

Hubert Lobnig, Liselotte Zvacek

## Wie kommen wir miteinander ins Gespräch?

*Kommunikation auf Konferenzen durch Dialoge fördern*

In der Entwicklung von Professionen erfreuen sich Tagungen oder Kongresse großer Beliebtheit. Insbesondere hoch expertInnenorientierte Berufe wie ÄrztInnen, RechtsanwältInnen, TechnikerInnen oder BeraterInnen veranstalten regelmäßig Konferenzen und ähnliche Großveranstaltungen mit dem Ziel, die Kommunikation über den Stand der Profession zu führen, kollegiale Netzwerke zu pflegen sowie die Selbststeuerung der professionellen Entwicklung und ihrer Institutionen voranzutreiben.

Während ein höchst vorteilhafter Zugang von Großveranstaltungen die Versammlung einer zahlenmäßig wirklich relevanten Masse ist, die die Beobachtung der Entwicklungen der professionellen Tätigkeiten der KollegInnen ermöglicht, ein anspruchsvolles Benchmarking erlaubt und das Potenzial für den Informationsaustausch erhöht, ergibt sich oft ein Nachteil in der Realisierung der Kommunikationsmöglichkeiten pro Person. Die Kehrseite ist häufig durch Marathons von Vorträgen, in denen ein Referat das andere jagt, und Folienschlachten in Workshops gekennzeichnet. Zum Reflektieren und wirklichen Verdauen der Inhalte bleibt kaum Zeit und Raum. So ist es nicht verwunderlich, dass die ohnehin knapp bemessenen Pausenzeiten nicht nur zum Netzwerken genutzt werden, sondern auch als Schnellkochtöpfe für eine gemeinsame Reflexion fungieren. Meist ist das allerdings nicht sehr effizient und strengt auf Dauer an.

Wollen so systemische, gruppenspezifisch und prozessorientierte BeraterInnen tagen? Dem Selbstverständnis der ÖGGO (Österreichische Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung) und auch der Tradition der ÖGGO-Symposien entspricht das jedenfalls nicht. Wir wollten auf dem 6. Symposium der ÖGGO (1.-4. November 2001) ein straffes und eher dichtes Vortrags- und Workshop-Programm umsetzen sowie gleichzeitig Zeit und Raum für Verlangsamung, Reflexion und Begegnung schaffen. Während für die Beschleunigung und das dichte Angebot in diesen Tagen mit vier Plena und 35 Workshops genug Foren mit Referaten, (knapp bemessener) Diskussionszeit und einem fixen Verlauf zur Verfügung standen, stellte sich die Frage: Wie kann das Symposium als System, wie können möglichst alle TeilnehmerInnen überhaupt relevant und angemessen reflexiv miteinander kommunizieren? Braucht es da nicht andere Zugänge, verlangt wirkliche Beteiligung und Reflexion nicht ein anderes Design?

Beeinflusst vom Ansatz des Dialogs, wie er von David Bohm und in der Folge von William Isaacs (1999) entwickelt wurde, und ermutigt durch entsprechende Erfahrungen mit Edgar

Schein\* sowie durch Gespräche mit KollegInnen entwickelten wir den Ansatz der „Dialogforen“\*\*. Im Folgenden wollen wir die Grundgedanken, den Ansatz und die konkrete Umsetzung dieser Dialogforen darstellen.

## Was verstehen wir unter Dialog?

Dialog ist eine von David Bohm wieder entdeckte Gesprächsform für Gruppen, die zu Gunsten der Diskussion lange Zeit vernachlässigt worden ist. Bei Diskussionen geht es darum, Richtiges vom Falschen zu unterscheiden und „das beste Argument“ zu identifizieren. Der Fokus liegt auf der Darstellung von unterschiedlichen Meinungen, von Zustimmung und Ablehnungen. Diskussionen sind in der Regel ergebnisorientiert. Wird ein solches Ergebnis nicht erreicht, weil die Argumente bzw. die Faktenlage es nicht zulassen oder weil es auf Grund der zugrundeliegenden Problemkonstellationen vielleicht gar keines geben kann, wird die Diskussion im Nachhinein meist als unbefriedigend erlebt. Diskussionen enden im Alltag jedoch oft weniger mit dem Sieg des „klugen Arguments“ als vielmehr mit der Unterwerfung gegenüber vorherrschenden Argumentationslagen oder deren ProponentInnen.

Demgegenüber geht es im Dialog idealerweise darum, die Sichtweisen aller Anwesenden zu erkunden und ein gemeinsames Verständnis zu gewinnen. Im Mittelpunkt stehen eher Gemeinsamkeiten als Differenzen, wobei Letztere nicht im Sinn affirmativer Tendenzen oder konfliktvermeidender Gefühlsduselei geleugnet werden, sondern unterschiedlichen Ansichten wird gleichermaßen Raum gegeben. Im Dialogprozess gilt es zu vermeiden, dass die zu Tage getretenen Unterschiede durch Kommentierung, Bewertung oder vorschnelle Überprüfung relativiert werden. Das bedeutet, dass von der Bildung von Gegenargumenten Abstand genommen und auf den für uns höchst ungewohnten Kommunikationsmodus des „In-Schwebe-Haltens“ übergegangen wird. Wenn wir nun im Dialog unseren inneren Impulsen zur Bewertung nicht sofort nachgeben und die Spannungen etwas halten, werden die zugrundeliegenden – meist latenten – Annahmen sichtbar und erfahrbar. Auf diese Weise erfahren wir sonst kaum Zugängliches über die inneren Bilder, die „mentalen Modelle“ der DialogteilnehmerInnen, die ja auch im Alltag unsere Entscheidungen und Handlungen nachdrücklich prädisponieren.

---

\* Edgar Schein setzte in seiner „Vorlesung“ „Process Consultation, Organizational Culture and Leadership“ im Sommer 2000 und 2001 Dialoggruppen ein und ermöglichte es damit ca. 100 TeilnehmerInnen, in einen intensiven Austausch zu gelangen. Siehe auch: <http://www.cape.org/2002/schein.html>

\*\* Wir möchten uns vor allem bei Mechthild Beucke-Galm und Richard Timel bedanken, die uns als Symposiumsleitung (Hubert Lobnig, Liselotte Zvacek, Joachim Schwendenwein) in der Konzeption und Umsetzung des dialogorientierten Konferenzdesigns maßgeblich unterstützten.

## Kompetenzen für den Dialog

Nach Isaacs (1999) verlangt erfolgreiche Kommunikation in Dialoggruppen auf der individuellen Ebene vier Fertigkeiten:

- *Aufmerksam zuhören:*  
Im Dialog hört man nicht nur achtsam auf den/die jeweilige/n RednerIn und auf den Redefluss der Gruppe, man hört zugleich auch „in sich hinein“: in die eigenen Reaktionen, die in Form von Gefühlen, Körperreaktionen und Gedanken jede Äußerung spontan begleiten.
- *Respektieren:*  
Im Dialog werden unterschiedliche Zugänge, Meinungen und Wirklichkeitskonstruktionen geäußert. Die Haltung des Respektierens legt nahe, diesen mir „fremden“ Denkweisen mit wertschätzender Neugier zu begegnen.
- *Urteile und Bewertungen in Schwebelage halten:*  
Zentrale Aufgabe im Dialog ist die Haltung des „Erkundens“. Es gilt, die Spannung, die sich zwischen meiner Wahrnehmung und meinen „mental Modellen“ ergibt, nicht durch spontane Bewertungen, Meinungen etc. vorschnell aufzulösen, sondern dafür einzustehen, auch wenn der Preis für diese Zurückhaltung eine größere Unsicherheit und Irritation darstellt.
- *Über Gedanken, Gefühle und Wahrnehmungen sprechen:*  
Gefühle und Körperzustände sind integrale Bestandteile unserer Denkprozesse. Im Dialog kann diese Fragmentierung aufgelöst werden, indem beidem Raum gegeben wird. Allerdings geht es ebenso darum, nicht nur zu fühlen und wahrzunehmen, sondern auch der inneren Stimme Ausdruck zu verleihen und dadurch für das eigene Denken und Erleben einzustehen.

Es wäre allerdings äußerst verkürzt, den Dialog nur als individuell andere Art des Sprechens zu begreifen. Der Dialog benötigt einen „Container“, d.h. einen Rahmen, der zweckfrei ist, „ein Gefäß für den gemeinsamen Erkundungs- und Verstehensprozess“ (Beucke-Galm 2001, S. 28). Die Herstellung eines solchen Containers ist selbst Teil des Dialogprozesses. Zu Beginn eines Dialogs ist eine Einleitung, eine Einstimmung, eine Perspektivierung erforderlich, die erst die Rahmung schafft, in der sich der Dialog weiter entfalten kann. Ohne eine solche Einleitung fehlt es an Zusammenhalt, der Dialog ist nicht geerdet, wird als sinnlos erlebt oder uferlos. Die Herstellung eines solchen Containers wird zu einer Kernaufgabe in der Gestaltung relevanter Dialogprozesse als Intervention.

## Der Dialog im Symposium – wie haben wir die Idee umgesetzt?

Die Dialoggruppen sollten die emotionale Heimat darstellen und ein Gegengewicht, eine Ruhestätte, einen Verarbeitungsort gegenüber den inputorientierten Teilen des Symposiums bieten. Dazu war es nötig, sie als einen zentralen Baustein des Symposiums einzuführen, sie an die Kontinuität der inhaltlichen Entwicklung anzuschließen und gleichzeitig die Dialoggruppen als eigenständiges System abzusichern. Wir versuchten das sicherzustellen, indem wir

- die Dialoggruppen bereits am ersten Abend konstituierten (Konstituierung),
- diese danach jeweils nach einem Plenum durchführten, in dem wir das Hauptthema des Tages in Form von Podiumsdiskussionen mit den ReferentInnen nochmals interaktiver aufgriffen und zuspitzten (Dialogforen) sowie
- daraus mögliche Fragen und Aufgabenstellungen für die nachfolgenden Dialoggruppen kondensierten.

### Konstituierung

Die TeilnehmerInnen wurden im Vorfeld von uns nach dem Kriterium maximaler Unterschiedlichkeit in Gruppen zu ca. zehn Personen eingeteilt. Jede/r TeilnehmerIn erhielt bei der Registrierung die Angabe, zu welcher Dialoggruppe er/sie gehörte. Der TeilnehmerInnenkreis einer Dialoggruppe sollte nach Möglichkeit konstant bleiben, um der Gruppe zu ermöglichen, ihre „Dialoggeschichte“ zu entwickeln.

### Dialogforen

Auf drei Räume/Teilplena aufgeteilt und jeweils unterstützt von einer Person der Symposiumsleitung tagten nahezu 30 Dialoggruppen parallel im Rahmen der Dialogforen – einer durchgängigen einstündigen Zeitleiste am Tagesrand. Diese fanden täglich, immer zur gleichen Zeit und in den selben Räumen statt. Im Hinblick auf die Sicherstellung der Dialogförmigkeit der Kommunikation setzten wir auf die Selbstorganisation und Erfahrung der TeilnehmerInnen. Diese Herausforderung an die Selbstorganisation des Symposiums wurde durch das Verteilen von Handzetteln, in denen die Vorgangsweise zusammengefasst wurde, unterstützt (siehe Abbildung 1).

### Wie tagen die Dialoggruppen?

Die Dialogforen finden insgesamt dreimal im Anschluss an die „Abend“-Plena statt. Sie dauern jeweils ca. eine Stunde. In den Dialogforen tagen nahezu 30 Dialoggruppen parallel.

- Ca. 10 Personen bilden eine Dialoggruppe (jede Dialoggruppe hat einen Buchstaben).
- Sie treffen sich an festgelegten Orten (siehe beigelegte Liste).
- Die TeilnehmerInnen sollen nach Möglichkeit konstant bleiben, dies ermöglicht es der Gruppe, ihre „Dialoggeschichte“ zu entwickeln.

### Was sind die Aufgaben der Dialoggruppen?

- Sie führen einen Dialog zu Themen, Fragestellungen und Thesen durch, die im jeweiligen Plenum eröffnet werden.
- Sie lassen sich durch die Eindrücke des Tages und die Denkprozesse der DialogteilnehmerInnen inspirieren.

### Selbstmanagement der Dialoggruppen

- *Jede/r* ist für das Gelingen des Dialogs verantwortlich und trägt sein/ihr Bestes dazu bei.
- Wählen Sie eine/n „*ZeitnehmerIn*“: 10 Minuten vor Ende: Einleitung des „Check-Out“.
- Wählen Sie eine/n *BerichterstatterIn*, der/die bereit ist, im 1. Plenum (Donnerstag, ca. 20.30) über die Starterfahrungen aus seiner/ihrer Sicht zu berichten und im 4. Plenum (Sonntag, 9.00) zum Prozess der Dialoggruppe Stellung zu nehmen.

### Was sind die Gesprächsregeln in den Dialoggruppen?

- Alle sitzen im Kreis.
- „Lagerfeuer“-Setting: Alle sprechen ins Zentrum zur ganzen Gruppe und nicht zu einer bestimmten Person. Es hilft, ins Zentrum zu blicken wie in ein Lagerfeuer.
- Der allererste Dialog beginnt mit einer kurzen Vorstellungsrunde (Name, Beruf) und einem Check-In (d.h.: „Wie bin ich jetzt hier?“).
- Jeder weitere Dialog beginnt ebenfalls mit einem kurzen „Check-In“, gegebenenfalls stellen sich neue TeilnehmerInnen vor (Name, Beruf).
- Zum Abschluss jeder Dialogeinheit: kurzes „Check-Out“ (10 Minuten vor Ende): „Was ich zum Abschluss sagen möchte.“

### Weiters (entsprechend den Grundhaltungen des Dialogs)

- Aufmerksam zuhören
- Respektieren unterschiedlicher Wirklichkeiten
- Urteile in Schwebe halten
- Über Gedanken, Gefühle und Wahrnehmungen sprechen
- Rede und Gegenrede vermeiden
- Es ist nicht nötig, auf Gesagtes oder Fragen zu reagieren
- Schweigen ist erlaubt

Abbildung 1: Handzettel für die TeilnehmerInnen

## Einstimmung der Gruppen in den Dialogforen

Den Rahmen für die Dialogforen bildeten Kurzplena am späten Nachmittag, in denen die ReferentInnen der morgendlichen Hauptvorträge befragt wurden. Die Gedanken, Überlegungen und Befindlichkeiten der ReferentInnen im Rückblick auf den jeweiligen Tag stimmten die Dialoggruppen ein und setzten damit einen gemeinsamen Anfangspunkt für den weiteren Dialogprozess. So wurden beispielsweise am ersten Abend zum Tag (1. November – Gedenken der Toten und in Bezug zu den Vorkommnissen zum 11. September 2001) und zum Leitthema „Beratung der Veränderung – Veränderung der Beratung“ Assoziationen hergestellt.

## Dialoggruppen

Die Gruppen übersiedelten ohne Pause vom Plenarsaal in die vorgesehenen Räume und begannen ihren Dialogprozess. In den Räumen wurden die zentralen Sätze nochmals wiederholt und auf Flipcharts geschrieben. Danach entwickelten sich unterschiedlich tiefe und offene Gespräche, es wurden andere Themen (Gruppenzusammensetzung, Geschlechterparität ...) zum Thema gemacht oder die Tagesreste reflektiert, je nach Befindlichkeit der TeilnehmerInnen und der Kommunikationskultur der Gruppe.

Am ersten Abend und nach dem Abschluß der Dialoggruppen am dritten Tag vormittags wurden blitzlichtartige Berichte aus den Dialoggruppen ins Gesamtplenum rückgespielt.

## Was hat das Experiment gebracht? Auswertung und Schlussfolgerungen

So weit, so gut, theoretisch – aber wie bewährte sich diese Idee und welche Chancen bzw. Risiken sind wir dabei eingegangen? Am Ende des Symposiums wurden die Dialoggruppen in den drei Teilplena zusammengeführt und ausgewertet. Ganz im Sinn unseres Experiments. Die wichtigsten Ergebnisse wollen wir abschließend zusammenfassen.

Die Begriffe, mit denen die Dialoggruppen bzw. Dialogforen verbunden waren, lassen sich generell mit emotionaler Basis und Ruhepol zusammenfassen. Neue Anregungen und Themen inspirierten die TeilnehmerInnen, die Unterschiedlichkeit der Mitglieder der Dialoggruppen war dafür eine gute Voraussetzung.

Die Verlangsamung der Kommunikation in den Dialoggruppen gegenüber den doch meist sehr intensiven und inputorientierten Workshops bzw. Plena stellte eine Irritation dar, die von den meisten als wohltuende Abwechslung erlebt wurde. Es gelang, Resonanz auf das

Symposium kommunikativ zu verarbeiten, aber auch persönlich zu werden sowie Schwierigkeiten und Widersprüchliches im BeraterInnenleben auszutauschen. Einigen Gruppen gelang es auf diese Weise, in einen sinnstiftenden und intensiven Diskurs miteinander einzutreten.

Die größte Schwierigkeit, mit der die Gruppen umzugehen hatten, war mit der Offenheit des sozialen Systems verbunden. Das Symposium war dezidiert nur TeilnehmerInnen zugänglich, die alle drei Tage buchten. Es gab keine Tageskarten oder Gastkarten. Ziel war es, alle TeilnehmerInnen während der gesamten Zeit als Resonanzgruppe in den Dialogforen zu vereinen. In der Realität war das allerdings kaum umsetzbar: WorkshopleiterInnen und PlenarreferentInnen waren auch TeilnehmerInnen der Dialoggruppen, jedoch als GastreferentInnen oft nur einen Tag präsent. Das führte zu Fluktuation in den Dialoggruppen, die von den jeweiligen Gruppen unterschiedlich gemanagt wurden. Einige Gruppen wurden durch das Fernbleiben von TeilnehmerInnen nicht gestört, andere fusionierten und ein dritter Teil war durch das Fehlen von Mitgliedern paralysiert.

Der Umgang mit den Regeln: Die Anfangsrahmung wurde von den SymposiumsleiterInnen sehr strikt vorgegeben und in den jeweiligen Räumen nochmals genau angeleitet. Für manche Gruppen war dieses Vorgehen sehr hilfreich. Andere TeilnehmerInnen erlebten allerdings das Vorgehen mit thematischer Fokussierung im Plenum und unserer Betonung der Dialogregeln zu überstrukturiert, sie hätten gerne mehr Freiräume in der Wahl des Ausgangspunktes und in der Gestaltung der Kommunikationsform gehabt. Stichwort: Weniger strukturieren, die Gruppen hätten schon ihren Weg gefunden.

Eine Warnung war auch dahingehend zu vernehmen, dass der Dialog methodisch überstrapaziert werden kann und dass damit eine Quasi-Dialogkultur entsteht, die weniger auf die Reflexion und Kommunikation, sondern auf das Einhalten der Dialogregeln abzielt. So wird ein Dialog zum Korsett, das eine freie Entfaltung von Kommunikation eher verhindert als ermöglicht.

## Worauf man achten sollte

Nach den Erfahrungen mit unserem Experiment ziehen wir verbindlichere, gruppenbezogene Reflexionsforen gegenüber reinen „Tischrunden“ im Plenum vor. Bei der Umsetzung in Konferenzen sollten allerdings folgende Aspekte beachtet werden:

- Fluktuation vorbeugen und eine Art gemeinsamen Kontrakt zu Beginn erstellen: Die Teilnahme an den Dialoggruppen und die erwünschte Kontinuität für dieses Setting sollte bereits in der Vorphase bei der Anmeldung zum Symposium deutlich gemacht werden. Personen, bei denen Fluktuation absehbar ist (z.B. Gäste), sollten nicht an den kontinuierlichen Gruppen teilnehmen, für sie könnten extra Settings geschaffen werden.
- Die größtmögliche Differenz innerhalb der Gruppen sollte beibehalten werden, bei den Anmeldeformalitäten sollten entsprechende Kriterien abgefragt werden, die diese Durchmischung erleichtern (multiple choice).
- Selbstorganisation fördern: Wir finden, dass es einen Rahmen braucht, der die Chance der Selbstentwicklung von Reflexion fördert. Die Einführung von Verbindlichkeiten in

den Gruppen (Namenslisten, Fotos etc.), möglicherweise auch Prozessinterventionen, etwa gezielte Neuvernetzungen zwischen Gruppen, könnten die Selbstorganisation stärker fördern als inhaltliche Einflussnahmen im Sinn thematischer Vorgaben.

- Wenn man der Selbstorganisationsfähigkeit nicht traut (Richtmaß: geschätztes Ausmaß der psychosozialen Kompetenzen bzw. entsprechender Vorerfahrungen der TeilnehmerInnen), könnte der Einsatz von FacilitatorInnen für die Dialoggruppen hilfreich sein, um die Dialogförmigkeit der Kommunikation zu sichern und die Entwicklung der Dialoggeschichte zu fördern. Eine Gefahr dabei: FacilitatorInnen stellen wiederum eine Strukturierung dar, die die Selbstorganisation der Reflexion konterkariert.
- Raumteiler organisieren, durch die den Dialoggruppen auch in großen Räumen angenehmes Arbeiten ermöglicht wird.
- Symbole und Rituale für Dialoggruppen: Symbole zur Kennzeichnung der Gruppen wären sicher ansprechender als Buchstaben oder Nummern. Getränke, Knabbereien etc. fördern das Wohlbefinden. Fotos unterstützen die Ausbildung einer Gruppenidentität.

## Literatur

ISAACS, WILLIAM (1999): *Dialogue and the Art of Thinking Together. A pioneering approach to communicating in business and in life.* New York

BEUCKE-GALM, MECHTILD (2001): *Dialog in der Lernenden Organisation.* In: *Organisationsentwicklung*, 1/2001, S. 20-31