

Dialogverfahren

Interview mit Barbara Lenze vom 14.9.2011
von Annette Krähenmann und Asitta Tabatabai

Was ist das Dialogverfahren?

Das Dialogverfahren ist ein Gruppengespräch mit charakteristischen Regeln. Ziel ist es, gemeinsam zu denken. Im Gegensatz zum zufälligen Dialog im Alltag geht es hier um den bewusst gestalteten Dialog. Es ist ein Verfahren, das sich sowohl zur Team- und Organisationsentwicklung eignet, als Brainstorming-Methode als auch zur Friedens- und Versöhnungsarbeit. Das Dialogverfahren ist ein Gruppengespräch auf Augenhöhe mit gleichberechtigten Gesprächspartnern. Dies sollte beim Setting berücksichtigt werden. Als Setting wird oft ein Gesprächskreis gewählt, denn der Kreis ist eine Metapher für eine „Art des Austausches, der eine ganz unübliche Offenheit von Herz und Verstand erfordert“. Dies macht gemeinsames Denken möglich. Das Gespräch findet nach gewissen Regeln statt, die vorab festgelegt werden, zum Beispiel, dass der Reihe nach gesprochen wird und die Sprechende nicht von den Dialogpartnern unterbrochen wird. Der Redestein ist das Symbol. Auf die besonderen Charakteristika werden wir im Folgenden noch zu sprechen kommen.

Woher kommt das Dialogverfahren?

Das Dialogverfahren geht auf den Quantenphysiker David Bohm zurück. Der Wissenschaftler Bohm nutzte das Dialogverfahren, um mit seinen Mitarbeitern neue Ideen zu entwickeln. In diesen gemeinsamen Gesprächen konnten sie ihre Ideen in der Gruppe weiterentwickeln und ihren Gedankenaustausch intensivieren. Dadurch erreichten sie eine neue Stufe des gemeinsamen Austauschs und eine persönliche Weiterentwicklung. Meine Anwendung des Dialogverfahrens richtet sich nach dem Handbuch „Miteinander Denken - Das Geheimnis des Dialogs“ von Martina und Johannes Hartkemeyer und F. & L. Freeman Dhority (www.dialogprojekt.de). Es ist in der Praxis besonders gut umzusetzen.

Was sind die Charakteristika des Dialogverfahrens?

Die sogenannten Kernfähigkeiten für das Dialogverfahren sind:

1. Eine lernende Haltung einnehmen: ich schaue etwas mit dem Blick eines anderen Menschen neu an, ich trete nicht als 'Wissende' auf. Dialog-Geist ist Anfänger-Geist.
2. Radikalen Respekt zeigen: ich nehme den anderen so, wie er ist, ohne Vorbehalte, ohne Vorurteile. Ich versuche, den anderen aus dessen Perspektive zu sehen.
3. Von Herzen sprechen: ich rede von dem, was mir wirklich wichtig ist, was mich wesentlich angeht. Ich bleibe bei dem, was ich in diesem Moment fühle, was jetzt gerade in mir vorgeht. Um das zu unterstützen und alles im Raum zu lassen, wird nicht mitgeschrieben.
4. Aktiv und empathisch zuhören: ich höre konzentriert und offen in einer Gruppe zu. Ich bleibe bei mir und nehme den Anderen doch mit seiner ganzen Persönlichkeit wahr. Das geschieht auch nonverbal.
5. Annahmen und Bewertungen suspendieren, in der Schwebelage halten: ich mache mir meine eigenen Annahmen und Bewertungen bewusst. Ich unterdrücke meine Annahmen und Bewertungen nicht, ich betrachte sie weiter. Bei jedem Sprecher erhalte ich wieder eine neue Sicht. So wird ein Perspektivenwechsel möglich. Ich brauche nichts zu bewerten kann aber immer, wenn ich an der Reihe bin, zu sprechen, um eine Klärung bitten. Die DialogbegleiterIn hat jederzeit die Möglichkeit, zu intervenieren.

Ziel des gemeinsamen Dialogs ist, eine Vielzahl von Gedanken und Ideen quasi wie zu einem bunten vielfältigen Blumenstrauss zusammenzufügen.

6. Erkunden: ich bin neugierig. Ich frage 'unschuldig', sozusagen wie ein Kind, aufrichtig und interessiert.

7. Produktiv plädieren: ich schildere den anderen meinen ganzen Denkprozess anstatt sie mit einem 'Denkprodukt' zu konfrontieren.

8. Offenheit zeigen: ich bin bereit, mich einzubringen und mich dem anderen zu öffnen. Ich mache mir meine eigenen Beweggründe transparent und gehe auf die Beweggründe des anderen ohne Vorurteile ein.

9. Verlangsamung zulassen: innere Verlangsamung gelingt eher in einem Prozess, der auch äusserlich verlangsamt wird. Es dauert, bis der Redestein weitergegeben wird. Es ist befreiend, Zeit zu haben und langsam zu sprechen. Die Teilnehmer erleben Entschleunigung.

10. Die BeobachterIn beobachten: ich beobachte meine Gedanken und Reaktionen. Ich mache mir bewusst, durch welche Gefühle meine Haltung zum Anderen ausgelöst wird. Ich achte auf meine eigenen Gefühle und Bedürfnisse während des Dialogs.

Die 10 Kernfähigkeiten oder auch nur Einige davon werden eingangs in der Gruppe besprochen, Während des Dialogverfahrens werden sie geübt. Auch hier kann auf die verschiedenen Gruppenbedürfnisse eingegangen werden.

Von Herzen sprechen...

Das erinnert mich sehr an die Methode der Gewaltfreien Kommunikation (GFK) nach Marshall Rosenberg.

Ja, diese wird von mir je nach Situation als Basis-Technik genutzt.

In manchen Fällen wird die Gruppe vorgängig in GFK geschult, um eine Bedürfnissprache zu entwickeln. Im Dialogverfahren wird nicht interveniert. Jeder kann das sagen, was ihn bewegt. Umso wichtiger ist es, die eigenen Bedürfnisse ausdrücken zu können. Insbesondere kommen hier auch Ich-Botschaften zur Anwendung.

Das Interessante am Dialogverfahren ist, dass es nicht kommentiert wird. Die Dialogbereiterin nimmt sich immer mehr zurück. Deshalb ist das Dialogverfahren auch nicht so stringent wie eine Mediation. Es ist nicht so konfliktlösungsorientiert, sondern das gemeinsame Erkunden und das gemeinsame Denken stehen im Vordergrund. Da das gemeinsame Denken im Zentrum steht, wird beim Dialogverfahren auch nicht mitgeschrieben. Wichtige Punkte können am Schluss z.B. über Brainstorming auf dem Flipchart festgehalten werden.

Ist das Dialogverfahren in der Schweiz schon etabliert?

Mein Eindruck ist, dass es sich in der Schweiz entwickelt. Es gibt einzelne Dialoggruppen in Zürich und Bern zum Beispiel, die sich regelmäßig treffen.

Machen wir einen Exkurs zu den Teilnehmern. Welche Personen können an einem Dialogverfahren teilnehmen?

Es können Teams oder Abteilungen sein, aber auch ganz andere Personengruppen. Das Tool kann je nach Gruppe modifiziert werden. Es können längerfristige oder auch nur temporär bestehende Gruppen verschiedenster Ausprägung sein. Es besteht auch die Möglichkeit, eine Dialoggruppe ein-

/zweimal zu begleiten dann kann sich die Gruppe autonom weiterentwickeln. Ein Dialogbegleiter ist nicht zwingend notwendig, wenn die Gruppe mit den Gesprächsregeln vertraut ist.

Welche Erfahrungen haben Sie in welchen Anwendungsgebieten?

Es gibt vielfältige Möglichkeiten, das Dialogverfahren anzuwenden, wie beispielsweise als Instrument zur Team- und Organisationsentwicklung, zur Strategieentwicklung, zur Unterstützung von Führungskräften, zur Friedens- und Versöhnungsarbeit, als Brainstorming-Methode und als Vorbereitung einer Mediation. Bei einer Grossgruppen-Mediation kann man die Methode auch gleich eingangs zur Themensammlung verwenden. Da es sich um ein Gespräch auf zwischenmenschlicher Ebene handelt, ist es auch möglich, die Hierarchien während des Dialogs zu suspendieren. Zur Klärung einer hochkonfliktären, konfliktgeladenen Situation, empfiehlt sich die Methode weniger. Hier sollten andere Tools angewendet werden.

Was sind die Voraussetzungen für die Durchführung? Was müssen Teilnehmende mitbringen?

Die Bereitschaft, sich auf den Dialog und auf die Gruppe einzulassen. Die Kernfähigkeiten werden während des Dialogverfahrens geübt. Man kann auch mit heterogenen oder neu zusammengesetzten Gruppen arbeiten. In dem Fall sucht man gemeinsam zu Beginn nach einem interessanten Thema. Die DialogbegleiterIn führt und moderiert in diesem Fall zu Beginn etwas mehr.

Wer qualifiziert sich als 'DialogbegleiterIn'?

Es gibt Weiterbildungen zur Dialogbegleiterin nach Hartkemeyer. An sich sind MediatorInnen von ihrer Grundhaltung her gut geeignet, wenn sie sich einlesen. Sie haben eine mediative Haltung und auch die Selbstbestimmung der Gruppe ist ihnen wichtig. Transformative MediatorInnen (TM) eignen sich besonders, weil es auch im Dialog um die Weiterentwicklung der Gruppe sowie der Einzelpersonen geht. Die entspricht der Grundhaltung der TM: Empowerment - sowohl der Gruppe als auch jedes Einzelnen - ist anzustreben.

Die DialogbegleiterIn ist auch zuständig für den äusseren Rahmen, den 'Container', wie hier das Setting genannt wird. Es ist wichtig, dass sie eine gute Atmosphäre schafft. Wenn die DialogbegleiterIn ein Thema vorgibt, handelt es sich um einen zielgerichteten Dialog. Das Ziel bezieht sich auf das vorgegebene Thema. Im Gegensatz dazu wird der generative Dialog ohne vorgegebenes Thema, es handelt sich um Metakommunikation. Grundsatz des Prozesses ist es stets, dass die DialogbegleiterIn immer mehr in den Hintergrund tritt und schliesslich zur DialogteilnehmerIn wird.

Gehen wir näher auf den 'Redestein' ein. Das klingt etwas esoterisch. Was steckt dahinter?

Der Redestein hat Symbolcharakter. Er ist ein Zeichen dafür, dass ich 'dran bin, dass niemand dazwischen redet. Wer den Stein hat, hat ungeteilte Aufmerksamkeit. So wie der Richter im Gericht das Wort erteilt, erhält jeder das Wort mit Übergabe des Steins. Der Stein steht auch für die Kraft der Worte. Er könnte auch verletzen. In einem Dialog verbindet er die Dialogteilnehmer. Es könnte jedoch auch ein anderer Gegenstand gewählt werden.

Wie viel Zeit steht jedem Teilnehmer zu?

Ganz nach dem Motto 'spreche von Herzen und fasse Dich kurz' soll jeder Teilnehmer sprechen.

Wie gross darf die Gruppe maximal/soll sie minimal sein?

10 bis 20 Teilnehmer sind optimal. So können sie sich gut hören. Man braucht kein Mikrofon. Ab 5 Teilnehmer ist das Dialogverfahren gut machbar.

Wie häufig trifft sich eine Gesprächsgruppe?

Es gibt beispielsweise in Zürich und Bern Dialoggruppen, die sich jeweils einmal im Monat treffen. Das kommt aber grundsätzlich auf die Situation an. Wenn es ein Problem gibt, ist eine Dialogbegleiterin von aussen eine grosse Hilfe.

Wie geht die Gruppe mit dem Ergebnis um?

Das kommt ganz auf die Zielsetzung an. Wenn es ein bestimmtes Thema gibt, wie beispielsweise im Brainstorming, werden am Ende die weiteren Schritte, Umsetzungen der gesammelten Ideen niedergeschrieben. Das entscheidet jeweils die Gruppe selbst und der Ideenkatalog wird erst nach dem Dialogverfahren gemeinsam erstellt. Im Rahmen einer Teamentwicklung können die nächsten Schritte konkretisiert werden.

Gibt es 'Nach-Treffen'?

Es sollte grundsätzlich mehrere Dialoggruppen-Treffen geben, weil es sich um einen iterativen Prozess handelt. Fragen wie: Gibt es Neuerungen? Hat sich etwas geändert? können so in der Gruppe kommuniziert werden. Das Gute am Dialogverfahren ist, dass etwas nachhaltig wirkt. Das Dialogverfahren gibt Impulse und bringt etwas in Fluss.

Zum Abschluss nochmals die Aufgaben der DialogbegleiterIn?

Dialogbegleiter gehen in einer mediativen, ergebnisoffenen Haltung auf jeden Einzelnen und die Gruppe ein und fördern das Empowerment. Sie sind zuständig für das Setting, den Container – den sicheren äusseren Rahmen schaffen – und unterstützen die Entwicklung in der Gruppe. Die Begleitung passt sich der Gruppenentwicklung an, tritt zunehmend in den Hintergrund und vertraut auf den Prozess. Hier sehen wir die enge Verbindung. Diese mediative Haltung ist das Bindeglied zur Mediation.