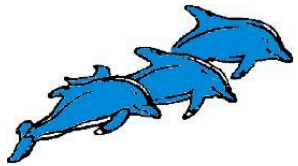
Dialog und Begegnung

Tiefe und Wesentlichkeit im Gespräch erreichen, die Herzen bewegen

Horst Bertsch, 2003

www.PROFI-LER.de



Dialog und Begegnung, 2003, Horst Bertsch, **PROFI-LER** Institut Neuenstein, Tel.: 07942-941200

Dialog und Begegnung, 2003, Horst Bertsch, **PROFI-LER** Institut Neuenstein, Tel.: 07942-941200

www. PROFI-LER.de

Horst E. Bertsch,
Diplom-Psychologe,
Leiter des **PROFI-LER**
Instituts für
professionelle
Entwicklung Neuenstein

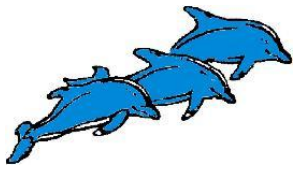
Unser Institut stellt sich vor:

Wir sind unter Leitung von Horst Bertsch ein Team freier Mitarbeiter, die auf hohem professionellem Niveau menschliche Begegnung und gegenseitiges Wachstum anregen und begleiten.

Seit 1987 bieten wir Ausbildungen, Schulungen und Coachings sowie Team- und Systemlernen im non profit und profit Bereich an.

Unsere Wurzeln liegen fachlich in der Systemischen Therapie und der Transaktionsanalyse sowie anderen bewährten psychologischen, pädagogischen und systemkalibrierenden Methoden. Unsere Weltanschauung ist humanististisch mit Bekenntnis zu sozialen Marktdynamiken. Sie ist durch Toleranz und christliche Werte bestimmt.

Gestaltung von Begegnung und wesentlichen Dialogen, z.B. in Gesprächen ist uns eine Herzenssache. Auch in unseren privaten Lebensäußerungen (z.B. auch in Musik, Sport) ist uns in Einklang mit uns und den Mit"spielern" zu kommen eine Freude.



www.PROFI-LER.de

Hinführung

Horst E. Bertsch,
Diplom-Psychologe, Leiter des **PROFI-LER** Instituts für professionelle Entwicklung Neuenstein

Wenn ein Wolf einem Wolf nachts im Wald begegnet, denkt er:
„ Ah, ein Wolf "
Wenn ein Mensch einem Menschen nachts im Wald begegnet, denkt er:
„Hah, ein Mörder !" (André Heller, österreichischer Liedermacher)

Begegnung wird von inneren Überzeugungen, Schlussfolgerungen und Gewohnheiten des persönlichen Wirklichkeits-Bezugs-Stils der Personen geprägt. Die Konzepte des Dialogs sensu BUBER und SENGE sowie eigene Überlegungen bieten spannende Anregungen, Begegnung so zu gestalten, dass tiefe Beziehung, „Intimität" und Wesentlichkeit erreicht werden. In Bezug auf Begegnung im beruflichen Rahmen, in Organisationen wird der Wirkungsgrad der Kommunikation und Nutzung der Ressourcen erhöht zugunsten einer höheren Effektivität und Zieldienlichkeit.

Definitionsvorschläge **Dialog**

David Bohm
"Im Dialog erwarten wir also, dass verschiedene Vorstellungen vom absolut Notwendigen aufgedeckt werden und miteinander in Widerstreit treten."
Aus: David Bohm: Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen, Stuttgart 1998, S. 60
Dies setzt ernsthaftes und kein strategisches Verhalten voraus: "Aber wenn wir einen Dialog führen, müssen wir ernsthaft sein. Wenn wir das nicht sind, ist es kein Dialog - nicht in dem Sinn, in dem ich das Wort benutze."
Aus: dass., S. 91

Johan Galtung
"'Dialog' definiere ich zunächst als 'durch das Wort'. Für mich ist er der Schlüsselbegriff für Konfliktspezialisten und die grundlegende Methode der Friedensarbeit. Methodisch hat der Dialog für diese Aufgaben etwa dieselbe Funktion wie die Psychoanalyse für die Psychiatrie. Das 'Wort', logos, ist für mich das Werkzeug, mit dem ich arbeite. Es geht dabei nicht um das Sprechen als solches, sondern um das gemeinsame Einverständnis, das gegenseitige Freisetzen neuer Gedanken (mutual brain-storming)."
Aus: M. und J. F. Hartkemeyer/L. Freeman Dhority: Miteinander denken. Das Geheimnis des Dialogs, Stuttgart 1998, S. 219

William Isaacs
"Während des Projekts sind eine Reihe von Definitionen von 'Dialog' entstanden. Zurückgehend auf die Arbeit von David Bohm, wird 'Dialog' definiert als 'ein beständiges Hinterfragen von Prozessen, Sicherheiten und Strukturen, die menschlichen Gedanken und Handlungen zugrunde liegen'.
'Dialog' bedeutet auch, wie Martin Buber sagte, ein echtes Zusammentreffen von Menschen, die sich ohne Rückhalt ausdrücken und frei sind vom Scheinenwollen."
Aus: M. und J. F. Hartkemeyer/L. Freeman Dhority: Miteinander denken. Das Geheimnis des Dialogs, Stuttgart 1998, S. 63

Was heisst Dialog?

Im üblichen und landläufigen Verständnis verbindet man mit Dialog Gespräch, Austausch vermittels Rede, oft verknüpft mit der Erschliessung, **Di** hiesse 2.

Dia-logos ist die eigentliche Ableitung aus dem griechischen, ***dia*** als durchsichtig (vgl. Dia-Projektor) und ***logos*** als Sinn, Rede von...,

also der wesentliche Austausch in der Begegnung über den durchscheinenden Sinn (hinter dem vermeintlichen)

In diesem Sinne verstanden hat Dialog phänomenologisch zu erschliessen, was aus dem verborgenen ins Unverborgene zu lichten ist (sensu Heidegger)

Ziel des **Dialogs** 1

Ziel des Dialogs ...

ist es, "etwas Gemeinsames" und etwas Neues zu schaffen. Es geht beim Dialog nicht um die Klärung von Meinungen, sondern um die Klärung der Grundannahmen, die hinter solchen Meinungen stehen: "Der Dialog befasst sich mit den Denkprozessen hinter den Annahmen, nicht nur mit den Annahmen selbst. Er ist insofern auch als 'Metalog' zu führen.

Trotz allem ist der Dialog nicht nur dazu da, die Krankheiten der Gesellschaft zu heilen. (1996, p. 46)

David Bohm: Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen (Hg. Lee Nichol), Stuttgart 1998, zuerst: On dialogue. London/New York 1996

Ziele des Dialogs 2

- ***Epistemologische Dimension***
- Gemeinsame kulturelle Grundannahmen (Programme, Werte, Normen, Maximen) im Prozess *sozialer Selbstreflexion* erkennen und benennen ⇨ 'Corporate/Cultural Identity' ⇨ Kulturelle Identität als Netzwerk artverschiedener und damit teilweise widersprüchlicher Normen, Programme ...
- Selbstwahrnehmung als Medium der Umwelterkenntnis und Umweltbeobachtung als Medium der Selbstwahrnehmung nutzen und zwischen beiden Programmen wechseln;
- Differenzen als Voraussetzung ökologischer Netzwerke entdecken und akzeptieren.
- ***Topologisch-netzwerktheoretische Dimension***
- Dialoggruppe als flexible *rückkopplungsintensive* Interaktionssysteme, als Marktplatz (Container) von Meinungen und Vernetzungsmedium zwischen Menschen und kleinen und großen Kulturen organisieren;
- Verflüssigung erstarrter Standpunkte und Perspektiven der Gesprächsteilnehmer ⇨ reflektierte Oszillation.
- ***Ontologische Dimension***
- Emergenz* von neuem Wissen, Kohärenz im unbewussten Erleben der Teilnehmer erzeugen;
- Das Zusammenwirken artverschiedener Kommunikatoren und Programme erkennen und gestalten, Resonanzboden;
- Dialoggruppe als Spiegel von Kulturen nutzen
  ⇨ individuelle Programme/Einfälle als Manifestationen der (Gruppen-)Kultur.

***= emergenz**

emergenz ist ein Begriff aus der Ganzheitspsychologie und beschreibt eine Ordnung, die spontan entsteht, durch Kreativität und Wiederholbarkeit von Offenheit und Zufall.
Als Beispiel die Komposition. Sei entsteht zufällig, kann nicht geplant werden, ist ein kreativer Abriß der Gedanken des
Komponisten und bildet am Ende ein Ganzes. emergenz!

Typen des Dialogs 1

Wahrscheinlich gibt es mehrere Möglichkeiten der Klassifizierung von Dialogen. Häufig wird unter dem Gesichtspunkt der Vorstrukturierung zwischen

zufällig entstehenden *alltäglichen* Dialogen,

den geplanten und auf Ziele festgelegten *strategischen* Dialogen in Organisationen und den *generativen* Dialogen in frei zusammengestellten Gruppen, die unter keinem Zeit- und Ergebnisdruck stehen, unterschieden.

Wenn man als grundsätzliche Funktion von Dialogen die Erkundung und Identifizierung von kulturellen Grundannahmen annimmt, dann lassen sich Dialoge entsprechend der Kulturen differenzieren, die erkundet werden

Erfolgskriterien von Dialogen

Positiv:

Emergenz von neuem Wissen, neuen Normen, neuem Verhalten;

Vertrauen zwischen den Teilnehmern;

Trotz der Identifizierung von Unterschieden Akzeptanz der wechselseitigen Abhängigkeit;

Nutzung aller Sinne und vieler Ausdrucksmedien;

Rückkopplungsintensiver Gesprächsablauf.

Negativ:

Die Durchsetzung der Erkenntnisse oder Interessen bloß eines einzelnen Gesprächsteilnehmers bedeutet das Scheitern des Dialogs.

Einigung auf den kleinsten gemeinsamen Nenner (Abstimmung) oder auf allgemeine Wahrheiten (fremde Autoritäten).

Dialog und Begegnung, 2003, Horst Bertsch, **PROFI-LER** Institut Neuenstein, Tel.: 07942-941200

Dialogisches Denken nach Martin BUBER

Wie Buber selbst in *Begegnung* geschildert hat, ist sein dialogischen Denken aus seiner Beschäftigung mit dem Chassidismus erwachsen. In der Gottesbeziehung, die er in seiner dialogischen Philosophie die Beziehung zum "ewigen Du" nennt, hat Buber erkannt, daß das Dasein des Menschen von zwei grundsätzlich voneinander zu trennenden Beziehungen bestimmt wird: **Ich-Es-Beziehungen und Ich-Du-Beziehungen**. Das Charakteristische an Ich-Du-Beziehungen ist, daß nur in ihnen die wirkliche Begegnung geschieht, wenn alles zurückgelassen wird, was an Vorverständnis mitgebracht wird, wenn alle Reserviertheit aufgegeben wird, wenn man sich auf den anderen einläßt, einen wirklichen Dialog mit ihm führt.

Die Beziehung zum Du ist unmittelbar.

Zwischen Ich und Du steht keine Begrifflichkeit, kein Vorwissen und keine Phantasie; und das Gedächtnis selber verwandelt sich, da es aus der Einzelung in die Ganzheit stürzt.

Zwischen Ich und Du steht kein Zweck, keine Gier und keine Vorwegnahme; und die Sehnsucht selber verwandelt sich, da sie aus dem Traum in die Erscheinung stürzt.

Alles Mittel ist Hindernis. Nur wo alles Mittel zerfallen ist, geschieht die Begegnung.

(Ich und Du)

Das wirklich bedeutsam Neue ist die Ausweitung dieses Beziehungsbegriffs über zwischenmenschliche und gottmenschliche Beziehungen hinaus zum ganzen Dasein hin. Mein ganzes Dasein ist dadurch bestimmt, welche Beziehungen ich zu den einzelnen Elementen habe. Ich kann zu meinem **Leben** eine Ich-Es-Beziehung haben, wenn ich es als ein über mich verhängtes Schicksal oder einen ziellosen Zufall denke, ich kann aber auch ein dialogisches Verhältnis zu ihm haben, es als Anrede begreifen, als Aufforderung, Antwort zu geben, als Ganzes. Dies bedeutet, daß ich es in der konkreten Situation zu verantworten haben und nicht, Pläne für es aufzustellen und sie zu verwirklichen, also statt Selbstverwirklichung, Selbstverantwortung oder kurz: Antwort.

Genauso verhält es sich auch mit der **Geschichte**, eine für Buber - aber auch für den Menschen im allgemeinen - äußerst bestimmende Größe. Wie begreife ich den Fluß der Zeiten: ziellos oder von einem Weltenlenker bestimmt? Oder eben als Dialog zwischen diesem "Weltenlenker" und dem Menschen:

Ist Geschichte ein Dialog zwischen Gottheit und Menschheit, dann können wir ihres Sinns jeweils nur da innewerden, wo *uns* die Anrede trifft, und nur insofern, als wir uns von ihr treffen lassen.[...]
Der Sinn der Geschichte ist nicht eine Idee, die ich unabhängig von meinem persönlichen Leben formulieren kann, mit meinem persönlichen Leben allein vermag ich ihn aufzufangen, denn es ist ein dialogischer Sinn

(Geschehende Geschichte)

Aber eben indem der Mensch zur Antwort berufen ist, indem er sich verantworten können muß, darf es nicht mißverstanden werden, wenn gesagt wird, der Mensch finde erst durch ein Du zum Ich. Denn gleichzeitig muß auch klar sein: **es kann kein Du geben ohne ein Ich**, denn ohne ein Ich kann es kein Gegenübertreten geben, keine Begegnung:

Zwar sagt das Kind erst Du, ehe es Ich sagen lernt; aber auf der Höhe des persönlichen Daseins muß man wahrhaft Ich sagen können, um das Geheimnis des Dus in seiner ganzen Wahrheit erfahren zu können.

(Das Zwischenmenschliche)

Überhaupt ist das Zwischenmenschliche der Ort, wo sich ein dialogisches Leben abspielt, was aber nicht meint, daß man viel mit Menschen zu tun haben müsse; wohl aber ist es "eins, indem man mit dem Menschen, mit dem man zu tun hat, wirklich zu tun hat."

Sodann aber verlangt es einen Mal um Mal, seinem Mitmenschen zu danken, selbst wenn er nichts Besonderes für einen getan hat. Wofür denn? Dafür, daß er mir, wenn er mir begegnete, wirklich begegnet ist; daß er die Augen auftat und zuverlässig vernahm, was ich ihm zu sagen hatte; ja, daß er das auftat, was ich recht eigentlich anredete, das wohlverschlossene Herz.

Typen des Dialogs **(nach Hartkemeyer)**

Es gibt zwei grundsätzlich verschiedene Möglichkeiten, einen Gesprächsprozess bewusst dialogisch zu gestalten:

den *strategischen* Dialog und den
generativen Dialog.

Der *strategische* Dialog ist leichter verständlich, denn er hat von Anfang an ein Thema, zum Beispiel: "Wie wollen wir unsere Organisation umstrukturieren?" Eine Gruppe redet über das Thema, indem die dialogischen Grundkompetenzen geübt werden.

Der *generative* Dialog hat dagegen kein vorgegebenes Thema. Themen erscheinen während der Check-in-Runde und halten sich kürzere oder längere Zeit, um ein Thema geht es aber letztlich nicht. Der eigentliche Zweck des generativen Dialogs ist es, sich bewusst zu werden, ***wie*** wir miteinander und mit unseren eigenen Gedanken und Gefühlen umgehen. Das wiederum ermöglicht uns, metakognitive Gruppenprozesse der Kommunikation erkennbar und besprechbar zu machen, uns sozusagen von einer übergeordneten 'Meta'-Ebene zu betrachten.

Während der Zweck des [zielgerichteten] Dialogs in Firmen normalerweise darin liegt, die Effektivität des Unternehmens zu erhöhen, geht es im generativen Dialog stärker um grundsätzliche Fragen nach Kommunikationsstrukturen und die Art unseres Denkens. Im generativen Dialog können wir die individuellen Grenzen der eigenen Wahrnehmung überschreiten und mit anderen an einem neuen, kreativen Erkundungsprozess teilnehmen – nicht um einem vereinbarten Ziel oder strategischen Zweck zu dienen, sondern um unsere Denk- und Kommunikationsmöglichkeiten zu verbessern.

Aus: M. und J. F. Hartkemeyer/L. Freeman Dhority: Miteinander denken. Das Geheimnis des Dialogs, Stuttgart 1998, S. 119

Typen des Dialogs 3

Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Dialogen und anderen Kommunikationsformen

Der Dialog grenzt sich von Lehrgesprächen und argumentativen Diskursen dadurch ab, dass er seinen Schwerpunkt auf die Selbstreflexion legt. Dadurch besitzt er von vornherein große Ähnlichkeiten mit therapeutischen Zweier- und Gruppengesprächen, 'sensitivity trainings' und den vielen weiteren Formen individueller und kollektiver Selbsterfahrung, die in den letzten Jahrzehnten ausprobiert wurden. Im Gegensatz zu den klassischen Formen der Therapie (Psychoanalyse, Gestalt- und Gesprächstherapie) und den Selbsterfahrungsgruppen geht es jedoch nicht um die Aufdeckung psychischer Strukturen, um die Selbsterkenntnis der Person als biographisch gewordenes einzigartiges Individuum. Es dreht sich auch nicht in erster Linie um die Erkenntnis von sozialen Beziehungen, seien es nun Zweierbeziehungen wie in der Einzeltherapie oder Gruppenstrukturen wie in den Gruppentherapien. Selbst die großen visionären Experimentatoren mit Gruppen, Kurt Lewin und Jacob Levy Moreno, haben ihre Gruppen als soziale Systeme betrachtet. Sie nutzten die Gruppengespräche, um die Rolle der Individuen in sozialen Systemen zu klären. Im Rahmen von Organisationsentwicklungsmaßnahmen dienten die Gruppenexperimente als Spiegel der sozialen Einrichtungen, und sie ermöglichten insofern eine soziale Reflexion sozialer Strukturen.

Die spezifische Leistung des Dialogs liegt demgegenüber m. E. darin, dass er sich nicht auf die Erkundung psychischer und/oder sozialer Systeme sondern von kulturellen Netzwerken konzentriert. Insbesondere muss von artverschiedenen Kommunikatoren bzw. Programmen ausgegangen und das Fließgleichgewicht zwischen ihnen respektiert werden. Die vergleichsweise einfachen Konzepte psychischer und sozialer Systeme müssen hierzu durch Modelle multimedialer kommunikativer Ökosysteme ersetzt werden. Selbstwahrnehmung der beteiligten Individuen und/oder Rollen, Professionen etc. erscheint dann nur als ein Medium der Selbstwahrnehmung von Kulturen, seien dies nun Unternehmen, Verbände, Schichten, Staaten, Regionen usf.

Oder anders: Der Dialog wird nur dann einen spezifischen Leistungsbereich neben den anderen selbstreflexiven Gesprächsformen finden, wenn er als Spiegel von Kulturen, als Instrument kollektiver Reflexion, kollektiver Normen und als Vernetzungsmedium zwischen den Menschen und den Kulturen funktioniert.

Diese Orientierung auf Synästhesie und das Zusammenwirken artverschiedener Informationsmedien bringt den Dialog in größere Nähe zu den Gesprächskreisen, die der ungarische Arzt und Psychoanalytiker Michael Balint Ende der 40er und Anfang der 50er Jahre in London ins Leben rief. Die 'training-cum-research'-Gruppen dienten der Erkundung des Verhältnisses zwischen psychischen, körperlichen und sozialen Strukturen. Sowohl der Mensch als auch die ärztliche Sprechstunde wurden, ohne diesen Ausdruck zu gebrauchen, als ökologische Netzwerke verstanden.

Grundannahmen Bohms 1

Die menschliche Wahrnehmung und Kommunikation wird durch 'Basic Assumptions and Opinions' gesteuert. Sie sind das Produkt biographischer Erfahrung und wirken wie Computerprogramme.

Kommentar: Konzepte wie 'Information' oder 'Programme' werden lediglich umgangssprachlich verwendet. Obwohl es in dem Buch zentral um Prozesse der Informationsverarbeitung geht, fehlt ein explizites informationstheoretisches Modell.

Diese Programme und damit das menschliche Handeln, Denken, Wahrnehmen und Kommunizieren können sowohl individuell als auch kollektiv sein.

"Das kollektive Denken ist mächtiger als das individuelle Denken ... Die Sprache ist rein kollektiv ..."

Kommentar: Er kennt keine gute Unterscheidung zwischen Psychischem und Sozialem und tendiert deshalb dazu, beides auf einer Ebene anzusiedeln, was ihn dann zu unnötigen Hierarchisierungen und Metaphern nötigt. Dass das kollektive (soziale) Denken primär sei, ist die These von L. S. Wygotsky, J. Piaget geht von der gegenteiligen Annahme aus.

Das gesellschaftliche Bewusstsein (collective mind) "is something between the individual and the collective". Zwischen dem individuellen und dem kollektiven Bewusstsein gibt es einen Austausch, ein Hin- und Herfließen (stream).

Die Grundüberzeugungen der einzelnen Individuen und der verschiedenen sozialen Gruppen unterscheiden sich.

Die Menschen haben die Tendenz, ihre Grundüberzeugung/Programme als Teil ihrer selbst oder als Teil ihrer Gruppe, der sie zugehören, zu verteidigen.

Je grundlegender solche Programme sind, desto weniger sind sie Individuen und Kollektiven bewusst - und desto stärker werden sie unbewusst verteidigt.

Grundannahmen Bohms 2

Die grundlegenden Programme sind auf dem 'tacit level' (nach Polyani) gespeichert. Die 'tacit'-Informationsverarbeitung ist vorbewusst, vorsprachlich und vor allem kollektiv. Mindestens der 'deeper tacit process' ist ein Produkt der Gattungsgeschichte der Menschen und insofern vor jeglichem individuellen Bewusstsein vorhanden, eine anthropologisch unhintergehbare Konstante. Gerade deshalb eignet sich das 'tacit level' und damit auch die wirklich grundlegenden 'assumptions' ('Grundannahmen') als Basis für jegliche zwischenmenschliche Verständigung. Sie sind das Gemeinsame der Menschheit.

Kommentar: Eine unnötige Hierarchisierung: Das Bewusstsein gehört als Merkmal genauso zum Menschen wie das Unbewusste. In letzter Konsequenz könnte man sagen, dass Bohm im Grunde das Vormenschliche, Tierische zur Grundlage der Verständigung macht. Seine Tendenz 'tiefer' ('deeper') zu gehen, in seinem Denken und im 'dialogue' überhaupt, führt ihn schließlich weg von der Spezifik des Menschen als (auch) sozialem Wesen.

Kultur und Gesellschaft bestehen aus gemeinsamen Werten und Bedeutungen, 'collectively shared meaning' , 'coherent thought'. An anderer Stelle spricht er davon, dass die Gesellschaft die Summe der Beziehungen ist, welche die Menschen untereinander entwickeln, um zusammen zu arbeiten und zu leben. Normalerweise ist das Denken in Gruppen inkohärent. Durch einen Dialogprozess kann es aber kohärent werden, genauso wie ein Laser mit kohärentem Licht arbeitet.

Kommentar: Es scheint fragwürdig, die Kultur bloß idealistisch/hegelianisch auf Ideen zu reduzieren, die materielle Hardware zu vergessen. Gelegentlich fände ich es passender, wenn Bohm seine Grundüberzeugung, dass "die Gedanken eine Geschichte haben" und ihre sensible Wahrnehmung "eine Grundbedingung der Verbesserung der Gesellschaft ist", auch auf seine eigenen Gedanken anwenden würde.

Die Gruppe ist das Medium zwischen Gesellschaft/Kultur und Individuum. Ist sie groß genug, wird sie zum Mikrokosmos der Gesellschaft, in der sich alle deren relevanten Überzeugungen niederschlagen. Allerdings setzt dies voraus, dass die Gruppe tatsächlich als Kollektiv arbeitet und nicht als eine bloße Ansammlung von Individuen, die sich selbst darstellen.

Die Kultur/Gesellschaft emergiert in der Gruppe - relativ unbeeinflusst von den bewussten Intentionen der Individuen. Im Gegenteil, klare Ziele setzen der freien Gruppenkommunikation und damit der Durchsetzung kollektiver Programme Grenzen.

Krankheitslehre

Mangelnde individuelle und soziale Selbstwahrnehmung (Propriozeption) wird als Ursache für die gegenwärtigen kulturellen Krisen angesehen. "Wir können sagen, dass praktisch sämtliche Probleme der Menschheit auf die Tatsache zurückzuführen sind, dass das Denken nicht propriozeptiv ist." Dieser Mangel hängt mit der Arbeitsweise der höheren Nerventätigkeit des Menschen zusammen. Das Denken ist, im Gegensatz zur Arbeitsweise anderer Organe, nicht schleifenförmig organisiert.

In dieser Kritik am Denken und dem zweckrationalen sozialen Handeln trifft sich Bohm mit Gregory Bateson und vielen anderen Zeitkritikern. Die Erhöhung der Selbstreflexion und die Entlinearisierung des Denkens wird zur Überlebensfrage für die sozialen Gemeinschaften.

Eine zweite wichtige Ursache unserer kulturellen Probleme ist die *Fragmentierung* des Denkens, also die Angewohnheit "die Dinge in kleine Stücke aufzuspalten, als würden sie getrennt voneinander existieren Fragmentierendes Wissen bringt im Gegensatz zu partizipativem oder ganzheitlichem Denken eine Vielzahl von Gefahren hervor. Die Fragmentierung bezieht sich auch auf das Verhältnis zwischen Denken und Fühlen (Wurzelparadox) und auf physiologische Vorgänge.

Kritik: Die Lösungswege, die Bohm für das Phänomen der Fragmentierung anbietet, bewegen sich entweder im Bereich eines materialistischen naturwissenschaftlichen Reduktionismus oder in einer esoterischen ganzheitlichen (idealistischen) Kosmologie.
Letztere wird im Konzept des partizipierenden Denkens entwickelt.
Ich sehe keine Notwendigkeit für eine Supertheorie, die die Widersprüche ausgleicht. Es gibt Analyse und Synthese, lineares Denken und das ambivalente Unbewusste, Umweltbeobachtung und Selbstreflexion sowie die vielfältigen Emergenzniveaus von Medien und Informationen. Der Dialog ist nicht dazu da, diese Unterschiede zu eliminieren, sondern sie auszubalancieren. Laserlicht und inkohärentes Licht haben gleiche Anteile am Ökosystem.

Setting und Phasen des Dialogs

- Der historische Gruppenprozess wird die üblichen Phasen von Frustrationen, Chaos, Neuordnung usf. durchlaufen. (1996, p.19)
  Um dieses Schwierigkeiten zu bewältigen, müssen alle Beteiligten von der absoluten Notwendigkeit des Dialogs überzeugt sein (absolutely necessary). (1996, p. 22) Nur wenn deutlich ist, dass der Dialog unausweichlich notwendig ist, werden die Beteiligten die Kraft aufbringen, die verschiedenen Schwierigkeiten zu überwinden.
- Entgegen dem gesellschaftlichen Trend müssen sich die Beteiligten in Dialogen bemühen, ernsthaft zu sein: "But in a dialogue you have to be serious. It is not a dialogue if you are not - not in the way I'm using the word." (1996, p. 41)
- Die Beziehungen in der Dialoggruppe sollte egalitär, frei von Hierarchie sein. (1996, p. 42)
- Die Größe für Dialoggruppen liegt zwischen 20 und 50 Personen. (1996, p. 13)
- Gruppen sollten keine Leiter, keine Tagesordnung und kein klares Ziel haben. Aber natürlich können sie einen Moderator/Facilitator haben. (1996, p. 15)
- Eine Dialoggruppe muss sich regelmäßig über einen längeren Zeitraum, ein oder zwei Jahre, treffen. (1996, p. 19)

Erforschung von Grundannahmen

Dialog und Begegnung, 2003, Horst Bertsch, **PROFI-LER** Institut Neuenstein, Tel.: 07942-941200

Dialog und Begegnung, 2003, Horst Bertsch, **PROFI-LER** Institut Neuenstein, Tel.: 07942-941200

Glaubenssätze über Kommunikation in der Buch- vs. Dialogkultur

B Wissen wird individuell geschaffen und durch seine Verbreitung in Wort, Schrift und Bild sozialisiert.

D Wissen wird interaktiv geschaffen.

B Die Wissensschöpfung wird dem einzelnen Autoren zugerechnet.

D Wissen erscheint als Leistung von Gruppen.

Erkenntnissubjekt (Autor) und Rezipient sind psychische Systeme oder Summationen von psychischen Systemen.

Erkenntnissubjekt und Adressat werden zunehmend kulturelle Systeme.

Angestrebt werden personen-, zeit- und raumunabhängige Wahrheiten.

Angestrebt wird die Klärung subjektiver Wahrheiten, individueller Glaubenssätze und Theorien von Kulturen.

Die Verständigung erfolgt durch Absehen von den eigenen Standpunkten/Programmen und durch die Übernahme von vorab von Institutionen/der Gesellschaft standardisierten Rollenstandpunkten: Generalisierte Andere, allgemeine Normen der Wahrnehmung, Sprachverwendung ...

Verständigung erfolgt durch Selbstreflexion und Artikulation der eigenen Standpunkte und Programme sowie durch Vertrauen auf soziale Strukturen und den Gruppenprozess.
Differenzen werden in Rechnung gestellt und akzeptiert.

Ziel ist die Gleichschaltung der Informationsverarbeitung.

Ziel ist die Klärung der Leistungen und Schwächen der verschiedenen Programme der Informationsverarbeitung.

Fremdorganisation.

Selbstorganisation.

Orientierung auf die Umwelt und Umweltbeschreibung.

Selbstbeschreibung wird ein Medium zur Umweltwahrnehmung, Umweltwahrnehmung ein Medium der Selbstreflexion.

Orientierung auf Augen und Ohren, Verstand und Sprache

Gefühl und Affekt werden als Erkenntnisorgan akzeptiert; Parallelverarbeitung und multimediale Darstellung von Informationen werden bevorzugt.
Nonverbale Kommunikation ist ein wichtiger Bestandteil jeglicher Kommunikation.

Schweigen wird als eine Störung der Kommunikation, als Nicht-Kommunikation gewertet.

Schweigen gilt als ein Ausdruck für Respekt und für das In-der-Schwebe-halten von Meinungen.

Maximen der Dialoggestaltung

1. Niemand versucht zu gewinnen
2. Alles ist möglich. Es gibt keine Verbote. Alles ist hintergehbar. (7)
3. In einem Dialog muss jeder Teilnehmer gewillt sein, 'seine Grundannahmen in Frage zu stellen'. (34)
4. Gruppen sind keine Maschinen, um Entscheidungen zu fällen. In diesem Fall wären sie nicht frei. Im Gegenteil, es ist notwendig, einen Freiraum zu schaffen: "The cup has to be empty to hold something." ('Leerer Container'). (1996, p. 17)
5. Die Suche nach absoluten Wahrheiten oder deren Verteidigung verhindert jeden wirklichen Dialog. (38)
6. Es geht nicht um die Verteidigung von Grundannahmen/Werten, Programmen, sondern um das Erkennen dieser Programme.
7. "Überzeugung und Überredung sind in einem Dialog unangebracht." (67)
8. Von den Beteiligten wird erwartet, dass sie ihre Wertvorstellungen „suspendieren“, eine Zeit lang zurückstellen können. Kein Teilnehmer sollte versuchen, die Meinung von anderen zu verändern. Im Gegenteil, die Veränderung von Meinungen wird sich als Resultat des Gruppenprozesses einstellen oder eben nicht. Jedenfalls lässt sich der Wandel nicht durch individuelle Kraftanstrengungen erzwingen.
9. Andererseits müssen die 'Basic assumptions' in der Gruppe emergieren, geäußert werden, wahrnehmbar werden. (21)
10. Der Impuls der Notwendigkeit:
"Bei allen ernsthaften Konflikten, ob nun in der Familie oder im Dialog, geht es um Grundwerte geht, ist wirklich Offenheit gefordert. Aus diesem Widerstreit kann dann eine kreative Phase entspringen, in der sich die Beteiligten neue Ordnungen der Notwendigkeit schaffen.
11. Nutzung von Spiegelungsphänomenen:
"Der Sinn des In-der-Schwebe-Haltens ist es, Propriozeption (Selbstwahrnehmung) möglich zu machen, einen Spiegel zu schaffen, damit wir die Folgen unseres Denkens erkennen können. Wir haben ihn in uns selbst, denn unser Körper fungiert als Spiegel, und wir können wahrnehmen, wie Muskelspannungen entstehen. Auch unsere Mitmenschen sind ein Spiegel, und die Gruppe ist ein Spiegel." (64)
12. Die anderen Teilnehmer in Gruppenkonstellationen können dem einzelnen als Spiegel dienen.
13. Affekte nicht agieren, sondern als Medien der Umwelterkennung nutzen!
"Wenn wir unsere Wut in der Schwebe halten, werden wir erkennen, dass sie auf bestimmten Gedanken und Annahmen beruht, die sie in Gang halten." Es geht nun nicht darum, dem Impuls der Wut folgend zu handeln, auch nicht, dieses Gefühl der Wut zu unterdrücken, sondern, "die Symptome in der Mitte gleichsam wie auf einem instabilen Punkt ... in der Schwebe zu halten ..."
"... beobachten Sie den Vorgang der Unterdrückung, ohne die Unterdrückung zu unterdrücken." (143/144)
14. Selbstwahrnehmung des Denkens ist eine unbedingte Grundvoraussetzung des Dialogs.
15. Sensibilität und Selbstwahrnehmung richten sich auch auf die Rückkopplung, auf die Wirkungen, die die Äußerungen des Einzelnen in der Gruppe zeitigen. (39)
16. Anfangs ist es sinnvoll, dass die Teilnehmer sich direkt ansprechen. Im Laufe der Zeit wird es möglich, dass der Einzelne auch zu der ganzen Gruppe reden kann. (16)

Aus: David Bohm: Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen (Hg. Lee Nichol), Stuttgart 1998, zuerst: On dialogue. London/New York 1996

Dialog und Begegnung, 2003, Horst Bertsch, **PROFI-LER** Institut Neuenstein, Tel.: 07942-941200

Die zehn Kernfähigkeiten im Dialog

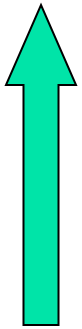
1. Die Haltung eines **Lernenden** verkörpern,

Wissende wollen selten Besser-Wisser werden, eher geben als nehmen

2. Radikaler Respekt, to be in the shoes of someone
3. Offenheit, sich von seiner Überzeugung lösen können
4. "Sprich von Herzen„ und fasse Dich kurz
5. Mit dem Herzen Zuhören
6. Verlangsamung, Sinn ist, von dominierenden Programmen Abschied zu nehmen
7. Annahmen und Bewertungen "suspendieren„*
8. Produktives Plädieren, Dialektisches Vorgehen, Antithese vor Synthese, Suche nach eigenen, tiefer liegenden versteckten Annahmen, Spiegelhypothese
9. Eine aktiv-erkundende Haltung üben, Parzivals Dilemma
10. Den Beobachter beobachten, Metalog-Kultur

Ad 7:

1. Wahrnehmung der Annahmen
2. Bewertungen identifizieren
3. Frag-Würdigkeit in Betracht ziehen
4. Leiter der Schlussfolgerungen
   - Fakten, Daten, Auswahl
   - Interpretation
   - Bedeutungsgebung
   - Schlussfolgerung aus Bedeutungszusammenhang
   - Handeln



Flussaufwärts

Ad 8:

<u>Stufen des Produktiven Plädierens:</u>

1. Assumptions into the open
2. Eigene Zweifel äußern
3. Konkrete Beobachtungen zugrunde legen, Denkprozess statt Denkprodukt
4. Andere zur Überprüfung und Erweiterung einladen
5. Tetralemma-Erörterung

Besonders in Strategischen, fokussierten Dialogen notwendig

Phasen des Dialogs

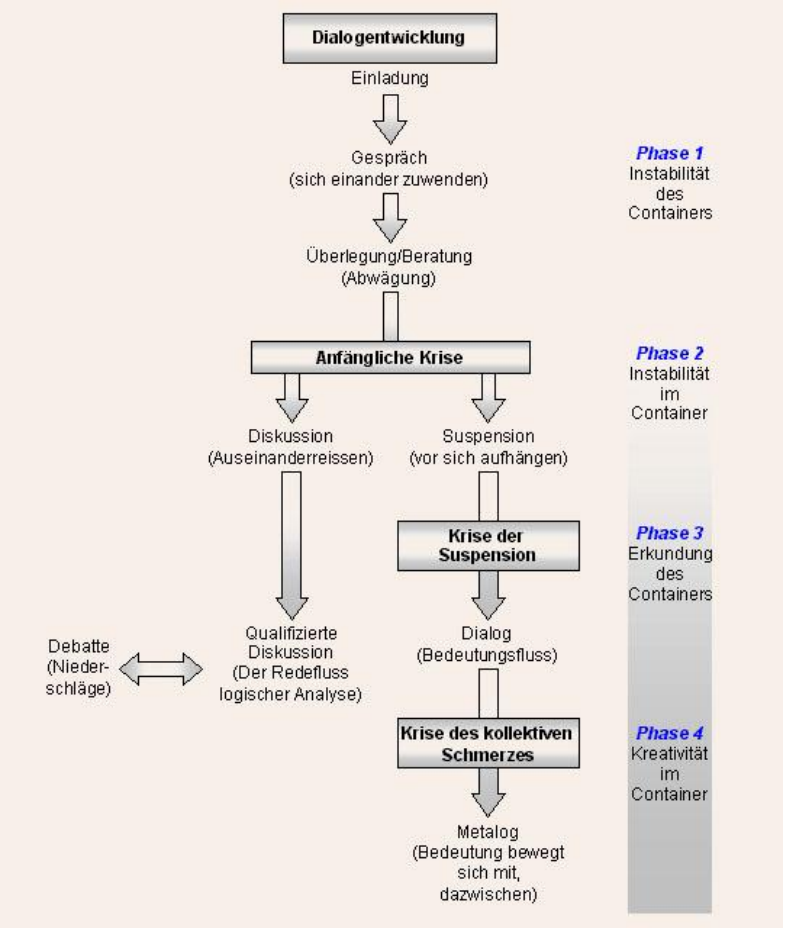
William Isaacs unterscheidet vier Hauptphasen der Entwicklung von Dialogen:

Instabiler Container,

Instabilität im Container,

Erkundung des Containers (Neue Fragehorizonte) und den

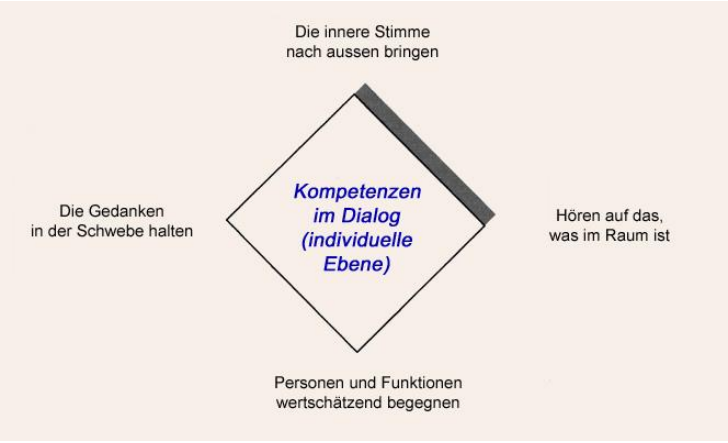
Durchbruch zu neuer Kreativität im Container:



Die 4 Dialogkompetenzen (Voraussetzungen und Ziele):

voicing - listening - respecting - suspending

- Die beschriebenen Fähigkeiten gelten nicht nur für Individuen, sie lassen sich auch auf Gruppenebene und Organisationsebene übertragen, bzw. sind auch auf Gruppen- und Organisationsebene zu entwickeln.



Dialog und Begegnung, 2003, Horst Bertsch, **PROFI-LER** Institut Neuenstein, Tel.: 07942-941200

Leistungen des Dialogs **(nach William Isaacs)**

"1. Lernende Organisation
Der Dialog ist zu einem Eckpfeiler für die *Entwicklung lernender Organisationen* geworden, ein Arbeitsfeld, in dem sich Manager betätigen, um ihre Organisationen als Lernfelder zu entwickeln.

2. Kollektive Intelligenz
Der Dialog kann ein wirkungsvolles Instrument sein, um die inhärente, selbstorganisierte, *kollektive Intelligenz von Gruppen* zu nutzen und den kollektiven Prozess der Erkundung sowohl zu erweitern als auch zu vertiefen.

3. Selbstwahrnehmung
Der Dialog eröffnet Möglichkeiten für einen wichtigen Umbruch in der Art und Weise, *wie Menschen sich selbst wahrnehmen*.

4. Teamkoordination
Der Dialog verspricht als ein innovativer, alternativer Ansatz, *koordinierte Handlungen in Gruppen* zu ermöglichen.

Diese vier Bereiche stellen ein weites Feld für Forschungen und für praktische Aktivitäten dar. Sie sind zugleich ein wirksames Instrument für Leiter und Manager, die in öffentlichen oder privaten Bereichen Strategien für Veränderung und Transformation suchen und erproben wollen.

In unserem Projekt wurde festgestellt, dass Menschen sich durch den Dialog näherkommen und lernen, gemeinsam zu fragen und zu denken; andererseits wurde deutlich, dass die Auflösung von ehemals festen Grenzen und das Reframing von alten Problemen für den einzelnen zunächst als bedrohlich und destabilisierend erscheinen können. Denn wenn Menschen ihre fundamentalen Glaubenssätze und Annahmen zu hinterfragen beginnen und alte Handlungsmuster erkennen, ergeben sich daraus nicht sogleich neue Sicherheiten."

Leistungen des Dialogs für Betriebe und Organisationsentwicklung

Aus der Sicht des Managements werden Dialoge überall dort verstärkt notwendig, wo auf Grund von Arbeitsteilung und der Verminderung unmittelbarer persönlicher Kontakte durch die technischen Kommunikationsmedien die soziale Kohäsionskraft nachlässt. Während zahlreiche Funktionen durch direktive und auch technisierte Kommunikationsformen gut zu erfüllen sind, müssen zur Klärung von gemeinsamen Zielen und Grundsätzen und zur Bewältigung von Interaktionskrisen unmittelbare interpersonelle Netzwerke eingerichtet werden.

Aus der Sicht der Berater werden folgende Leistungen des Dialoges für Unternehmen hervorgehoben: In Dialoggruppen können sich Unternehmen zu lernenden Organisationen entwickeln. Dialoge eignen sich als Instrument, um 'die inhärente, selbstorganisierte, kollektive Intelligenz von Gruppen zu nutzen' (William Isaacs). Zugleich mit der Veränderung von Organisationen eröffnet der Dialog auch die Möglichkeit, 'für einen wichtigen Umbruch in der Art und Weise, wie Menschen sich selbst wahrnehmen'.

Drittens verspricht er einen alternativen Ansatz, um neben der Ebene der Organisation und der Individuen auch auf der Ebene der Gruppe neue Handlungsmöglichkeiten zu eröffnen.

Dialog und Diskussion in der *lernenden Organisation*

Peter Senge

"Zur Disziplin des Team-Lernens gehört, dass die Beteiligten die Techniken des Dialogs und der Diskussion beherrschen. Kennzeichnend für den Dialog ist, dass man frei und kreativ komplexe und subtile Fragen erforscht, einander intensiv zuhört und sich nicht von vornherein auf eine Ansicht festlegt. Im Gegensatz dazu werden in einer Diskussion unterschiedliche Meinungen präsentiert und verteidigt, und man sucht nach den besten Argumenten für gerade anstehende Entscheidungen.
Dialog und Diskussion können sich potentiell ergänzen, aber die meisten Teams verfügen nicht über die Fähigkeit, zwischen den beiden zu unterscheiden und bewusst zwischen beiden hin- und herzuwechseln."

Aus: Peter Senge, Die Fünfte Disziplin, S. 287-288

Dialog und Begegnung, 2003, Horst Bertsch, **PROFI-LER** Institut Neuenstein, Tel.: 07942-941200

Aufgaben der Teilnehmer in Dialogen

In der Vorbereitung:

Achten Sie auf Ihre Art zu hören:
- Von wo hören Sie?
- Mit welcher Absicht hören Sie zu?
- Welche innere Stimme filtert das, was Sie hören?

Achten Sie auf ihre innere Haltung:
- Wie beeinflusst und filtert Ihre innere Haltung Ihre Gedanken und Gefühle?
- Wie beeinflusst und filtert Ihre innere Haltung das, was andere sagen?
- Dient diese Haltung dem wesentlichen Zweck Ihrer Teilnahme an diesem Dialog?
- Welche Wahlmöglichkeiten haben Sie, Ihre eigene Haltung zu verändern?

Während des Dialogs:

Achten Sie darauf, wenn Sie etwas sagen wollen:
- Woher kommt dieser Impuls: welche Motivation liegt dem zugrunde?
- Wollen Sie eine Meinung äußern?
  - Wie können Sie das so tun, dass Sie offen bleiben für die Meinungen anderer?
  - Können Sie sich und anderen deutlich machen, woher Ihre Meinung/Ihre Gedanken kommen?
- Könnten Sie eine Frage stellen, die Ihr Verständnis oder das der anderen vertiefen könnte?

Achten Sie darauf, wie Sie zuhören:
- Könnten Sie das, was Sie hören, zunächst 'betrachten', ohne es gleich zu beurteilen?
- Entscheiden Sie sich bereits zustimmend oder ablehnend,
  indem Sie sichtbar oder unsichtbar nicken oder den Kopf schütteln?
- Erlauben Sie sich, offen für andere Ideen und Gedanken zu bleiben und nicht nur für die,

  denen Sie selbst gerne zustimmen?

Die Aufgaben des Dialogbegleiters

"Ohne die Unterstützung und Begleitung von Dialog-Begleitern scheitert oftmals der Versuch, in Organisationen einen Dialog zu führen.
In vielen traditionell strukturierten Organisationen wird wenig Wert auf die Entwicklung von Kompetenzen in Gesprächsführung gelegt, denn in hierarchischen Machtstrukturen sind Menschen eher daran gewöhnt, Anweisungen zu erteilen, als daran, Mitarbeiter zu überzeugen oder sich mit anderen Sichtweisen anzufreunden. Ein weiteres Hindernis für produktive Gespräche bilden die herrschenden, vielfach unausgesprochenen mentalen Modelle, die es nicht zulassen, das geheime Leitbild der Organisation in Frage zu stellen.
Dialog-Begleiter nehmen in Organisationen im allgemeinen eine aktivere Rolle ein als anderswo. Sie werden dafür bezahlt, in die Gruppe nicht nur ihre eigenen Fähigkeiten einzubringen, sondern auch die Dialogfähigkeiten der Teilnehmer zu unterstützen und zu entwickeln.
In Organisationen fallen den Dialog-Begleitern zwei Aufgaben zu:

1. den Dialog und seine Grundlagen vorzustellen,

2. den Dialogprozess aktiv zu begleiten, indem sie sowohl das Verständnis für den Prozess fördern als auch ihre Funktion als 'Coach' wahrnehmen."

Was unterscheidet den Dialog von rhetorischen Kommunikationskonzepten?
Der Dialog ist nicht einseitig auf die jeweiligen Gesprächspartner und/oder die Umwelt orientiert. Er verbindet vielmehr individuelle und soziale Selbstreflexion mit der Orientierung am Gesprächspartner. Am radikalsten hat sich David Bohm vom rhetorischen Kommunikationsideal, das die abendländische Kultur nun schon seit zweieinhalbtausend Jahren begleitet, abgewandt: "*Bei einem Dialog versucht niemand zu gewinnen.* Wenn einer gewinnt, gewinnen alle."[1] Um dieses Ziel zu erreichen, ist es notwendig, dass "niemand auf Dauer an seinen eigenen Vorstellungen festhält oder sie sonst wie verteidigt" (ebd. S. 29). Und weiter: "Es macht keinen Sinn, überredet oder überzeugt zu werden. Dies ist weder kohärent noch rational. *Wenn jemand Recht hat, muss er andere nicht überzeugen. Wenn jemand andere überreden muss, ist die Sache wahrscheinlich irgendwie zweifelhaft.*" (ebd. S. 68). Bei dieser Radikalität erscheint der Einsatz von Dialogen in Unternehmen zur Erreichung bestimmter Ziele schon kaum mehr möglich. D. Bohm will den Dialog auf die 'Aufdeckung des absolut Notwendigen' beschränken (S. 60). Dies setzt "ernsthaftes und kein strategisches Verhalten voraus." Und dann: "*Wenn man seine Meinung verteidigt, ist man nicht ernsthaft.*" (ebd. S. 91). Man sei dies deshalb nicht, weil man den Gegenüber mit seinen andersartigen Grundanschauungen nicht ernst nimmt.

Prinzipien und Methoden der Balintgruppenarbeit 1

Als Instrument sozialer Selbstreflexion sozialer Programme, als Lern- und Forschungsmethode und in zahlreichen weiteren Hinsichten baut der Dialog auf Prinzipien auf, die *Michael Balint* in den 50er Jahren in den später nach ihm benannten 'trainig-cum-research'-Gruppen entwickelt hat. Ohne eine Nutzung seiner Erfahrungen bleibt die Dialoggestaltung hinter ihren Möglichkeiten zurück.

"Welches sind die Leistungen Michael Balints, seiner Kolleginnen und Kollegen und der Nachfolgerinnen und Nachfolger?

Balint hat ein äußerst praktikables Verfahren **der Professionsentwicklung** geschaffen, die Verbindung von Forschung, Selbstevaluation und Training. Er verknüpfte die Entwicklung von einzelnen [Angehörigen einer Berufsgruppe] mit der Entwicklung der Gesamtprofession. Dies kann nur im Typus der Training-cum-research-Gruppen geschehen.

Balint-Gruppen sind die institutionalisierte Möglichkeit, **die bewussten und die latenten Programme und Selbstbilder einer Profession zu analysieren und weiter zu entwickeln**. Mit Programm meinen wir die orientierungsrelevanten und handlungsleitenden Maximen einer Profession. Diese werden im Rahmen der professionellen Sozialisation nur selten bewusst erlernt und vermittelt, sondern in der Regel eher durch Identifikation oder Versuch und Irrtum gelernt. Die Selbstbilder einer Profession umfassen sowohl das Selbstbild als auch das Fremdbild über Klienten, Patienten etc.

Zum Praktizieren einer ganzheitlichen Medizin gehört eine andere Haltung und eine andere Art der Informationsverarbeitung als zum Praktizieren einer auf Organe zentrierten Medizin. Balint entwickelte eine **Lerntheorie**: Lernen - verlernen - wieder erlernen. Professionen können sich nur dann entwickeln, wenn nicht immer mehr dazu gelernt wird, sondern alte Maximen auch verlernt werden. Balint wusste, dass ein solcher durchaus schmerzhafter Prozess nicht auf der kognitiven Ebene allein stattfinden kann, sondern die Persönlichkeit des Lernenden affiziert. Er konstruierte ein Setting jenseits der typischen Lehrer-Schüler-Verhältnisse, in dem genügend Vertrauen entstehen konnte, um sich auf diesen schmerzhaften Prozess einzulassen.

Dieses Lernen konnte nur durch die Verbindung von **Selbst- und Fremdbeobachtung** gelingen. Die für die Wissenschaft typische Subjekt-Objekt-Trennung zwischen Beobachter und Beobachtetem kann nicht die einzige Typisierung für Arzt-Patient-Beziehungen sein. Balint setzte auf ein anderes Medium der Informationsgewinnung, nämlich die Selbstbeobachtung. Man kann Erkenntnisse über die Welt dadurch gewinnen, dass man sie direkt beobachtet oder indem man sich und seine Reaktionen auf die Welt beobachtet. Diese Verbindung von Selbst- und Fremdbeobachtung war unerlässlich, um das zu lernen, was die Balint-Gruppenleiter unter Beziehungsdiagnostik verstehen.

Prinzipien und Methoden der Balintgruppenarbeit 2

Um zwischen Selbst- und Fremdbeobachtung überhaupt unterscheiden zu können, ist das Erlernen der Selbstbeobachtung für die meisten Professionen, so auch für die Ärzte, Voraussetzung. Zu den großen Leistungen Balints gehört es, die Rahmenbedingungen für eine auf die **professionelle Rolle bezogene Selbsterfahrung** geschaffen zu haben. Andere damals bestehende Settings hatten die Selbsterfahrung als Person - als psychisches System - zum Gegenstand.

Obwohl die Entwicklung einer Supervisionsmethode ein eher zweitrangiges Ziel war, wurde in den Balint-Gruppen das Spiegelphänomen entdeckt. Die Arbeit mit **Spiegelungen von Professional-Klient-Beziehungen in der Gruppe** ist inzwischen ein von allen Supervisionsmethoden gleich welcher Couleur übernommenes Instrument. Neben dem methodischen Nutzen bietet das Spiegelungsphänomen neue Perspektiven für die Erkenntnistheorie. Spiegelungen finden nicht nur in Balint-Gruppen, sondern beständig und überall zwischen sozialen, psychischen und biophysischen Systemen statt.

Neben Spiegelungen ist die **Nutzung von Erzählungen das zweite Medium zur Informationsgewinnung**, das systematisch in Balint-Gruppen genutzt wird. Erzählungen sind eine alltagsweltlich genutzte Kommunikationsform, die dazu dient, eigenes Erleben mit anderen zu teilen. Balint wusste sehr gut, dass Beschreibungen, die einen objektiven außenstehenden Standpunkt erfordern, nicht dasjenige Material produzieren, das man zur Beziehungsdiagnostik braucht. Die Kommunikationsform Erzählen wird in Balint-Gruppen radikalisiert, es geht um das Mitteilen von unverarbeitetem Erleben. Die Erzählungen in Balint-Gruppen weisen immer typische Brüche und Fragmentierungen auf, die im Laufe einer Sitzung 'repariert' werden, so dass am Ende bei einer gelungenen Sitzung eine vollständige Erzählung steht.

Trainig-cum-research-Gruppen sind ein Forschungssetting, das es erlaubt, sehr praxisnah und ohne die üblichen Transferprobleme zwischen Wissenschaft und Praxis Erkenntnisse zu generieren. Dieses Setting erlaubt zweitens, zwei Formen der Erkenntnisgewinnung, nämlich die durch Fremdbeobachtung und die durch Selbsterkenntnis, in systematischer Weise miteinander zu verbinden. Aus diesem Grunde ist es in der Lage, sehr viel mehr Komplexität, ich meine vor allem latente, man könnte auch sagen unbewusste Ebenen der Kommunikation, zu erfassen, was den psychologischen Forschungsverfahren und der empirischen Sozialforschung nicht gelingen kann.

Balint-Gruppenarbeit ist eine gute **Maßnahme zur Qualitätssicherung** durch Selbstevaluation. In Zeiten, in denen die Sicherung und die Entwicklung der Qualität der Dienstleistung auch im Not-for-Profit-Bereich zu den Standards gehört, bekommt Balint-Gruppenarbeit und auch Supervision als Verfahren der Selbstevaluation - im Gegensatz zur Fremdevaluation und zur Standardisierung durch ISO 9002 oder ähnliche Verfahren - eine neue Bedeutung. Qualitätskontrolle durch die Beteiligten selbst und durch 'Peers' sind bei so komplexen Dienstleistungen m. E. effektiver und effizienter als Standardisierungen durch Außenstehende."

Aus: Kornelia Rappe-Giesecke: Vorwärts zu den Wurzeln - Balint-Gruppenarbeit aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht. In: Balint-Journal, H. 2, 2000, S. 36-42, hier S. 38/9

Einfache und rituelle Formen von Dialog

Council,

amerikanisches Indianer-Stammeskultur-ritual

Gruppe sitzt im Kreis, es gibt 2 Regeln: 1. Sprich von Herzen, 2. Fasse dich kurz, wer spricht, hat Redestein, wird nicht unterbrochen, solange er ihn hat, gibt ihn anschl. Im Uhrzeigersinn weiter. Man darf auch Stein-Zeit schweigend gestalten, Council ist zu Ende, wenn es nichts mehr zu sagen gibt.

Amaphakathi

(afrikanisches Rederitual, überliefert von Nelson Mandela, Der lange Weg zur Freiheit, S. Fischer, 97, S. 34-37)

Der Führer ruftversammlung ein, wenn die Eregnisse es erfordern, der Regent war umgeben mit seiner Beratergruppe, der „amaphathaki". Der Regent eröffnet die Versammlung, in dem er allen für das Kommen dankt, und erklärt den Grund des Zusammenkommens. Danach äußerte er sich in keiner Form mehr und jeder sprach, der sprechen wollte. Meist war der Regent Gegenstand massiver Kritik. Die Zusammenkunft dauerte, bis irgendein Konsens gefunden wurde, es waren keine Mehrheitsentscheide denkbar. Am Ende fasste der Regent das Ergebnis zusammen, oder versuchte einen Konsensvorschlag zu unterbreiten oder rief zur Folgeversammlung auf, um den Konsens zu finden. Ein Lobgesang eines Poeten fasste mit Zynismus und Humor die Zwischentöne zusammen, was mit allseitigem Gelächter schloss.

Marshall B. Rosenbergs Gewaltfreie Kommunikation, Jungfermann 1999

1. Von Herzen geben
2. Wie Kommunikation Einfühlungsvermögen verhindert
3. Beobachten ohne zu bewerten
4. Gefühle wahrnehmen und ausdrücken
5. Verantwortung für unsere Gefühle übernehmen
6. Um das bitten, was unser Leben bereichert
7. Empathisch aufnehmen
8. Die Macht der Empathie
9. Ärger vollständig ausdrücken
10. Die beschützende Anwendung von Macht
11. Uns selbst befreien und andere unterstützen
12. Wertschätzung und Anerkennung ausdrücken in gewaltfreier Kommunikation
13. Übungen

Reflecting Team

Hilfreich bei der Lösung sind Perspektiven von außen. Beobachter sehen oft Dinge, die einem selbst gerade in Zeiten der Belastung nicht mehr auffallen. Um möglichst viele Sichtweisen und Lösungsideen zusammen zu bringen arbeiten wir gerne mit der Methode des Reflecting Teams (nach Tom Anderson), d. h. mit einer Gruppe von 3-4 Beratern.

Der Klient kann von den Sichtweisen und Ideen mehrerer Berater profitieren. Die Mitglieder des Reflecting Teams hören dem Gespräch zwischen Klient und Berater zu. In vorgesehenen Pausen tauschen sie ihre Eindrücke aus. Der Klient ist dabei anwesend und hat die Möglichkeit daraus Anregungen für die weitere Gestaltung der Beratung und für die Arbeit an den persönlichen Lösungen zu ziehen.

Dialog und Begegnung, 2003, Horst Bertsch, **PROFI-LER** Institut Neuenstein, Tel.: 07942-941200

Narrative Erzählkunst

Worüber man keine Theorie aufstellen kann, darüber soll man erzählen (ECCO)

Struktur der Narratologie (Lehre von der Erzählung):

Eine Erzählung, die Identität und Bedeutung schaffen will, muss kohärent sein, d.h., die Geschehnisse müssen einen Zusammenhang aufweisen. Dadurch wird die Erzählung ein thematisches Ganzes und es wird plausibel, was, wann und warum geschah.

Geschichte	Eine Reihe von Geschehnissen, an denen Akteure an einem Ort und Zeitpunkt beteiligt sind	
Erzählung	Abstrakte Struktur der Geschichte, entstehend durch die Bearbeitung eines Erzählers	**Restorying:** Umschreiben und/oder Stoppen der dominanten Erzählung durch ❖ Neue Interpunktion oder Plotstruktur ❖ Redefinition der Ereignisreihe, des Themas oder Motivs ❖ Schlüsselfragmente, Bilder, Metaphern, Suchprozesse auslösen ❖ Humor und Fiktion **Re-authoring** ursprünglich fremdübernommene Erzählperspektive findet eigene Stimme und Stimmigkeit **Story-connecting** mehrere Beteiligte codefinieren unverbunden Wirklichkeit, zirkuläres Fragen verwebt Geschichten **Missing link-inkohärenz** was nicht erzählt wird, hat seinen Verweis **Microanalyse derSprache** Wortwahl, Ausdrücke, Bilder, der Stil der Erzählung transportieren die Wirklichkeitsbetrachtung
Text	Entsteht, wenn die Geschichte geordnet wird, im Text wird eine Erzählung dargestellt	

Transforming reality

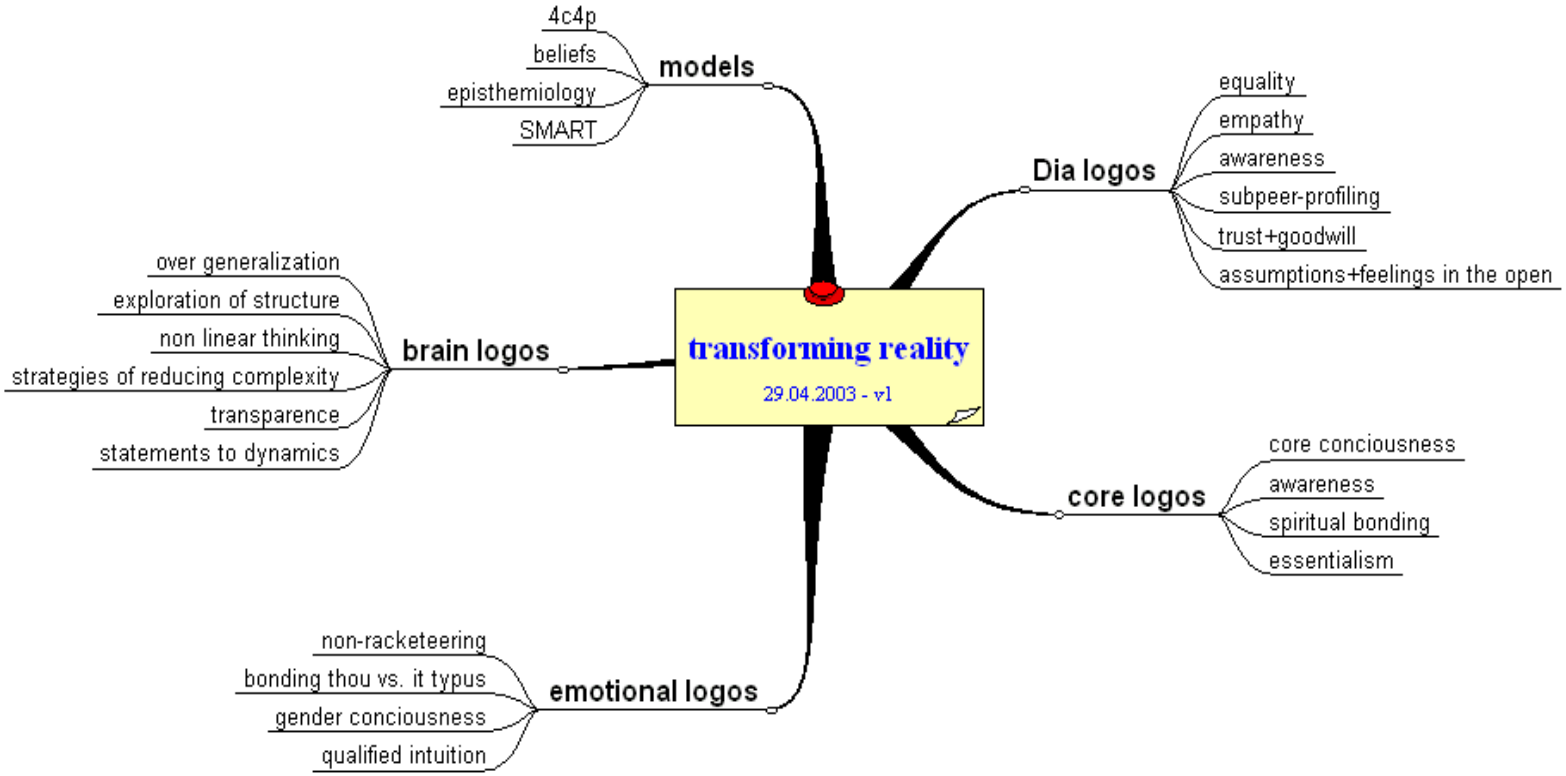
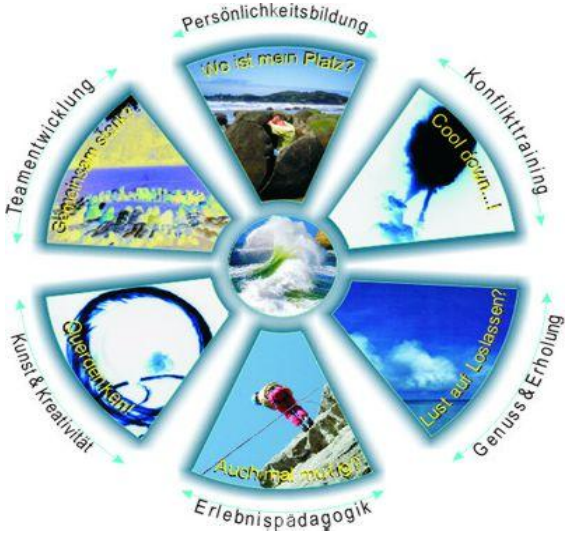
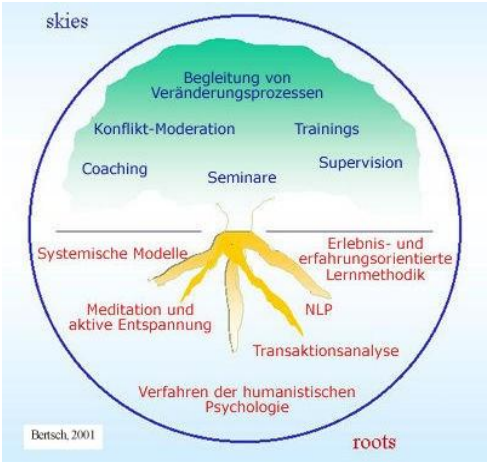
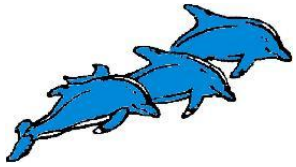


Abb.7: Bertsch, 2003 Vortrag im MIT in Boston

www. PROFI-LER.de

Unser Institut ist zu erreichen unter 07942-941200, unsere Produkte finden Sie beschrieben auf www.Profi-ler.de:

Horst E. Bertsch,
Diplom-Psychologe,
Leiter des **PROFI-LER**
Instituts für
professionelle
Entwicklung Neuenstein

Wir sind unter Leitung von Horst Bertsch ein Team freier Mitarbeiter, die auf hohem professionellem Niveau menschliche Begegnung und gegenseitiges Wachstum anregen und begleiten.

Seit 1987 bieten wir Ausbildungen, Schulungen und Coachings sowie Team- und Systemlernen im non profit und profit Bereich an.