

Die sieben Maximen des Dialogs

Nach Christoph Mandl u.a.: Die schöpferische Besprechung. Kunst und Praxis des Dialogs in Organisationen.

Gemeinsame Verantwortung

In einem Dialog geht es darum, in einer Gruppe gemeinsames Denken anzustossen und zu realisieren. Dies kann nicht an eine einzelne Person delegiert werden. Daher kann in einem Dialog keiner einzelnen Person die Verantwortung für den Verlauf und das Ergebnis übergeben werden. Jede Person trägt Verantwortung für das, was im Dialog geschieht. Alle Besprechungsteilnehmenden sind beides: Akteure und Zuschauer, Gestalter und Mitläufer, Täter und Opfer. Mit ihrem Verhalten beeinflussen *alle* Anwesenden den Dialog. Keine Person kann sich in einer Dialogsituation "nicht verhalten". (Auch Nicht-Mitmachen oder Schweigen ist ein Verhalten!)

Zuhören

Es gilt, die Welt mit den Augen der sprechenden Person zu entdecken. Alle hören der sprechenden Person zu, um sich auf das Gesagte einzulassen und sich davon beeinflussen zu lassen - so als ob die Person, die spricht, sehr weise sei. Der Glaube an die potentielle Weisheit jedes Menschen ist eine bewusst gewählte Haltung, die eine verstärkende Dynamik anstösst. Da ich Weisheit erwarte, lausche ich begierig, und je aufmerksamer und interessierter ich erscheine, desto inspirierter wird der Sprecher - was wiederum mein interessiertes Zuhören verstärkt. In einem gelungenen Dialog machen die Teilnehmenden Aussagen, die sie in dieser Klarheit und Originalität vorher noch nie geäußert haben und die sie selber überraschen. Das Zuhören stimuliert das Denken der sprechenden Personen. Eine Person, der wirklich zugehört wird, erlebt dies nicht nur als hohe Wertschätzung, sondern auch als Inspiration für eigene schöpferische Gedanken.

Auch unfertige Gedanken aussprechen

Jeder Teilnehmer ist gewillt, jeweils das auszusprechen, was er zu dem besprochenen Thema denkt und fühlt. In vielen Besprechungen herrscht die Tendenz, nur wohlüberlegte und schon einmal geäußerte Gedanken auszusprechen. Aus Mangel an Mut, etwas Unausgereiftes oder nicht Passendes einzubringen, zensurieren sich die Besprechungsteilnehmenden selber. Ungeübte Gesprächsverläufe sind so nicht möglich. Wenn hingegen eine Person das formuliert, was sie gerade denkt, wenn sie um eine verständliche Ausdrucksweise ringt, dann werden andere zum Mitdenken angeregt. Sie bekommen frische Gedanken als Rohmaterial für die weitere Bearbeitung zur Verfügung gestellt. Gedankenmuster wie „Das passt nicht dazu“, „Das interessiert keinen“, „Dafür ist keine Zeit“, „Das könnte jemand doof finden“ sind dabei fehl am Platz.

Die eigene innere Reaktion beobachten

Für die schöpferische Besprechung ist es dysfunktional, wenn das, was nicht zur eigenen Meinung passt, zur Seite geschoben oder vorschnell als richtig oder falsch bewertet wird, ohne sich damit ernsthaft auseinandergesetzt zu haben. Das Nicht-Bewerten ermutigt alle Dialogteilnehmenden, laut zu denken und zu dem Gesagten kontroverse Meinungen zu äussern. (Neue Einsichten entstehen oft aus der Dissonanz konträrer Meinungen!)

Die eigene Reaktion auf eine gehörte Meinung wird bei sich selber beobachtet, bewusst wahrgenommen. Sich selber beobachten bedeutet, bewusst auf eine sofortige Bewertung zu verzichten. Es wird zugelassen, dass Meinung und Reaktion gleichberechtigt koexistieren. Die eigene Reaktion wird gleichwertig neben die gehörte Meinung gestellt, um sie miteinander näher zu betrachten und um zu verstehen, was sie miteinander zu tun haben.

Sich beobachten bewirkt, dass das Verhaltensmuster von Verteidigung und Angriff unterbrochen wird. Wenn eine Meinung ernst genommen wird und niemand sie angreift, dann muss sie auch nicht verteidigt oder gerechtfertigt werden. Man kann sich dann auch leichter von der ursprünglichen Meinung lösen bzw. distanzieren.

Fragen

Fragen sind der Keim jeder neuen Erkenntnis. Sie regen Suchprozesse an und führen auf neues Terrain. *«Fragen» meint das Erforschen einer Aussage aus dem Wunsch heraus, verstehen zu wollen.* Wie kommt jemand zu dieser Meinung? Warum ist sie ihm so wichtig? Welche Erfahrungen stehen dahinter? Auf welchen persönlichen Grundprinzipien beruht sie? Durch solche Fragen dringt man zur Ebene der Grundannahmen vor. Um zu neuen Einsichten zu gelangen, ist das Fragen unverzichtbar

Oft werden Meinungsäußerungen nicht verstanden. Statt sie zu übergehen, sie im eigenen Sinne zu interpretieren oder unverstanden stehen zu lassen, gilt es zu fragen. Da es bei Diskussionen meist um das Durchsetzen der eigenen Meinung geht, ist man nicht daran interessiert, andere Meinungen wirklich zu verstehen; daher stellt man keine Fragen. Eine Meinung, die zunächst unverständlich, banal oder absurd erscheint, bekommt durch Antworten auf das erforschende Fragen eine neue Bedeutung und gewährt einen unerwarteten Einblick in die Welt des Meinungshabers.

Die Scheu, Fragen zu stellen, entsteht aus der Angst, sich zu blamieren, unangenehm aufzufallen oder schief angesehen zu werden. Fragen werden nicht als Interesse an Informationen, an Ansichten anderer oder als Anteilnahme gesehen, sondern als Ausdruck von Nichtwissen. Nichtwissen und Neugier auf Antworten tragen wesentlich zur kreativen Spannung der schöpferischen Besprechung bei.

Gemeinsam schweigen

Schöpferische Besprechungen brauchen eine Entschleunigung des Gesprächs – nicht durch langsameren Sprechen, sondern durch Pausen zwischen den einzelnen Gesprächsbeiträgen. Gesprächspausen ermöglichen es, das Gesagte auf sich wirken zu lassen und darüber nachzudenken. Durch Gesprächspausen nehmen wir wahr, was das Gesagte mit uns macht, welche Gefühle und Gedanken auftauchen. Wir können ergründen, warum das geschieht und entscheiden, ob und was wir sagen wollen. Ohne Pausen werden Besprechungsteilnehmende zu reflexartigem Reagieren verleitet. Gemeinsames Schweigen erleichtert das Sich-Beobachten und das Spüren von Verbundenheit jenseits von Worten.

Für viele Menschen sind Gesprächspausen nur Phasen des Nicht-Sprechens. Gemeinsam Schweigen wird als unproduktiv und untätig bewertet. Gesprächspausen irritieren und werden als Zeitverlust gesehen. Die rasche Abfolge von Gesprächsbeiträgen, die vorformuliert „abgefeuert“ werden, erscheint effizienter. Die hohe Besprechungsgeschwindigkeit hat indes Nebenwirkungen: Das Schöpferische und das Verbindende bleibt auf der Strecke.

Offenheit für Neues und Unerwartetes

Nur wer offen ist für den Verlauf einer Besprechung und dessen Ergebnis, wird Neues, Ungewöhnliches oder Überraschendes respektieren und akzeptieren. Offenheit bedeutet, eine überraschende Wendung des Gesprächs zunächst nicht zu bewerten, sondern diese bewusst wahrzunehmen und zu beobachten, wohin sie führt.

Da niemand im Voraus weiss, worin die neue Einsicht besteht und wie man dorthin gelangen wird, kann auch niemand Abweichungen oder Verfehlungen des Themas an einem objektiven Massstab feststellen. Eine schöpferische Besprechung folgt dem gemeinsamen Denkprozess der Gruppe. Dieser verläuft nicht linear, sondern assoziativ und vernetzend. Die einzige adäquate Steuerung des Verlaufs geschieht durch das, was jeder Teilnehmer einbringt, sagt, tut. Durch die Offenheit aller kann neues Terrain erforscht und können neue Einsichten gewonnen werden.

Offenheit für den Verlauf und das Ergebnis entsteht, *wenn der dafür vorgesehene zeitliche Rahmen fest und unbiegsam ist.* Egal wie spannend, wie inspirierend, wie schwierig oder auch wie lähmend die Besprechung verläuft, sie dauert genau so lang wie vorher vereinbart wurde, nicht länger, aber auch nicht kürzer. Niemand hat die Befugnis, diese Vereinbarung zu brechen. Alle Teilnehmenden wissen stets, wie lange die Besprechung noch dauert und lernen mit der begrenzten Zeit umzugehen. Der starre Zeitrahmen erzeugt nicht Druck, sondern Orientierung. Er ermöglicht Gelassenheit gegenüber dem Gesprächsverlauf.