

Gegenrede: Durch respektvolles Miteinander die Welt verändern

Schluss mit Dialog!

Noch nie stand die Welt so im Dialog wie heute. Aber ist das die Form des Dialogs, wie sie in der Tradition von Sokrates und Platon steht? Ein Dialog, der den Zuhörer durch Fragen ermuntert, selbst zu richtigen Antworten zu finden; ein Dialog, der Freiraum schafft für das Aussprechen unterschiedlicher Positionen; ein Dialog, der der persönlichen Selbstreflexion und damit dem Lernen im weitesten Sinne dient.



Autorin |
Prof. Dr. Angela Poech,
Professorin für Entrepreneurship an der Hochschule München, Gründungsmitglied von Ethica Rationalis e.V.

angela.poech@ethica-rationalis.org

Dialog bedeutet für uns vielmehr oft: Meetings, die sich ohne Agenda durch die Zeit mäandern; Monologe, die der Selbstdarstellung dienen; Verhandlungen, in denen das Ergebnis bereits zuvor feststeht; Konferenzen, in denen raffiniert Methoden zur Manipulation eingesetzt werden; Mitteilungen, die sinnentleert nur dazu da sind, unsere Konzentration zu rauben; Postings, die nach Anerkennung heischen und denen zu diesem Zweck jedes Mittel recht ist. Wer kennt dies alles nicht, wer empfindet nicht hie und da Überdross, sodass sich ihm genau dieser Satz aufdrängt: Schluss mit Dialog!

Gerade im beruflichen Umfeld sind wir häufig mit Konflikten konfrontiert, die unsere dialogischen Fähigkeiten bis an die Grenze des Erträglichen strapazieren. Ethica Rationalis (www.ethica-rationalis.org) zeigt mit einer Serie von Fallstudien, dass es auch hierfür Lösungen geben kann. An der Umfrage „Geste der Versöhnung“ haben knapp 60 Personen teilgenommen – hier kurz und knapp der Fall, um den es geht:

Konrad wird in einer Teambesprechung von einer Führungskraft heftig attackiert. Als das Meeting zu Ende ist, kommt die Geschäftsführerin Frau G. auf Konrad zu und sagt: „Ok, ich habe Sie ziemlich beschimpft, aber hassen Sie mich bitte nicht!“, und streckt ihm die Hand in einer Geste der Versöhnung entgegen. Wie soll Konrad reagieren?

Das Voting zeigt ein überaus deutliches Ergebnis: Über 50 Prozent entscheiden sich dafür, die ausgestreckte Hand zu ergreifen, aber die Geschäftsführerin im selben Atemzug um einen Gesprächstermin zu bitten. Die Hand zu ergreifen gilt als ein Akt des Entgegenkommens und wird offensichtlich eher präferiert als

ein Verhalten, das man als defensiv oder unterwürfig bezeichnen könnte. Nur „die Hand ignorieren“ oder so tun, als sei nichts geschehen, das befürwortet nur ein verschwindend kleiner Prozentsatz (3 Prozent). Ein Gespräch mit dem direkten Vorgesetzten wird erstaunlicherweise ebenfalls weniger gesucht (5 Prozent), denn man könnte meinen, dass Konrads Vorgesetzter eine Verletzung seiner Fürsorgepflicht begangen hat.

Auch wenn die Situation durchaus als Dilemma erkannt wurde (Konrad ist abhängig von der Geschäftsführerin), so gilt der Dialog doch für die meisten Befragten als Königsweg. Das kann zum einen sein, indem man die Gegenfrage stellt: „Wie meinen Sie das?“ Oder indem man den eigenen Standpunkt verteidigt: „Sie können mir alles sagen, aber bitte in angemessener Form und auf sachlicher Ebene.“ Schon einige wenige der anderen Beobachter in diesem Meeting hätten durch ihr Eingreifen den Gesprächsverlauf positiv beeinflussen können, dafür gibt es Belege in der Minoritätenforschung (Moscovici 1979). Somit zeigen die Aussagen der Befragten zum einen, dass man durch geschicktes Reagieren auch einem scharfen Dialog die Spitze nehmen kann, und machen uns zum anderen bewusst, dass die Qualität eines Dialogs grundsätzlich von uns selbst mitgestaltet wird.

Daseins- und Lebensform

Wenn wir uns auf die großen Lehrer der Antike besinnen und uns näher damit beschäftigen, warum für sie die Rhetorik, der Dialog, der Austausch, das Frage-Antwort-Muster so wichtig waren, so kommen wir zum

Schluss, dass der Dialog mehr ist als eine Gesprächstechnik, er ist die Daseins- und Lebensform des Menschen als sich entwickelndes Wesen (Poehch/Belwe 2016): Erst am anderen erfährt sich der Mensch als Mensch, durch den anderen tritt er in Beziehung zu sich selbst – so die Kernthese der Dialogphilosophie. Ideengeschichtlich ist Martin Buber als einer der markantesten Vertreter zu nennen. Seine These lautet: Das Gespräch und die Begegnung sind die Grundlage des menschlichen Seins, das heißt, dass sich der Mensch erst durch einen anderen erlebt, erfährt und spürt. Durch den anderen stellt er einen Bezug zu sich selbst her. Leben, so Buber, ist zu verstehen als ein Angesprochenwerden und als ein Antworten, als ein Ansprechen und ein Antwortempfangen. Der Mensch wird durch ein „Du“ zum „Ich“. In der Wechselwirkung des Dialogs entsteht etwas Neues (das „Zwischen“), eine echte Begegnung mit neuen Qualitäten, die weder auf die eine noch auf die andere Person zurückzuführen sind (siehe Abbildung 1).

Der Austausch mit dem Gegenüber hat somit eine verwandelnde Kraft und steht in engem Zusammenhang mit den existenziellen Fragen des Menschseins: Wie will ich leben? Wie will ich sprechen? Wie will ich handeln? Der Dialog ist somit mehr als nur ein Austausch von Informationen. Er ist die Grundlage für all das, was nach ihm folgt. Konkret gesagt: Ein guter Dialog führt auch zu guten Ergebnissen – ein Phänomen, das durch das Konzept der prozeduralen Gerechtigkeit (Colquitt et al. 2001) empirisch gestützt wird: Wenn Methoden, Mechanismen und Prozesse transparent sind (zum Beispiel Beförderungsrichtlinien), ist die Akzeptanz mit dem Ergebnis (zum Beispiel die Beförderung von Kollege X) signifikant höher.

Von und mit dem Gegenüber lernen

Für den Dialog gilt daher, wie für alle anderen Situationen im Leben auch, in denen uns die Macht zu entgleiten scheint: Wir müssen uns zurückbesinnen auf das, was wir in der Hand haben, auf unsere Werkzeuge, auf unsere Kompetenz, auf unsere Selbstwirksamkeit (Bandura 1977): Wenn uns die Verhältnisse stören, versuchen wir doch, sie zu beeinflussen, anstatt uns von ihnen beeinflussen zu lassen. Auch im Dialog bin ich nicht machtlos: Brauche ich diesen Newsfeed wirklich? Muss ich bei jedem Meeting meinen Senf dazugeben



„Die Chefin sucht mal wieder die richtigen Worte...“

oder nehme ich mich einfach mal zurück und beobachte? Halte ich mich selbst an die Regeln guter (gewaltfreier) Kommunikation (Rosenberg 2001)? Höre ich zu oder unterbreche ich? Ertappe ich mich bei schnellem Urteilen oder setze ich mich mit zunächst kontraproduktiv scheinenden Argumenten ernsthaft auseinander? Betrachte ich Querdenker in erster Linie als Querulanten oder biete ich ihnen eine Plattform, um ihre Ideen vorzubringen? Würde ich Konrad verteidigen oder bleibe ich – wie das Team in der obigen Fallstudie – lieber in der Deckung? Diese Fragen für sich zu beantworten, ist ein guter Wegweiser, um ein Urteil über unsere eigene Dialogqualität zu fällen.

Der Kern des Dialogs ist ein ethischer, denn das Fundament eines respektvollen Miteinanders ist, dem Gegenüber zuzuhören, seine Perspektive nachzuvollziehen, anderslautende Meinungen zu tolerieren, beiderseitige Bedürfnisse gleichermaßen zu achten, die eigene Meinung nötigenfalls zu korrigieren – kurz, es geht darum, von und mit dem Gegenüber zu lernen. Der Dialog bietet von daher nicht nur die Möglichkeit, ethisches Handeln in konkreten Schritten im Alltag umzusetzen, sondern eröffnet neue Blickwinkel auf die Welt, auf die anderen und auf uns selbst – er stellt damit den Kern der Bildung und Weiterbildung dar. Was können wir also tun, um Dialoge mit unseren Kollegen, unseren Freunden, unserem Partner und unseren Kindern lebendiger, nachhaltiger und konstruktiver werden zu lassen?

Auf Menschlichkeit basierender Dialog

Die Verknüpfung von guten Gesprächstechniken und ethischem Handeln kommt im Konzept der ethischen Literalität zum Tragen. Darin wird postuliert, dass ethische Kompetenzen genauso erlernbar sind wie andere Kompetenzen auch. Nahal Jafroudi (2016) fordert nichts weniger als ein „pädagogisches und curriculares Rahmenwerk für ethische Bildung“ und liefert dazu erste konzeptionelle Ansätze (S. 6; S. 40f.):

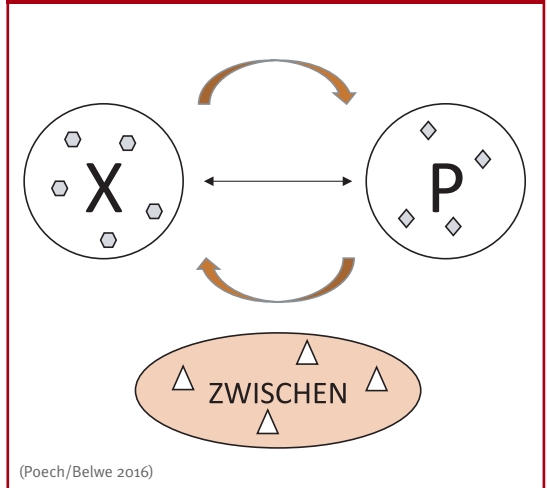
- Ethische Bildung erfordert demnach ein positives Verständnis davon, was es bedeutet, Mensch (menschlich) zu sein, unabhängig von Zeit, Ort oder Kultur.
- Eine ethisch gebildete Person versteht die grundlegenden Prinzipien des moralischen Denkens, sie ist in der Lage, moralische Fragestellungen und Dilemmata zu hinterfragen beziehungsweise zu analysieren und vor allem, sich auf moralisch angemessene Weise zu verhalten.
- Der Zweck ethischer Bildung ist, das Leben durch eine ethische Brille zu betrachten, und dies in drei Bereichen: Wissen (Konzepte, Theorien, Sprache), Fähigkeiten (Argumentation, Selbstreflexion, Dialogführung) und Tugenden (unter anderem Weisheit, Fairness, Ehrlichkeit, Mut, Toleranz, Empathie und Mitgefühl).

Meine These lautet: Wenn wir uns einen fruchtbaren Dialog wünschen, müssen wir uns selbst wegbewegen von den Formen egozentrierten Dialogs hin zu Formen eines auf Menschlichkeit basierenden Dialogs. Einer Menschlichkeit, die sich auf die goldene Regel beruft: Was du nicht wünschst, dass man dir tu', das füg auch keinem andern zu! Oder positiv formuliert: Welche Form des Dialogs würde ich mir wünschen? Dann fordern wir nicht mehr unbedingt „Schluss mit Dialog!“, sondern eher „Schluss mit dem egozentrierten Dialog!“. Dann sehen wir einen guten Dialog nicht als Selbstverständlichkeit an, sondern sind uns bewusst, dass wir selbst, jeder von uns, einen Beitrag zu einem konstruktiven Dialog liefern können.

Prosoziales Verhalten wirkt ansteckend

Möglicherweise machen wir jedoch die schmerzliche Erfahrung, dass unsere Handlungsspielräume begrenzt

Abb. 1: Im Austausch entsteht etwas Neues – das „Zwischen“



sind – in hierarchisch oder bürokratisch geprägten Organisationskulturen sind tatsächlich über Jahrzehnte tradierte Formen des Dialogs üblich, die ich als Einzelperson schwer ändern kann. In der oben genannten Fallstudie zeigt sich das durch die Erfahrung von Konrad, den verbalen Angriffen zunächst hilflos ausgesetzt zu sein. Warum üben wir unsere (positive) Macht also nicht einfach in jenen Bereichen unseres Lebens aus, die wir selbst zu einem großen Teil beeinflussen können: das fürsorgliche Gespräch mit dem Nachbarn, der Anruf bei den Patenkindern, die herzliche Atmosphäre in der Kaffeeküche, das Hilfsangebot für einen Freund in Not ... Es gibt Studien, die zeigen, dass sich prosoziales, kooperatives und altruistisches Verhalten in sozialen und realen Netzwerken ausbreitet – ein solch beispielhaftes Verhalten wirkt im wahrsten Sinne des Wortes „ansteckend“ (u.a. Fowler/Christakis 2010; Rees et al. 2009). Ergebnisse aus der jüngeren Forschung zum Thema Neuroplastizität unterstützen dies: Beim Einüben einer neuen Fertigkeit ist der neuroplastische Effekt im Gehirn bereits nach wenigen Stunden bemerkbar (Kölsch 2019). Jeder von uns kann – frei nach Ghandi – die Veränderung sein, die er sich in der Welt wünscht. Indem wir uns vor Augen führen, dass ein ethisch geführter Dialog nicht nur unsere eigene Zufriedenheit steigert, sondern auch die Lebensqualität unseres Umfelds, wächst unsere Motivation, auch im Kleinen, auf täglicher Basis, an den Worten zu feilen, die unseren Mund verlassen.

Literatur |

- Bandura, A.: Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. In: Psychological Review, 84, 1977, S. 191-215
- Poech, A./Belwe, A.: Zur Ethik des Dialogs. München 01.07.2016, abrufbar unter: <https://ethica-rationalis.org/zur-ethik-des-dialogs/> (Abrufdatum 28.11.2019)
- Colquitt et al.: Justice at the millennium: A meta-analytic review of organizational justice research. In: Journal of Applied Psychology, 86, 2001, S. 425-445
- Fowler, J.H./Christakis, N.A.: Cooperative behavior cascades in human social networks In: PNAS, Vol. 107, No. 12, 2010; abrufbar unter: <https://www.pnas.org/content/107/12/5334> (Abrufdatum 28.11.2019)
- Jafroudi, N.: Rethinking the Human Person, Moral Landscape and Ethical Literacy. Oxford 2016
- Kölsch, S.: Good Vibrations. Berlin 2019
- Moscovici, S.: Sozialer Wandel durch Minoritäten. München 1979
- Rees, M.A. et al.: A non-simultaneous, extended, altruistic-donor chain. In: New England Journal of Medicine, 360, 2009, S. 1096-1101
- Rosenberg, M.B.: Gewaltfreie Kommunikation. Paderborn 2001