



Lernende Organisationen

Dialog nach David Bohm

Othmar Loser-Kalbermatten

Psychologe lic. phil.

Obere Erlen 82

6020 Emmenbrücke

Telefon 041 281 11 00

Telefax 041 281 11 01

o.loser@bluewin.ch

www.lernende-organisationen.ch

"Das Wort stirbt, wenn wir es nicht mit anderen teilen"

Tschingis Aitmatow, Kirgisischer Schriftsteller

Dialog nach David Bohm

Die Menschen reden gegeneinander statt miteinander. Und geben vor, zu wissen, was Sache ist.

In der Politik erleben wir eine zunehmende Polarisierung (Schlagworte und einfache Lösungen statt gemeinsames Nachdenken über komplexe Zusammenhänge und gemeinsames Suchen nach Lösungen) mit dem Ergebnis, dass Probleme je länger je weniger angemessen gelöst werden. Dabei hat jede politische Gruppierung nur Ideen und Vorstellungen, was 'die Realität' ist und wie Probleme gelöst werden können. Niemand ist im Besitz der 'objektiven Wahrheit', alle vertreten nur ihre Interessen, und sie tun dies aus ihrer Sicht der Dinge, aus ihrem Verständnis der Welt heraus.

Der **Dialog** ist eine bestimmte Form der Kommunikation. Dabei verwende ich den Begriff 'Dialog' in diesem Zusammenhang nicht umgangssprachlich, sondern im Sinne von David Bohm. Im Dialog kommen Menschen zusammen, um gemeinsam zu denken, miteinander zu erkunden, zusammen nach Lösungen von Problemen zu suchen.

Der Quantenphysiker **David Bohm** (1917 - 1992) hat sich in seiner letzten Schaffensperiode intensiv mit dem Dialog beschäftigt. Während es in einer Diskussion (lateinisch von discutere = zerschlagen, zerteilen, zerlegen) darum geht, die Ganzheit auseinanderzunehmen, zu sezieren, hat 'Dialog' (griechisch von Dia = durch, Logos = Wort) für Bohm die Bedeutung eines 'freien Sinnflusses, der unter uns, durch uns hindurch und zwischen uns fließt'. Es geht also um Partizipation, miteinander denken, sich beteiligen, um Teilhaben am Ganzen.

Bohm sagt, dass es unser Denken ist, das die Welt zerteilt und das, was ursprünglich ganz war, zerstückelt und fragmentiert. Wir meinen, dass unser Denken die Dinge und die Erfahrungen so beschreibt, wie sie sind. Dass wir es mit objektiven äusseren Realitäten zu tun haben, die unabhängig von uns und unserem Wahrnehmen und Denken existieren. Das ist ein folgenschwerer Irrtum. Wir erschaffen uns unsere Realität mit unserem Denken, wir konstruieren sie fortwährend. Und sagen dann, wir hätten gar nichts getan. Wir würden nur die 'äussere objektive Realität' wahrnehmen und beschreiben. Und weil die äussere objektive Realität eben eine objektive Realität sei, gelte sie auch für alle anderen. Dann stecken wir wieder einmal mitten in einer unergiebigem Diskussion, die alle Beteiligten unzufrieden zurücklässt.

Zentrale Begriffe für den Dialog

Als '**Container**' bezeichnen wir die Vereinbarung über Ort, Zweck und Dauer des Dialogs. Die Beteiligten treffen sich regelmässig alle 2 Wochen für 2-3 Stunden, während einem Jahr oder länger. Es ist wichtig, dass diese Struktur von allen während der ganzen Zeit aufrechterhalten wird, auch wenn es vor allem in der Anfangsphase schwierig und unsicher ist.

Zuhören: ich muss zuerst mir selber zuhören, bevor ich anderen zuhören kann: welche inneren Bewegungen, Gedanken und Bewertungen entstehen in mir, wenn ich zuhöre? Wenn ein anderer erst 2 Sätze gesagt hat, fangen wir an, innerlich zu argumentieren, eine Entgegnung vorzubereiten, zuzustimmen oder abzulehnen, zu bewerten.

Wenn ich diese Bewegungen wahrnehmen kann, wird es möglich, diese automatischen inneren Reaktionen etwas beiseitezustellen, um das, was ich höre, wirklich bei mir ankommen zu lassen. Das ist dann wirkliches zuhören: nämlich dem anderen statt mir selber.

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

Partizipieren: wenn ich wirklich zuhöre, kann ich teilhaben an etwas Grösserem, ich kann teilhaben am Wesen meiner Gesprächspartnerin, meines Gesprächspartners, 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: (lateinisch re-spectere: erneut hinschauen, beobachten) bedeutet, auf Abwehr, Schuldzuweisung, Abwertung und Kritik zu verzichten. Alle dürfen so sein, wie sie sind. Jede Idee, jede Meinung ist genauso richtig und legitim wie meine eigenen Ideen.

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

Wir versuchen im Dialog, von dem zu sprechen, was uns wirklich bewegt. Intellektuelle Höhenflüge, abstrakte Abhandlungen und Selbstdarstellungen führen nicht weiter.

'Mentale Modelle': wir reagieren alle aus inneren Annahmen und Entwürfen heraus auf die Menschen und die Welt. Diese inneren mentalen Modelle steuern unser Handeln, und wir interpretieren und verstehen Wahrgenommenes mit Hilfe unserer mentalen Modelle.

Der **Konstruktivismus** geht davon aus, dass jede Person ihre Realität selber schafft. Wir machen laufend Konstrukte, Annahmen über die Welt und das Leben, aber wir erkennen es nicht als Annahmen, sondern wir sagen, dass die Welt so ist, wie wir sie verstehen. Im Grunde kann man sagen, dass es so viele Welten gibt, wie es Menschen gibt. Natürlich brauchen wir geteilte Definitionen, Erfahrungen und Realitäten, damit wir uns verständigen können. Aber diese gemeinsame, geteilte Realität ist nur eine dünne Schicht, dünner als wir denken.

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." (Isaacs) Wenn wir unser 'Wissen' als Konstrukte erkennen, können wir im Suspendieren unsere Annahmen und Bewertungen sichtbar machen, sie veröffentlichen, sie vor uns 'aufhängen', sie so in der Schwebelage halten und suspendieren: "das ist meine Meinung, meine Haltung zum Thema, und ich halte diese mal in der Schwebelage und lasse mich weiter auf das ein, was da gesagt wird".

Erkunden: eine Haltung von Neugierde, Achtsamkeit und Bescheidenheit ermöglicht, Fragen zu stellen, die uns wirklich bewegen. Und gemeinsam zu erkunden und etwas zu entwickeln, das vorher noch nicht da war und alleine nicht möglich gewesen wäre.

'Das Denken beobachten' bedeutet, zu lernen, dass es keine 'objektive' äussere Realität gibt, sondern dass wir die 'Realität' immer aus unseren eigenen inneren Annahmen, Ideen, Haltungen, Wertungen, Urteilen und Vorstellungen heraus wahrnehmen. Wir erzeugen innerlich mit unserem Denken Ideen, Vorstellungen, und dann sagt das Denken, es habe gar nichts gemacht, sondern es nehme nur wahr, was ist.

Mit der Zeit erkennen wir, wie das Denken funktioniert, wir realisieren, dass wir mit unseren Gedanken 'Realitäten' erzeugen. Und wir gewinnen mehr Distanz zu unseren 'Sicherheiten' und Überzeugungen. Dann gewinnen wir Unabhängigkeit den eigenen persönlichen Programmierungen gegenüber, aber auch gegenüber von kollektiven Annahmen, die uns als Gruppe oder Gesellschaft verbinden. Und es wird möglich, das Denken kreativer zu nutzen.

Verlangsamen: um uns in dieser Art selber beobachten zu können, ist es nötig, den Prozess zu verlangsamen. Dann können wir beobachten, welche Reflexe, Reaktionen, Wertungen, Gedanken und Erinnerungen auf eine Aussage einer anderen Person in uns ausgelöst werden. Im Dialog benutzen wir einen Sprechstab, um den Redefluss zu verlangsamen. Die Regel ist, dass nur die Person spricht, die den Stab in den Händen hält.

Wenn wir diese Disziplinen gemeinsam üben, verändert sich die Atmosphäre in der Gruppe, und wir beginnen, gemeinsam zu denken, statt feste Ideen und gut verteidigte Ansichten gegeneinanderzustellen.

Es ist eine besondere Erfahrung, Mitglied eines Teams zu sein, in dem in dieser Qualität gearbeitet wird.

Als **strategischer Dialog** wird der Dialog in wirtschaftlichen Organisationen eingesetzt. Dabei versucht das Unternehmen, mit Hilfe des Dialogs strategische Ziele zu erreichen wie Effizienz, Kreativität, Innovation, Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, Erfolg am Markt. In der Regel nehmen Organisationen für diesen strategischen Dialog die Hilfe externer Dialog-Begleiter in Anspruch. Das Ziel dieses strategischen Dialogs ist die **Lernende Organisation**.

Vorgehen bei der Arbeit mit Organisationen:

In der Regel beginnt das Training mit einem 3-tägigen Initial-Seminar, in dem die Teilnehmenden mit den Grundlagen und Strukturen des Dialogs vertraut gemacht werden. Durch Üben und Erfahren wird das Vertrauen in den Dialog und das Dialog-Team aufgebaut.

Folgende Themen werden in Impulsreferaten und jeweils anschließenden Dialog-Runden erarbeitet:

- Einführung in den Dialog nach David Bohm
- artikulieren
- gemeinsam erkunden
- partizipieren
- respektieren
- das Denken beobachten
- suspendieren und in der Schwebe halten
- zuhören nach innen und nach aussen
- Arbeit mit mentalen Modellen (Konstruktivismus)
- Persönlichkeitsmuster und die Bedeutung für den Dialog
- der Unterschied zwischen Wahrnehmung und Bewertung.

Im Anschluss finden wöchentliche oder 14-tägliche Treffen à 2 Stunden statt, die vom Dialog-Begleiter gecoacht werden, solange es sich als notwendig erweist. Das Ziel ist, dass die Gruppe selbständig und eigenverantwortlich mit dem Dialog weiterarbeitet und die dialogische Kommunikation in ihre Arbeit integriert.

Ablauf eines Dialogs:

Eincheck-Runde

Die Teilnehmer melden sich an für den Dialog. Der Sprechstab geht im Kreis

Dialog-Runde

Wer einen Beitrag hat, holt den Sprechstab in der Mitte und spricht

Auscheck-Runde

Die Teilnehmer melden sich ab und sagen etwas über ihre Erfahrung während des Dialogs. Der Sprechstab geht im Kreis.

Regeln des Dialogs

Es braucht einen 'Container', das ist eine Vereinbarung über Ort, Zeit und Dauer des Dialogs.

Es braucht eine Verständigung, wer am Dialog teilnimmt und welchen Zweck der Dialog verfolgt.

Die Teilnehmenden verpflichten sich, während der vereinbarten Zeit am Dialog teilzunehmen.

Status- und Rolleneigenschaften sind während des Dialogs aufgehoben.

Die Gruppe arbeitet mit dem Sprechstab. Nur wer den Sprechstab in den Händen hält, spricht.

Wer spricht, darf nicht unterbrochen werden.