



Lernende Organisationen Othmar Loser-Kalbermatten Telefon 041 281 11 00 othmar.loser@lernende-organisationen.ch
Dialog nach David Bohm Psychologe lic. phil. Telefax 041 281 11 01 www.lernende-organisationen.ch
Obere Erlen 82
6020 Emmenbrücke

Buchbesprechung von Othmar Loser-Kalbermatten

William Isaacs: Dialog als Kunst gemeinsam zu denken Die neue Kommunikationskultur in Organisationen Bergisch Gladbach 2002 (EHP Organisation)

Sie haben eine schwierige Frage in sich getragen, und Sie haben versucht, mit jemandem darüber zu sprechen: haben Sie die Erfahrung gemacht, dass man Ihnen **wirklich** zugehört hat? Oder haben Sie die Hoffnung aufgegeben, dass Ihnen jemand wirklich zuhören könnte?

Leben Sie auch in einer Welt, wo diskutiert und argumentiert wird, wo jeder und jede meint, Recht zu haben, den eigenen Standpunkt verteidigt und nach Beweisen für die Richtigkeit der eigenen Meinung sucht?

Das Buch von William Isaacs ist ein leidenschaftliches Plädoyer für die andere Art der Kommunikation: für die dialogische Kommunikation. Es ist allerdings nicht leichte Kost, sondern der Inhalt will erarbeitet sein. Der Text ist sehr dicht und gehaltvoll. Es ist ein Arbeitsbuch zum strategischen Dialog, sehr anregend. Ich bin wieder einmal begeistert. Und am Ende des Buches frage ich mich verwundert, warum sich die dialogische Kommunikation eigentlich noch nicht in der ganzen Welt durchgesetzt hat.

Warum das mit dem Dialog so schwierig ist, beschreibt Isaacs im **ersten Teil** des Buches ('Was ist Dialog?'), in dem er über das Denken schreibt. Darüber, wie wir aus implizitem Wissen heraus funktionieren, wie wir Abstraktionen erzeugen, wie wir die Welt fragmentieren und damit Dinge, die auf einer tieferen Ebene miteinander verbunden sind, auseinanderdividieren und so deren Ganzheit zerstören. Wie wir immer wieder statt aus dem Moment heraus aus unseren Erinnerungen agieren und leben und uns so durch unsere vergangenen Erfahrungen bestimmen lassen. Und wie wir an unseren Gewissheiten und Ansichten festhalten, weil wir mit unseren Ideen identifiziert sind.

Im **zweiten Teil** ('Kapazitäten für neues Verhalten') beschreibt Isaacs die Bausteine des Dialogs: Zuhören, Respektieren, Suspendieren, Artikulieren.

Zuhören bedeutet, aus einem inneren Schweigen heraus etwas auf sich wirken zu lassen.

Respektieren: (lateinisch re-spectere: erneut hinschauen, beobachten) bedeutet, auf Abwehr, Schuldzuweisung, Abwertung und Kritik zu verzichten. Das Gegenüber darf so sein, wie es ist.

Suspendieren: (lateinisch: herabhängen; indogermanisch: spenn: spinnen, ziehen, etwas so aufspannen, das es sichtbar wird wie ein Spinnennetz vor einem Fenster) bedeutet, "die eigene Meinung weder zu unterdrücken noch stur dafür zu plädieren, sondern auf eine Weise vorzutragen, die es einem selbst und anderen ermöglicht, sie wahrzunehmen und zu begreifen. Suspendieren heisst, auftauchende Gedanken und Gefühle zur Kenntnis zu nehmen und zu beobachten, ohne zwangsläufig danach handeln zu müssen." (S.123)

Artikulieren heisst, die eigene, authentische Sprache finden und seine eigene Wahrheit aussprechen.

Zuhören setzt Isaacs in Zusammenhang mit **Partizipieren**: wenn ich wirklich zuhöre, kann ich teilhaben an etwas Grösserem, ich kann teilhaben am Wesen meiner Gesprächspartnerin, und wir können in einen gemeinsamen, erfrischenden Fluss von Austausch eintreten, der im Moment entsteht und nicht aus der Erinnerung erzeugt ist. Das ist Teilhaben am Sein an sich.

Respektieren bringt der Autor in Zusammenhang mit **Kohärenz**: die Welt ist ein ungeteiltes Ganzes. Als Menschen teilen wir alle die gleichen Erfahrungen. Was jemand beschreibt, ist auch Teil von mir, wenn ich an dieser Ganzheit teilnehme und teilhabe. Dann muss ich andere nicht ausgrenzen, und auch ich selber kann meine abgespaltenen Teile zu mir nehmen. Alles ist eins, nichts ist draussen, alles gehört dazu. Das ist Respekt, mir und den anderen gegenüber.

Suspendieren setzt William Isaacs mit **Bewusstheit** in Zusammenhang: diese ist Voraussetzung für das Suspendieren. Wir brauchen eine Wahrnehmung für den Vorgang des Denkens, für die Inhalte, die permanent in uns entstehen, und für die Prozesse, wie diese Inhalte in uns entstehen. Diese 'Propriozeption des Denkens' ist anspruchsvoll und muss geübt werden. Wenn wir diese Bewusstheit haben, ist es möglich, uns weniger mit unseren Ideen zu identifizieren.

Artikulieren bringt der Autor in Zusammenhang mit **Entfalten**: Unsere eigene Wahrheit entfaltet sich im Dialog aus einem Raum der Leere, das Implizite entfaltet sich in die explizite, sichtbare Welt, um sich dann wieder in die Unsichtbarkeit einzufalten.

Im **dritten Teil** ('Prognostische Intuition') macht sich der Autor Gedanken darüber, wie wir die Kräfte, die ein Gespräch bestimmen, voraussehen und verstehen können. Er beschreibt ein Kommunikationsmodell mit den 4 möglichen Aktionsformen eines Gesprächs: den Initiator, den Anhänger, den Widersacher und den Beobachter. Dabei übernehmen die

Beteiligten nicht willkürlich ihre Position, sondern das Gespräch fordert die verschiedenen Rollen ein. In einem guten Gespräch sind alle 4 Aktionsformen präsent, und alle Teilnehmer können wechselnd verschiedene Positionen einnehmen.

Für Isaacs entsprechen diese 4 Aktionsformen den 4 Praktiken des Dialogs:

Initiator — Artikulieren

Anhänger — Zuhören

Widersacher — Respekt

Beobachter — Suspendieren.

Dann schreibt Isaacs über 3 unterschiedliche Sprachen, die Menschen sprechen: die Sprache des Affekts (z.B. im Personalbereich), die Sprache des Sinns (z.B. in Wissenschaft und Forschung) und die Sprache des Handelns (z.B. im Management).

Und er beschreibt die 3 System-Paradigmatas: das offene System (z.B. Internet, Lernende Organisation), das geschlossene System (z.B. Militär, traditionelle Gruppen) und das randomisierte System (z.B. akademische Institutionen, Jazz-Musik).

Es ist wichtig für die Entwicklung des Dialogs, dass die Unterschiede in der Sprache und im Systemparadigma verstanden werden. Dann können auch diese Elemente Inhalt von Erkundungsprozessen sein.

Hier würde auch das Kommunikationsmodell 'Charakterstrukturen' des GFK hingehören, vor allem die sehr aufschlussreiche Beschreibung der Selbstverengungen und das Verständnis dafür, wie diese Verengungen jeden Ansatz von Dialog wirksam verhindern.

Im **vierten Teil** des Buches ('Die Architektur des Unsichtbaren') wird es richtig spannend. Hier schlägt der Autor einen Wechsel vom systemischen zum feldorientierten Denken vor: Gespräche finden in Feldern statt, die bestimmte Eigenschaften haben und die in Gruppen und Organisationen ständig neu entstehen und sich verändern.

In seiner jahrelangen Arbeit mit dem Dialog hat der Autor 4 typische Gesprächs-Felder herausgearbeitet, durch die sich Dialog-Gruppen in ihrer Entwicklung bewegen.

Das **1. Feld** beschreibt Isaacs als 'Instabilität des Feldes / Höflichkeit im Container'. Hier herrscht Mangel an Reflexion, Furcht und normgerechtes Verhalten vor. Schweigen wirkt unangenehm. Die Zeit ist linear.

Die 'Krise der Leere' bringt die Teilnehmer dazu, ihre Erwartungen loszulassen, damit sich etwas Neues entwickeln kann.

Im **2. Feld** ('Instabilität im Feld / Zusammenbruch im Container') beginnen die Leute, zu sagen, was sie wirklich denken. Zorn herrscht vor. Der Container ist stabiler und erträgt mehr Intensität und Druck. Es geht darum, ein neues Set von Regeln zu suchen, die eine andere Form des gemeinsamen Denkens, Redens und Arbeitens ermöglichen. Schweigen ist konflikthaft. Die Zeit läuft davon, wird oft als zu kurz empfunden.

In der 'Krise des Suspendierens' findet die Gruppe langsam zu fließender Erkundung und Reflexion. Die Erfahrung wird möglich, dass ich nicht identisch bin mit meinem Standpunkt. So wird Suspendieren möglich, was den Raum für Erkundung weitet.

Im **3. Feld** ('Erkundung des Feldes und Entstehung des reflexiven Dialogs') ist die Neugier das bestimmende Gefühl. Die Teilnehmenden beginnen, ihre Annahmen wahrzunehmen und zu untersuchen. Schweigen ist hier nachdenklich, man wartet, blickt nach innen. Die Zeit-Erfahrung verändert sich, der lineare Ablauf der Zeit tritt zurück zugunsten einer qualitativen Zeit-Erfahrung.

In der 'Krise der Fragmentierung' erkennen die Menschen die Auswirkungen der Fragmentierung, und sie können ihre isolierte Identität aufgeben, weil sie erfahren, dass sie gemeinsam mit anderen mehr erkennen können als alleine.

Das **4. Feld** ('Kreativität im Feld: Generativer Dialog') ist eine seltene Errungenschaft. Die Menschen partizipieren an einem gemeinsamen Bedeutungspool, sie haben Teil an einem grösseren Ganzen. Die Gruppe bewegt sich oft synchron, und Erfahrungen lassen sich häufig nicht mehr in Worte fassen. Stille ist oft heilig. Die Weisheit der Gruppe hat Vorrang. Zeit hat die Qualität des gegenwärtigen Augenblicks, Stunden vergehen oft wie Minuten. Man weiss jetzt, dass ganz andere Gespräche möglich sind, und die Rückkehr in die Welt löst oft eine Krise aus, da die meisten diese andere Qualität nicht kennen. Aber dieser Raum kann nicht konserviert werden. Wichtig ist die Erfahrung, dass eine Bewegung durch diese 4 Räume möglich ist, und welche Bedingungen dazu nötig sind.

Es ist spannend, die eigenen Dialog-Erfahrungen mit der Beschreibung der 4 Dialog-Felder von Isaacs zu vergleichen und zu überlegen, in welchen Feldern sich die Gruppen bewegen.

Ein Dialog kann nicht erzwungen werden, aber wir können die Bedingungen schaffen, unter denen ein Dialog möglich wird. Dazu gehört das Wissen, dass die 4 verschiedenen Dialog-Felder eine unterschiedliche Begleitung des Dialog-Prozesses brauchen.

Im **1. Feld** geht es zuerst einmal um den Aufbau des Containers. Einen sicheren Raum für alle Teilnehmenden schaffen, die Visionen des Dialogs ansprechen, motivieren, nicht beurteilen, das Zuhören vertiefen. Und die Teilnehmenden durch die erste Krise hindurch begleiten.

Im **2. Feld** geht es darum, eine ruhige Atmosphäre zu schaffen, in der Konflikte ausgehalten werden können. Hilfestellungen bieten, um die Kräfte, Konflikte und Dilemmas zu verstehen, die den Dialog verunmöglichen. Vermitteln, was 'Suspension' bedeutet.

Im **3. Feld** werden die Begleitenden gleichberechtigte Mitglieder eines grösseren Erkundungsprozesses. Durch das eigene Vorbild fördern sie die reflektierende Erkundung der ganzen Gruppe.

Die Begleitung im **4. Feld** ist dienende Begleitung: was können wir als Gruppe für ein grösseres Ganzes tun? Welche Handlungsmöglichkeiten entstehen aus unseren Gesprächen? Die Kräfte, die hier am Werk sind, übersteigen die Kräfte des Einzelnen, und die Fragen weisen über die Einzelnen hinaus. Begleitung heisst in diesem Feld wechselnde Begleitung: wer artikulieren kann, was im Moment geschieht, hat in diesem Moment die Rolle der Leiterin.

Wenn der Gesamtprozess reflektiert werden kann, wird Wissen generiert, das in andere Umgebungen weitergetragen werden kann.

Im **fünften Teil** des Buches ('Die Erweiterung des Kreises') beschreibt Isaacs die Bedeutung des Dialogs in grossen Kontexten von Gesellschaft, Wirtschaft und Politik. In all diesen grossen Räumen können wir nicht mit den Mitteln, Ideen und Institutionen der Vergangenheit Neues erschaffen. Die Welt der vernetzten Ökonomie, die Globalisierung, der Vorrang von Informationen, Ideen und Beziehungen, ein Wissensmanagement, das das vorhandene Wissen allen zugänglich macht, erfordern neue Wege. Persönliche Veränderungen reichen nicht aus, wir brauchen kollektive Veränderungen. Wir müssen lernen, nicht nur alleine, sondern mit anderen zusammen zu denken. Wir müssen lernen, gewohnte, festgefahrene Denk- und Interaktionsmuster gemeinsam zu erkunden, zu reflektieren und zu verändern.

Und der Autor beschreibt aus seiner Praxis verschiedene Beispiele, wie er mit dem strategischen Dialog tief greifende Veränderungsprozesse begleitet und ermöglicht hat: Shell, Ford, Ikea, Volvo, Initiative von Den Haag, Dialog-Wochenende mit dem amerikanischen Kongress, Dialog im Gefängnis. Alle diese Beispiele sind sehr interessant, lehrreich und anregend zu lesen.

Ich habe dieses Buch mit grossem Gewinn gelesen. Ich kann es allen empfehlen, die sich tiefer in den Dialog, vor allem den strategische Dialog, einarbeiten wollen, und die mit grösseren Organisationen dialogisch arbeiten möchten oder schon arbeiten.

Der Autor bietet viel wichtige und relevante Information, um den Dialog weiterzuentwickeln. Ich wünsche von Herzen, dass das Buch reiche Früchte trägt.