlich von menschlicher Initiative und folglich von menschlichem Denken erschaffen wird. Der Raum, in dem wir sitzen, die Sprache, in der diese Worte geschrieben sind, unsere nationalen Grenzen, unsere Wertsysteme, und sogar das, was wir für unsere direkte Wahrnehmung der Realität halten, sind eigentlich Manifestationen der Art und Weise, wie Menschen denken oder gedacht haben. Wir begreifen, dass wir Krisen nicht bewältigen und nicht mehr als temporäre Lösungen für die gewaltige Menge menschlicher Probleme finden können, wenn wir nicht willens sind, die Situation genauer anzuschauen und tiefere Einsichten daraus zu gewinnen.

Wir verwenden das Wort "Gedanke" hier nicht ausschließlich als Bezeichnung für die Ergebnisse unseres bewussten Intellekts, sondern auch als Bezeichnung für unsere Eindrücke, Gefühle, Absichten und Wünsche. Es schließt auch subtiles, konditioniertes Lernen ein, wie jenes, welches uns gestattet, der Szenenfolge eines Kinofilms Sinn zu geben oder abstrakte Symbole auf Straßenschildern zu verstehen. Dazu gehören auch die stillen, nicht sprachlichen Prozesse, die wir benützen, wenn wir uns mechanische Basisfähigkeiten wie Radfahren aneignen. Im Wesentlichen ist ein Gedanke sozusagen die aktive Reaktion des Gedächtnisses auf jede Lebensphase. Im Grunde genommen wird unser gesamtes Wissen in Form von Gedanken generiert, entwickelt, kommuniziert, verändert und angewandt.

Damit diese Auffassung noch deutlicher wird, schlagen wir vor, mit Hilfe von ein wenig Achtsamkeit auch das, was man rationales Denken nennt, als konditionierte Reaktionen, die von früheren Gedanken gesteuert sind, wahrzunehmen. Wenn wir das, was wir im allgemeinen für die Realität halten, genau betrachten, dann beginnen wir zu sehen, dass sie eine Ansammlung von Konzepten, Erinnerungen und Reflexen ist, die ihrerseits von unseren persönlichen Bedürfnissen, Ängsten und Wünschen gefärbt sind. Diese wiederum werden vom Umfang unserer Sprache, unseren historischen, geschlechtsbezogenen und kulturellen Gewohnheiten eingeschränkt und verzerrt. Es ist sehr schwierig, dieses Durcheinander zu analysieren oder jemals sicher zu sein, ob unsere Wahrnehmung - oder das, was wir über diese Wahrnehmung denken - überhaupt stimmt.

Was diese Situation so ernst macht ist, dass unser Denken diese Probleme im allgemeinen vor unserem unmittelbaren Bewusstsein verbirgt und uns erfolgreich vorgaukelt, die Methode mittels derer jeder einzelne die Welt interpretiert, sei die einzig vernünftige. Wir brauchen ein Mittel, das den Denkprozess verlangsamt, sodass wir ihn beobachten können noch während er abläuft.

Unsere physischen Körper haben eine Fähigkeit, die dem Denken fehlt. Wenn sie einen Arm heben, dann wissen sie, dass sie diese Aktion ausführen wollen, dass es nicht jemand anderer ist, der es für sie tut. Dies nennen wir Propriozeption oder Eigenempfindung. Wir können uns unserer Körperbewegungen bewusst sein noch während sie ablaufen, aber im Bereich des Denkens fehlt uns diese Fähigkeit meistens. Ein Beispiel: Wir bemerken nicht, wie unsere Haltung einer bestimmten Person gegenüber stark davon beeinflusst wird, wie wir über jemand dritten denken, der im Verhalten oder Aussehen dieser Person gleicht. Wir gehen davon aus, dass unsere Haltung direkt vom momentanen Verhalten unseres Gegenübers bestimmt ist. Das Problem mit dem Denken ist: Jene Art der Achtsamkeit, die nötig ist, um die Inkohärenz zu bemerken, steht uns dann, wenn wir sie am dringendsten brauchen, selten zur Verfügung.

## Warum Dialog?

Dialog soll einen Raum schaffen, in welchem diese Achtsamkeit gegeben ist. Er gestattet das Ausbreiten von Gedanken und Interpretationen, was eine Art kollektive Eigenempfindung oder das unmittelbare Zurückspiegeln von zwei Dingen ermöglicht: dem Inhalt des Denkens sowie dem weniger Augenscheinlichen, den dynamischen Strukturen, welche das Denken beherrschen. Im Dialog kann dies sowohl auf der individuellen als auch auf der kollektiven Ebene erfahren werden. Jede/r Zuhörende kann jeder/m Redenden und auch der Gruppe seine Ansicht über Annahmen, unerwähnte Auswirkungen des Gesagten und auch das, was vermieden wird, spiegeln. Das gibt jedem/r Gelegenheit, Vorbedingungen, Vorurteile und charakteristische Muster, die seinem /ihrem Denken, Meinungen, Überzeugungen und Gefühlen zugrunde liegen zusammen mit den Rollen, die er oder sie für gewöhnlich gern übernimmt, zu untersuchen. Und überdies besteht die Gelegenheit, diese Einsichten mit andern zu teilen.

Das Wort "Dialog" hat zwei Wurzeln: "dia", was soviel wie "durch" bedeutet und "logos", was das "Wort" oder genauer "die Bedeutung des Wortes" meint. Die Vorstellung, die es hervorruft, ist die eines Flusses von Bedeutung, der um und durch die Teilnehmer fließt. Beliebig viele Personen können am Dialog teilnehmen. Man kann sogar einen Dialog mit sich selber führen. Aber jener empfohlene Dialog umfasst eine Gruppe zwischen zwanzig und vierzig Personen, die im Kreis sitzend miteinander sprechen.

Man kann verstehen, welche Bedeutung solch ein Dialog haben konnte, wenn man Berichte über Jäger- und Sammlergesellschaften ungefähr dieser Größe studiert, die einander trafen und miteinander sprachen, ohne eine sichtbare Agenda oder einen vorherbestimmten Zweck zu erfüllen. Solche Zusammenkünfte schienen eine wichtige Verbindung und ein Gefühl der Zusammengehörigkeit zu schaffen und zu verstärken. Alle Beteiligten wussten, was von ihnen erwartet wurde, ohne dass Instruktionen oder ein verbaler Austausch nötig war. Mit andern Worten, innerhalb der Gruppe entstand etwas, das man geteilten Sinn innerhalb einer kohärenten Kultur nennen könnte. Es ist gut möglich, dass diese Kohärenz in historischen Gemeinschaften existierte bevor technologische Metaphern unsere praktischen Kenntnisse über die lebendige Natur ersetzen.

Dr. Patrick de Mare, ein in London praktizierender Psychiater, hat in ähnlichem Zusammenhang Pionierarbeit geleistet. Er hat Gruppen ähnlicher Größe mit dem von ihm als "Soziotherapie" beschriebenen Zweck gegründet. Er meint, dass die primäre Ursache der tiefen und alles beherrschenden Krankheit unserer Gesellschaft auf der soziokulturellen Ebene gefunden werden kann, und dass solche Gruppen als Mikrokulturen dienen können, mit Hilfe derer die Quelle unserer Zivilisationskrankheit sichtbar wird. Unsere Erfahrung hat uns dazu veranlasst, den Dialogbegriff zu erweitern, indem wir die wesentliche Rolle des aktiven Denkens bezüglich Schaffung und Aufrechterhaltung dieser Situation hervorheben und ihr ganz besondere Beachtung schenken.

Dialog als Mikrokosmos einer breiteren Kultur gestattet, ein weites Spektrum von möglichen Zusammenhängen aufzudecken. Er kann den Einfluss des Individuums auf die Gesellschaft und den Einfluss der Gesellschaft auf das Individuum aufzeigen. Er kann zeigen, wie Macht gewonnen oder gegeben wird, und wie beherrschend die oft versteckten Regeln jenes Systems sind, das unsere Kultur ausmacht. Aber am allermeisten ist Dialog damit befasst, die Dynamik zu verstehen, wie unser Denken derartige Verbindungen schafft.

Er ist weder daran interessiert, Verhalten absichtlich zu verändern, noch die TeilnehmerInnen auf ein vorbestimmtes Ziel hin zu bewegen. Jeder Versuch dieser Art würde genau die Prozesse verzerren und verschleiern, welche der Dialog erforschen möchte. Dennoch findet Veränderung statt, denn beobachtetes Denken verhält sich anders als unbeobachtetes Denken. Dialog kann dem Denken und Fühlen eine Chance geben, in einer ständig sich verbindenden Bewegung frei zu

spielen. Spezielle oder persönliche Themen werden mit Fragen tieferer oder allgemeiner Bedeutung verknüpft. Alles kann Gesprächsgegenstand sein und kein Thema wird ausgeschlossen. Solche Veranstaltungen sind in unserer Kultur eine Seltenheit.

## **Sinn und Zweck**

Meistens kommen Menschen zusammen, um eine Aufgabe zu erfüllen oder um sich zu unterhalten; beides kann als vorbestimmter Zweck bezeichnet werden. Aber seiner Natur gemäß steht Dialog nicht mit irgendwelchen Zielen in Einklang, die über das Interesse der TeilnehmerInnen an der Entfaltung und Entdeckung eines gemeinsamen Sinns hinausgehen. Dieser mag gelegentlich unterhaltsam oder erhellend sein, zu neuen Einsichten führen oder bestehende Probleme betreffen. Oft aber wird der Dialog in der Anfangsphase als frustrierend erlebt.

Wenn eine Gruppe eingeladen wird, ihre Zeit und Aufmerksamkeit einer Sache zu widmen, die weder ein sichtbares Ziel noch irgendeine bestimmte Richtung hat, wird sie schnell sehr viel Angst oder Ärger empfinden. Dies kann bei einigen das Bedürfnis auslösen, entweder die Gruppe zu sprengen oder Kontrolle zu übernehmen und eine Richtung vorzugeben. Ursprünglich nicht bekannte Ziele werden sich zeigen. Starke Gefühle sowie dahinter liegende Gedanken werden offenbar. Es kann geschehen, dass starre Positionen bezogen werden und daraus Polarisierung resultiert. Das alles ist Teil des Prozesses. Dies hält den Dialog aufrecht und lässt ihn beständig auf schöpferische Art in neue Bereiche vordringen.

In einer Versammlung von zwanzig bis vierzig Personen können extreme Frustration, Ärger, Konflikt oder andere Schwierigkeiten auftauchen, aber für eine Gruppe dieser Größe ist es leicht, derartigen Problemen Raum zu geben. Tatsächlich können sie das Zentrum der Erkundung werden, was wir als eine Art "Metadialog" verstehen, der wiederum den eigentlichen Dialogprozess klärt.

Während Einfühlsamkeit und Erfahrung wachsen, taucht ein Gefühl gemeinsam geteilten Sinns auf, in welchem die TeilnehmerInnen entdecken, dass sie weder opponieren noch sich gegenseitig beeinflussen müssen. Das wachsende Vertrauen in der Gruppe - und das Vertrauen in den Prozess - führen schließlich dazu, dass Gedanken und Gefühle ausgedrückt werden, die für gewöhnlich versteckt bleiben. Da gibt es weder einen auferlegten Konsens, noch gibt es Versuche, Konflikte zu vermeiden. Keinem einzelnen und keiner Untergruppe ist es möglich zu dominieren, denn jedes Thema, auch Dominanz und Unterwerfung, stehen jederzeit als Thema zur Verfügung.

Die Teilnehmer sind in einem sich ständig verändernden und entwickelnden Feld gemeinsamer Bedeutung verbunden. Es entfaltet sich ein gemeinsames Bewusstsein, das ein Mass an Kreativität und Einsichten gewährt, welches für gewöhnlich Individuen oder Gruppen, die in althergebrachten Zusammenhängen interagieren, nicht zugänglich ist. Dies zeigt uns einen Aspekt von Dialog, den Patrick de Mare "Koinonia" genannt hat. Das Wort meint "unpersönliche Gemeinschaft", was ursprünglich benutzt wurde, um eine frühe Form der Athener Demokratie zu bezeichnen, in der sich alle freien Männer der Stadt zum Regieren versammelten.

Sobald diese Gemeinschaft erfahren wird, gewinnt sie vor dem offenkundigeren Inhalt des Gesprächs Vorrang. Das ist eine sehr wichtige Phase im Dialog, ein Moment von vermehrter Kohärenz, in welchem die Gruppe fähig ist, sich über ihre gedachten Hindernisse und Beschränkungen hinaus in neues Terrain zu bewegen. Aber es ist auch ein Moment, wo die Gruppe sich möglicherweise entspannt und in dem "High" badet, das diese Erfahrung begleitet. Das ist auch der Punkt, der manchmal Verwechslung von Dialog und manchen Formen der Psychotherapie verursacht. Die Teilnehmer wollen vielleicht die Gruppe zusammenschmieden um die angenehmen Gefühle von Sicherheit und Zusammengehörigkeit, welche dieses Stadium begleiten, zu erhalten.

Das gleicht dieser Art von Gemeinschaftsgeist, die oft in Therapiegruppen erreicht wird oder auch in "Teambuilding-Workshops", wo es als Beweis für den Erfolg der benutzten Methode gewertet wird. Jenseits dieses Punktes liegen aber bedeutsamere und subtilere Bereiche der Kreativität, Intelligenz und Einsichten, welche nur durch den fortgesetzten Prozess der Erkundung erreicht werden, und das Risiko in Kauf nehmen, in chaotische und womöglich frustrierende Unsicherheit zurückzufallen.

## **Was Dialog nicht ist**

Dialog ist nicht Diskussion, ein Wort das die Wurzel "discutere" hat, was "zerschlagen", zerteilen bedeutet. Er ist auch nicht Debatte. Diese Formen der Konversation enthalten die implizite Tendenz auf ein Ziel hinzusteuern, ein Übereinkommen zu erzielen, ein Problem zu lösen, oder eine Meinung als vorherrschende herauszuarbeiten. Er ist auch kein "Salon", eine Zusammenkunft, die zugleich informell ist, meist unterhaltenden Charakter hat, Freundschaften fördert und Gerüchte und andere Informationen in Umlauf bringt. Obwohl das Wort Dialog oft in ähnlichen Zusammenhängen verwendet wird, impliziert seine tiefere, ursprüngliche Bedeutung kein primäres Interesse an dem vorher geschilderten.

Dialog ist kein neuer Name für T-Gruppen oder Selbsterfahrungsgruppen, obwohl es oberflächlich gesehen einige Ähnlichkeit mit diesen und anderen verwandten Arten der Gruppenarbeit hat. Seine Auswirkungen mögen therapeutisch sein, aber er versucht weder, jemanden von seinen emotionalen Blockaden zu befreien, noch jemanden zu unterweisen, schulen oder zu analysieren. Nichtsdestoweniger ist es ein Bereich, wo Lernen und die Auflösung von Blockaden stattfinden kann und oft stattfindet. Er ist keine Technik, für das Lösen von Problemen oder Konflikten, obwohl sehr wohl Probleme im Laufe eines Dialogs oder vielleicht später als Folge eines erweiterten Gemeinschaftsverständnisses der Teilnehmer gelöst werden können. Er ist, wie wir schon betont haben, primär ein Mittel, um das Gebiet des Denkens zu erforschen.

Dialog gleicht und enthält vielleicht manchmal Aspekte von andern Formen der Gruppenarbeit, aber eigentlich ist er etwas Neues in unserer Kultur. Wir glauben, dass er eine Aktivität ist, welche sich als überlebenswichtig für die zukünftige Gesundheit unserer Zivilisation herausstellt.

## **Wie man einen Dialog beginnt**

**In der Schwebe halten** von Gedanken, Impulsen, Beurteilungen, usw. bilden das eigentliche Herzstück des Dialogs. Es ist einer seiner wichtigsten neuen Aspekte. Es wird nicht so leicht verstanden, denn diese Aktivität ist sowohl ungewohnt als auch subtil. In Schwebe halten involviert Achtsamkeit, Zuhören, Zuschauen und ist essentiell für das Erkunden. Sprechen ist natürlich wichtig, denn ohne Sprechen gäbe es im Dialog nichts zu erkunden, aber der eigentliche Prozess des Erkundens findet beim Zuhören - den andern und auch sich selber - statt. In Schwebe halten heißt, Reaktionen, Impulse, Gefühle und Meinungen in einer Art offenzulegen, dass sie in der eigenen Psyche wahrgenommen und gespürt werden, und von anderen in der Gruppe gespiegelt werden können. Es bedeutet nicht, sie zu unterdrücken oder sie für später aufzuschieben. Es bedeutet einfach, ihnen ernsthafte Aufmerksamkeit zu schenken, so dass ihre Struktur beobachtet werden kann während sie stattfinden. Wenn sie fähig sind, jenen starken Gefühlen Aufmerksamkeit zu schenken, die das Aussprechen eines bestimmten Gedankens begleiten - von ihnen oder jemand anders - und fähig sind, diese Aufmerksamkeit zu halten, wird sich der Gedankenprozess verlangsamen. Dies erlaubt ihnen dann die tiefere Bedeutung, die diesem Gedankenprozess zugrunde liegt, zu sehen und die oft zusammenhanglose Struktur irgendeiner Handlung wahrzunehmen, die sie sonst möglicherweise automatisch ausführen. Wenn die Gruppe auch

imstande ist, solche Gefühle in Schweben zu halten, und die Aufmerksamkeit darauf zu lenken, kann der allgemeine Prozess, der vom Gedanken über das Gefühl zum Ausagieren in der Gruppe führt, verlangsamt werden und seine tiefere, subtilere Bedeutung wird zusammen mit impliziten Verzerrungen sichtbar. Das wiederum führt zu einer neuen Art der kohärenten, kollektiven Intelligenz.

Gedanken, Impulse, Beurteilungen, usw., in Schweben zu halten, erfordert wirkliche Achtsamkeit für den gesamten Prozess, den wir besprochen haben - sowohl den eigenen als auch den der Gruppe. Das erfordert anfangs viel Mühe. Aber wenn man durchhält, entwickelt sich die eigene Fähigkeit für eine derartige Achtsamkeit ständig weiter, sodass immer weniger Anstrengung erforderlich ist.

**Anzahl der TeilnehmerInnen:** Ein Dialog funktioniert am besten mit zwanzig bis vierzig Personen, die sich in einem einfachen Kreis gegenüber sitzen. Diese Gruppengröße ermöglicht das Auftauchen und Beobachten von verschiedenen Untergruppen oder Subkulturen, was das Aufdecken von verschiedenen Arten des kollektiven Denkens unterstützt. Das ist wichtig, denn die Unterschiede zwischen diesen Subkulturen sind oft eine unerkannte Ursache von misslungener Kommunikation und schwelenden Konflikten. Kleineren Gruppen fehlt oft die notwendige Verschiedenheit, um diese Tendenz zu sehen und man wird im Allgemeinen die vertraulichen, persönlichen Rollen und Beziehungen (z.B. Familienrollen und -beziehungen) betonen.

In einigen Gruppen hatten wir sogar sechzig TeilnehmerInnen, aber mit einer so großen Gruppe wird der Prozess schwerfällig. Es braucht zwei konzentrische Kreise, damit alle einander hören und sehen können. Das bringt jenen in der zweiten Reihe einen Nachteil, und außerdem haben weniger Personen Gelegenheit zu sprechen.

Wir sollten hier erwähnen, dass manche TeilnehmerInnen sehr viel sprechen und andere es schwierig finden, vor einer großen Gruppe zu reden. Es ist doch wertvoll sich daran zu erinnern, dass das Wort "partizipieren" zwei Bedeutungen hat: "teilen mit" und "teilhaben an". Zuhören ist mindestens so wichtig wie sprechen. Oft werden die Ruhigeren mehr zu sprechen beginnen, sobald ihnen die Dialogerfahrung vertrauter wird, und die Dominanteren werden dazu tendieren, immer weniger zu sprechen und mehr zuzuhören.

**Zeitdauer:** Ein Dialog braucht Zeit bis er fließt. Er ist eine ungewohnte Art, mit andern zusammen zu sein, und daher braucht es eine Art Einführung. Aber sogar mit einer klaren Einführung wird eine Gruppe Verwirrung, Frustration und Befangenheit erleben und sich fragen, ob sie nun eigentlich Dialog führt oder nicht. Es wäre sehr optimistisch anzunehmen, dass ein Dialog schon beim ersten Treffen zu fließen beginnt oder eine gewisse Tiefe erreicht. Es ist wichtig zu betonen, dass einige Ausdauer nötig ist.

Wenn man einen Dialog einberuft, ist es nützlich, sich gleich anfangs über die Dauer der Sitzung zu verständigen und jemanden zu haben, der/die auf die Zeit achtet. Wir haben herausgefunden, dass zwei Stunden eine optimale Dauer sind. Längere Sitzungen riskieren einen Müdigkeitsfaktor, der oft die Qualität der Teilnahme einschränkt. Viele T-Gruppen nutzen den Müdigkeitsfaktor in ausgedehnten "Marathonsitzungen", um den Widerstand seitens der TeilnehmerInnen zu brechen. Aber Dialog beschäftigt sich mehr damit, soziale Konstrukte und Widerstände, die unsere Kommunikation beeinträchtigen, zu erforschen anstatt sie zu umgehen.

Je regelmäßiger sich die Gruppe trifft, desto tiefer und sinnvoller wird das Terrain erforscht werden. Oft wurden Wochenenden dazu verwendet, mehrere Sitzungen zu ermöglichen, aber wenn der Dialog sich über eine längere Zeitspanne erstreckt, raten wir zu einer Woche Pause zwischen jedem Treffen, damit jede/r das Gesagte reflektieren und weiterdenken kann. Es gibt kein zeitliches Limit für Erkunden in der Gruppe. Es wäre gegen den Geist von Dialog, das festzulegen oder zu

institutionalisieren. Es bedarf auch der Offenheit für einen sich ständig ändernden Teilnehmerkreis, sich verändernde Termine oder für sich einschleichende Starrheiten, oder einfach dafür, dass sich die Gruppe nach einiger Zeit auflöst.

**Führung:** Ein Dialog ist im wesentlichen ein Gespräch unter Gleichberechtigten. Jegliche Kontrolle, gleichgültig wie achtsam und sensibel, wird wahrscheinlich den freien Fluss der Gedanken sowie subtile oder unangenehme Gefühle verhindern und deren Ausdruck hemmen. Dialog kann leicht manipulierend eingesetzt werden, aber das passt nicht zu dem Geist. Hierarchie hat keinen Platz im Dialog.

Und doch ist anfangs eine Anleitung notwendig, um den TeilnehmerInnen zu helfen, die feinen Unterschiede zwischen Dialog und anderen Gruppenprozessen zu erkennen. Mindestens einer oder besser zwei erfahrene DialogbegleiterInnen sind unentbehrlich. In ihrer Rolle sollten sie gelegentlich auf Situationen hinweisen, die wesentliche Punkte für die Gruppe enthalten, kurz, sie sollten den Prozess der kollektiven Selbstwahrnehmung fördern. Diese Interventionen sollten sich aber nie aufdrängen oder manipulieren. Die Führenden sind TeilnehmerInnen wie alle anderen auch. Anleitung, wenn sie sich als notwendig erweist, sollte immer "aus dem Hintergrund" erfolgen und aus dem Bestreben erwachsen, sich so rasch wie möglich überflüssig zu machen.

Diese Ausführungen sind jedoch kein Ersatz für erfahrene DialogbegleiterInnen. Wir empfehlen, mit der Gruppe am Anfang des ersten Treffens alles durchzulesen, so dass alle TeilnehmerInnen sicher sein können, sich auf das gleiche Abenteuer einzulassen.

**Gesprächsgegenstand:** Der Dialog kann mit jedem beliebigen Thema, das die TeilnehmerInnen interessiert, beginnen. Wenn einige in der Gruppe finden, dass bestimmte Wortwechsel oder Themen störend oder unpassend sind, ist es wichtig, dass sie diese Gedanken im Dialog ausdrücken. Keine Inhalte sollten ausgeklammert werden.

Oft werden Teilnehmer erst nach der Sitzung Kritik oder Frustration äußern oder zu tratschen beginnen. Es ist aber genau jenes Material, das den fruchtbarsten Ansatz dafür bietet, den Dialog in tiefere Bereiche und Zusammenhänge jenseits der Oberflächlichkeit von "group think", guter Manieren oder Partykonversation zu bewegen.

## **Dialog in bestehenden Organisationen**

Bis jetzt haben wir hauptsächlich Dialoge besprochen, welche Personen mit eher unterschiedlichem Hintergrund zusammenbringen. Sein großer Wert kann aber auch von Mitgliedern einer bestehenden Organisation erfahren werden; als Methode, die Kreativität des Unternehmens zu fördern und zu bereichern.

In diesem Fall wird sich der Dialogprozess entscheidend verändern. Die Mitglieder einer bestehenden Organisation werden wahrscheinlich schon unterschiedliche Beziehungen untereinander und mit ihrer Organisation entwickelt haben. Da gibt es vielleicht eine existierende Hierarchie oder ein starkes Bedürfnis, Kollegen, das Team oder eine Abteilung zu schützen. Da könnte es Ängste geben, Gedanken zu formulieren, die als Kritik an Ranghöheren oder an Normen innerhalb der Organisationskultur gesehen werden. Es könnte so scheinen als wären Karrieren oder die soziale Akzeptanz einzelner Mitglieder durch eine Teilnahme an einem Prozess gefährdet, der Transparenz, Offenheit, Ehrlichkeit Spontaneität und ein tiefes gegenseitiges Interesse an anderen betont. Lang verborgene Wunden können aufbrechen.

In einer bestehenden Organisation ist es sehr wahrscheinlich, dass der Dialog mit einer

Untersuchung all jener Zweifel und Ängste beginnen muss, welche die Teilnahme sicherlich hervorbringt. Vielleicht müssen Mitglieder mit einer ziemlich genauen Agenda beginnen, von der sie dann auch ermuntert werden, abzuweichen. Das ist anders als mit den einmaligen oder selbstgewählten Gruppen, in denen TeilnehmerInnen mit jedem Gesprächsgegenstand beginnen können. Aber wie schon gesagt, kein Thema sollte ausgeklammert werden, denn schon der Impuls, bestimmte Themen auszuschließen, ist reiches Material für eine Erkundung.

Die meisten Organisationen haben an sich schon vorbestimmte Ziele und Zwecke, die selten in Frage gestellt werden. Auf den ersten Blick scheint das vielleicht nicht zusammenzupassen mit dem freien und offenen Spiel der Gedanken, das für den Dialogprozess so wesentlich ist. Aber auch das kann gemeistert werden, wenn den TeilnehmerInnen von Anfang an geholfen wird, zu sehen, wie wichtig das Berücksichtigen dieser Themen für das Wohlbefinden der Organisation sein kann und dass damit sowohl die Selbstachtung der TeilnehmerInnen als auch die Wertschätzung durch andere vermehrt werden kann.

Das kreative Potential von Dialog ist groß genug und gestattet das zeitweise in Schwebelagen halten jeglicher Strukturen und Beziehungen, welche die Organisation ausmachen.

Schließlich wollen wir betonen, dass wir Dialog weder als Allheilmittel noch als Methode oder Technik sehen, die geschaffen ist, um an die Stelle aller anderen Formen sozialer Interaktionen zu treten. Nicht jede/r wird ihn nützlich finden, noch wird er in jedem Kontext brauchbar sein. Es gibt viele wertvolle therapeutische Methoden für Gruppen und es gibt auch genug Aufgaben, die eine starke Führung und eine straffe Organisationsstruktur verlangen.

Eine Menge der hier geschilderten Arbeit kann selbständig getan werden, und wir wollen sehr dazu ermutigen. Viele der hier vorgestellten Ideen sind immer noch Gegenstand unseres fortwährenden Forschens. Sie sind nicht als unabänderlich zu betrachten, sondern können in Ihrem eigenen Dialog hinterfragt werden.

Dialog soll ein freies Spiel sein, eine Art gemeinsamer Tanz unseres Geistes, der trotzdem immense Macht hat und kohärenten Sinn ergibt. Einmal begonnen, wird er ein ständiges Abenteuer, das den Weg für bedeutende und kreative Veränderungen bereitet.