

## Wider die Resignation in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft oder Die Kraft des Dialogs

Barbara Mettler-v.Meibom, Universität Duisburg-Essen

Statt einer Einleitung:

Als Politikwissenschaftlerin bin ich gewöhnt zu analysieren, zu identifizieren, zu interpretieren. Irgendwann begriff ich, dass mich dies nicht befriedigt. Ich hatte mich der Politikwissenschaft wie so viele mit dem Wunsch zu gewandt, zu verstehen, warum Deutsche sich in einen Krieg verstrickt hatten, der rd. 50 Millionen Menschen das Leben gekostet hatte. Ich hatte nach Mitteln und Wegen gesucht, wie ähnliches in Zukunft verhindert werden könne.

Was ich gefunden hatte, war, welche Macht inhumane geistige Konzepte haben können, welche Macht den Strukturen innewohnt und wie schwer es ist, zu humanen Konzepten und demokratischen Strukturen zu gelangen.

Doch ich hatte das Gefühl, mir fehle etwas Entscheidendes, nämlich eine klarere Vorstellung davon, wonach ich denn positiv suchen solle. Welches waren, sind die Konzepte, die helfen, zu einer humanen Welt zu gelangen? Welches sind die Strukturen, die Demokratie ermöglichen? Und insbesondere, welches sind die Kommunikationsweisen, die helfen, sich zu verständigen und friedfertig miteinander umzugehen?

Derartige Fragen standen am Beginn meiner spirituellen Suche, die ich Mitte der 80er Jahre aufnahm, mitten in der Zeit des Nato-Doppelbeschlusses, als die Welt erneut am Abgrund des Krieges stand. Sie führten mich zu der Erkenntnis, dass das, wonach ich suchte, in erster Linie eine **Frage der Haltung ist**. Ich nenne dies die **Haltung der Liebe bzw. der Wertschätzung, die für Dialog und Verständigung öffnet**. An unserer Haltung entscheidet sich, ob wir fähig sind, Brücken zu bauen oder ob wir uns in Freund-Feind-Ideologien verstricken, den anderen abwerten, und meinen, uns selbst damit Stabilität verschaffen zu können.

Ich begriff, dass die Fähigkeit zum Frieden in jedem einzelnen beginnt, auch in mir, dass es ein nie endender Weg ist, den es lohnt zu gehen und dass ich mich aufmachen wollte, diesen Weg mit allen seinen Schwierigkeiten zu beschreiten. Er hat mich immer wieder nach Indien geführt, dem Ort ihrer letzten internationalen Konferenz, weil ich dort noch die Einheit von Wissenschaft und Spiritualität fand, und weil mir dort geistige Wurzeln begegneten, die im Christentum fast bis zur Unkenntlichkeit verschüttet sind. Er hat mich zu vielen internationalen Konferenzen und Arbeitskreisen gebracht, die daran arbeiten, Verständigung und Dialog zu fördern und er hat letztlich seinen Niederschlag in Büchern gefunden, unter anderem einem Buch mit dem Titel „Die kommunikative Kraft der Liebe“, „Wertschätzung. Eine Kultur der Begegnung“ (erscheint Februar 2006) sowie in Zukunft „Wertschätzung. Wege zum Frieden mit der inneren und äußeren Natur“ (erscheint September 2006).

Diesen Weg sind vor mir viele andere gegangen. Einer von ihnen ist der Gründer ihrer Vereinigung Henry Ollendorf. Als Deutscher jüdischer Herkunft musste er emigrieren, doch er kehrte zurück mit einer Haltung der Versöhnung und Verständigung, die ihm half, ein Werk der Versöhnung ins Leben zu rufen, das heute sein 50jähriges Bestehen und eine Vielzahl völker- und menschenverbindender Tätigkeiten feiert. Heute, am Anfang eines

neuen Jahrtausends sind die Herausforderungen andere als zur Zeit der Gründung von c.i.f. Doch mir will scheinen, sie sind in keiner Weise kleiner geworden. Das Gegenteil scheint mir der Fall.

Ich möchte daher meinen Vortrag aufbauen in folgenden Schritten:

1. Warum ist die Haltung der Wertschätzung heute wichtiger denn je?
2. Welcher Zusammenhang besteht zwischen mentalen Modellen, Wahrnehmen und Handeln?
3. Was befördert eine dialogische wertschätzende Haltung und wie äußert sie sich?
4. Wie können Dialog und Entscheiden zu einer sinnvollen Synthese gebracht werden?

## **1: Warum ist die Haltung der Wertschätzung heute wichtiger denn je?**

Unsere Gegenwart ist gekennzeichnet von einer enormen Zunahme von Komplexität. Man spricht auch von Interkonnektivität. Alles hängt mit allem zusammen. Daran wirken vor allem technische Entwicklungen mit. Mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechniken sowie audiovisuellen Medien findet ein nie da gewesener Austausch von Informations-, Kommunikations- und Warenströmen statt. Hinzu kommen Migrationen von Menschen durch Krieg, Hunger und ökologischen Katastrophen, die ein unbekanntes Ausmaß erreichen.

Die Folgen:

- Lokales Handeln hat regionale bis globale Auswirkungen.
- Das Fremde rückt näher und ragt in den Alltag hinein.
- Die Steuerungsfähigkeit der politischen, ökonomischen und sozialen Systeme nimmt ab.
- Die Prozesse des Wandels in technischer, ökonomischer, ökologischer, sozialer und kultureller Hinsicht nehmen an Geschwindigkeit zu.
- Die individuellen Notwendigkeiten der Anpassung, des Lernens, der Verwandlung nehmen dramatisch zu.
- Ungleichgewichte – innerhalb und zwischen Gesellschaften verschärfen sich.
- Spannungen zwischen Ethnien, Milieus, Kulturen erhöhen sich.
- Damit einher gehen Unsicherheit, Identitätsverlust und Orientierungslosigkeit und last but not least:
- Die Gefahr, diesen Herausforderungen durch Freund-Feind-Denken zu begegnen, nimmt – wie die Terrorismusspirale zeigt – deutlich zu.

Mit anderen Worten: Die Haltung, in der wir diesen Herausforderungen begegnen, gewinnt an Bedeutung. Wir stehen individuell und kollektiv vor der Frage, ob wir den Weg der Bunkermentalität, des Freund-Feind-Denkens, der Ausgrenzung und Entwertung gehen wollen oder ob wir bewusst und wider alle Schwierigkeiten den Weg der Verständigung wählen, ob wir es wagen, offen füreinander zu sein und Brücken zu bauen, selbst dann wenn wir mit Fremdem und möglicherweise Bedrohlichem konfrontiert sind.

Für beide Haltungen finden wir heute eindruckliche Beispiele: Der Fall der Mauer in Zentraleuropa hat zum Ende des Kalten Krieges beigetragen und Zentral- und Osteuropa in einen Prozess der Integration und Verständigung gebracht, der noch vor 20 Jahren

undenkbar schien. Der 11. September 2001 hat hingegen in seinem Gefolge weltweit eine Haltung der Bunkermentalität unterstützt, mit anhaltender Tendenz. Unter US-amerikanischer Führung wurde das Freund-Feind-Denken angeheizt und eine Spirale des Gewalt in Kauf genommen, die den Irak derzeit in eine quasi auswegslose Lage gebracht hat. Auch in Israel hat unter Sharon eine Haltung der Freund-Feind-Mentalität um sich gegriffen, die sich im Bau einer Mauer und in einer Siedlungspolitik niedergeschlagen hat, die zu korrigieren offensichtlich kaum gelingen will. Diese beiden Wunden im Gewebe der internationalen Gemeinschaft haben wie anderen Wunden auch – in Kaschmir, in Afghanistan, in Korea, im Sudan, auf dem Balkan und andernorts – weitreichende Folgen. Sie belasten uns auf allen Ebenen und machen es zunehmend schwerer, eine Haltung der Verständigungsorientierung und des Dialogs zu leben.

Umso wichtiger ist es, sich zu vergegenwärtigen, welcher Zusammenhang zwischen unserem Denken und der Wirklichkeit, die wir schaffen, besteht.

## **2. Welcher Zusammenhang besteht zwischen mentalen Modellen, Wahrnehmen und Handeln?**

Im Konzept der Wertschätzenden Befragung, einem verständigungsorientierten Kommunikationsverfahren für die Arbeit mit Individuen, Organisationen und großen Gruppen, geht man von der Existenz von zwei zentralen Gesetzen aus:

1. Das, worauf du deine Aufmerksamkeit richtest, gewinnt Kraft und
2. Die Geschichten, die wir uns individuell und kollektiv übereinander erzählen werden Wirklichkeit.

Jede und jeder kennt dies aus eigener Erfahrung. Wenn ich meine Gedanken auf etwas fokussiere, treten unversehens zahlreiche Informationen, Begebenheiten in meinen Aufmerksamkeitshorizont, die etwas damit zu tun haben. Unser Bewusstsein wirkt wie ein Filter, der das durchlässt, was mein Interesse betrifft. Habe ich z.B. eine Abneigung gegen meine Nachbarn entwickelt, so fallen mir die zahlreichen Unzulänglichkeiten und Irritationen unversehens auf. Ich füttere sozusagen meine Abneigung, indem ich ihre Existenz ständig durch neue Erfahrungen bestätige. Daran ändert sich erst dann etwas, wenn mir vielleicht durch eine drastische neue Erfahrung unversehens ein „Licht“ aufgeht und ich entdecke, dass meine Nachbarn vielleicht doch nicht so schlimm sind, wie ich dachte. Im besten Fall kann nun der umgekehrte Mechanismus einsetzen und ich nehme alle Erfahrungen, die ich mit der betreffenden Person mache, in einem wohlwollenden Licht wahr.

Mit anderen Worten: Meine Aufmerksamkeit lenkt meine Wahrnehmungen. Noch wichtiger: die spezifische Art meiner Aufmerksamkeit bestimmt die Art meiner Wahrnehmung. Gedankenkonzepte prägen nämlich meine Erfahrungen. Das ist eine höchst ambivalente Botschaft. Das Gute ist: Ich kann – bis zu einem gewissen Grade – steuern, worauf ich meine Aufmerksamkeit lenke. Das Herausfordernde ist: Ich kann damit beeinflussen, was in meiner Wahrnehmung an Wichtigkeit gewinnt.

Dies wird noch nachvollziehbarer, wenn ich das zweite Gesetz betrachte: Die Geschichten, die ich mir über mich und andere erzählen, werden Wirklichkeit. Bleiben wir nochmals bei



dem Beispiel eines unliebsamen Nachbarn. Wenn ich einem Menschen mit Abwehr, Entwertung, Kritik begegne, wird dieser sich in der Regel zur Wehr setzen. Seine/ihre Mechanismen der Selbstverteidigung sind aktiviert; was als Angriff von Außen wahrgenommen wird, wird durch Angriff, Abwehr, Entwertung beantwortet. Eine Spirale kommt in Gang, bei der völlig unerheblich ist, von wem was ausgeht. Das einzig wichtige ist, dass beide sich jeweils angegriffen fühlen und durch Ab- und Ausgrenzung reagieren. Die Geschichte vom bösen Nachbarn gewinnt eine Eigendynamik, sie wird Wirklichkeit, für beide Seiten.

Doch diese Geschichte kann auch anders erzählt werden. Ich kann sie als eine Geschichte der Missverständnisse und der unterschiedlichen Bedürfnisse erzählen und nach Wegen suchen, wie ich diese Missverständnisse abbauen und zu einer Verständigung kommen kann. Statt wechselseitig Brücken abzubauen, entstehen so Wege zu einander – vielleicht nicht zu eitel Frieden und Sonnenschein, aber doch zu einer friedlichen Koexistenz.

Die Geschichten, die ich mir erzähle, hängen von den mentalen Modellen ab, die ich im Kopf habe. Was aber sind mentale Modelle? Mentale Modelle strukturieren meine Wirklichkeit. Das gilt für jeden von uns. Wir können nur überleben und funktionieren, wenn wir bestimmte Vorstellungen über die Wirklichkeit entwickeln. Sozialisation und Enkulturation sorgen dafür, dass wir die dominanten Wertvorstellungen unseres Milieus, unserer sozialen Schicht, unserer Nation, unseres Kultur- und Sprachraums, unserer religiösen Herkunft und unserer Ethnie übernehmen. Wir können gar nicht anders.

Die Crux ist nicht, dass wir bestimmte mentale Modelle, also Wenn – Dann – Verknüpfungen in unserem Kopf haben. Die Crux ist vielmehr, dass die mentalen Modelle weitgehend unbewusst sind. Sie prägen unser Denken, unsere Wahrnehmungen und unser Verhalten, ohne dass wir um ihre Existenz wüssten. Das kann sich erst dann ändern, wenn sie herausgefordert werden. Und das geschieht immer dann, wenn wir dem Fremden, dem Unbekannten begegnen.

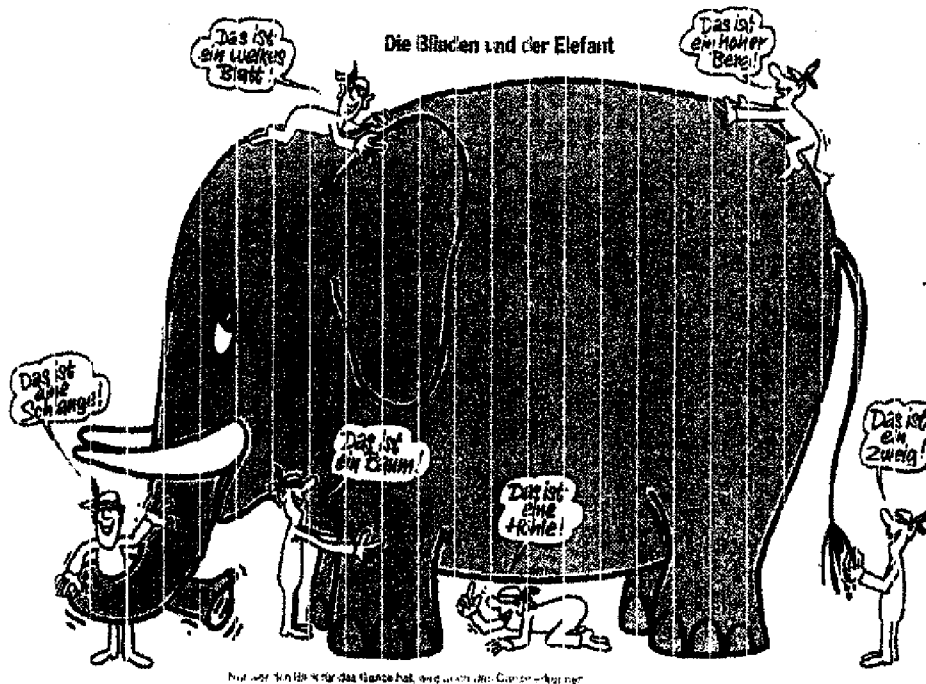
Eingangs hatte ich gesagt, dass wir derzeit eine Zeit erleben, in der die wechselseitigen Verflechtungen so zunehmen, dass wir dem Fremden gar nicht mehr ausweichen können. Es begegnet uns ständig. Das heißt: Wir sind ständig herausgefordert, die eigenen mentalen Modelle zu überprüfen. Sie als Menschen, die in andere Länder und zu anderen Kulturen reisen und dort unmittelbare Erfahrungen sammeln, können davon ein Lied singen. Sie werden auf Schritt und Tritt herausgefordert, ihre Urteile und Wertungen zu überdenken, um nicht Menschen und Situation mit einer Wolke des Nichtverstehens und der Vorurteile zu begegnen.

Lassen Sie sich hingegen nicht auf diesen Prozess der Überprüfung und Anpassung ihrer mentalen Modelle ein, so kommt es auf der Handlungsebene im besten Fall zu Missverständnis, im schlimmsten Fall zu so tiefgreifenden Konflikten, dass eine Verständigung nicht mehr möglich ist. Unser Denken steuert nämlich nicht nur unsere Wahrnehmung, sondern auch unser Handeln. Wenn wir im Handeln einer Situation frei von Vorurteilen begegnen wollen, brauchen wir eine Offenheit des Geistes, die uns hilft, Konflikte zu vermeiden und wechselseitiges Verstehen zu befördern.



### 3. Was befördert und wie äußert sich eine dialogische wertschätzende Haltung?

Deutlich wird dies in dem berühmten Bild vom Elefanten, das auf eine Geschichte des Gautama Buddha zurück geht.



Wir alle sind Blinde. Jeder von uns sieht nur einen Ausschnitt von Wirklichkeit, ist jedoch der Auffassung, wir sähen die Wirklichkeit, so wie sie ist. Wir nehmen sie für wahr. Im Bild: Der Blinde am Schwanz denkt, es sei ein Seil, derjenige am Bein, es sei ein Baum, derjenige am Ohr, es sei ein Blatt usw. Sie können sich heftig bekämpfen, beschimpfen, dem anderen vorhalten, er oder sie habe Unrecht, oder sie können sich füreinander öffnen und voneinander lernen.

Der Wahrheit kommen sie nur näher, wenn sie den zweiten Weg wählen und miteinander kommunizieren. Doch um die eigene Sicht zu erweitern, benötigen sie eine Haltung der Offenheit und des wertschätzenden Umgangs miteinander. Sie müssen bereit sein zu akzeptieren, dass sie selbst sich in ihrer Auffassung geirrt haben könnten. Sie müssen bereit sein, voneinander zu lernen. Ob es ihnen gelingt, eine gemeinsame Vorstellung zu entwickeln – in diesem Fall von der Tatsache, dass sie alle um einen Elefanten herum stehen – sei dahin gestellt. Wichtig ist, dass sie/wir aus der Haltung des „Ich habe Recht, du hast Unrecht“ heraus kommen und bereit sind voneinander zu lernen.


Gelingt ihnen dies, treten sie von der „nein-aber-Kommunikation“ oder der „ja-aber-Kommunikation“ ein in den Raum der wechselseitigen Bereicherung ihrer jeweiligen Sicht. Sie begegnen sich in einer Haltung des „Ja, und!“, die die Sicht des anderen um die eigene Sicht bereichert, statt sie gegen die Sicht des anderen zu stellen. Dies ist der Raum des

Dialogs. Im Dialog entwickelt sich gemeinsamer Sinn, indem die Sichtweisen der einzelnen auf einer höheren Ebene zusammen fließen. Nur im Dialog besteht die Chance, den „Elefanten zu entdecken“.

Die folgende Übersicht von Hartkemeyer verdeutlicht 10 Kernkompetenzen auf dem Weg zu dialogischer Verständigung. Es sind:

## Zehn Kernfähigkeiten des Dialogs

<b>1. Die Haltung eines/einer Lernenden verkörpern</b>	<i>„Im Anfängergeist gibt es viele Möglichkeiten. Im Geist des Experten gibt es wenige.“ (Shunryu Susuki)</i>
<b>2. Radikaler Respekt</b>	noch aktiver als Toleranz! versuchen, die Welt aus der Perspektive des/der anderen zu sehen
<b>3. Offenheit</b>	Offenheit entsteht, wenn zwei oder mehrere Personen bereit sind, sich von ihren eigenen Überzeugungen zu lösen <i>(David Bohm, Physiker)</i>
<b>4. „Sprich von Herzen“ ... und fasse dich kurz!</b>	von dem sprechen, was mir wirklich wichtig ist, um <b>mich</b> zu <b>zeigen</b> statt zu scheinen <i>(Martin Buber)</i>
<b>5. Zuhören</b>	echtes Zuhören kann Kreativität, Heilung, das Gefühl von Zugehörigkeit auslösen
<b>6. Verlangsamung</b>	reflexartige Reaktionen lassen bleiben lassen; das Gesprochene wirken lassen, dem/der Sprecher/in Raum geben Hilfsmittel z.B. Redestein / Klangschale
<b>7. Annahmen und Bewertungen „suspendieren“</b>	die eigenen Annahmen und Bewertungen 1. wahrnehmen 2. sie offenlegen bzw. sie in der Schwebelage halten (suspendieren)
<b>8. Produktives Plädieren</b>	die eigene Denkweise nachvollziehbar werden lassen, die anderen an meiner Sichtweise teilhaben lassen (wie komme ich zu dem, was ich denke – glaube – was denkst du darüber?)
<b>9. eine erkundende Haltung üben</b>	erfahren wollen statt wissen! Interesse an dem/der anderen und seinen/ihreren Gedanken und Gefühlen äußern
<b>10. Den Beobachter / die Beobachterin beobachten</b>	die eigenen Re-Aktionen auf Haltungen, Meinungen anderer beobachten und mitteilen; „das Denken beobachten“

 Hartkemeyer, M. & J. / Dhority, L.F.: *Miteinander denken. Das Geheimnis des Dialogs.* Klett Cotta Stuttgart 1999, 78-95, zusammengestellt von D. Findeis-Dorn

Weltweit wird inzwischen mit dialogischen Kommunikationspraxen experimentiert. Sie ebnen Wege zur Verständigung. Einige der wichtigsten Verfahren sind:

- Appreciative Inquiry
- Open Space Technology
- Future Conference
- Community Planning

Solche Verfahren unter professioneller Moderation werden in Städten, Organisationen, offenen oder geschlossenen Systemen eingesetzt, um Verständigung und Verstehen gerade auch dort zu fördern, wo sie bislang fehlen. Alle diese Verfahren sind visions- und lösungsorientiert. Statt die Probleme, die Fehler und Unlänglichkeiten in den Vordergrund zu stellen, versuchen sie die Beteiligten auf sinnvolle Zukünfte hin auszurichten und sie in einen Kommunikationsprozess einzubinden, in dem sie

- einander kennen lernen,
- ihre unterschiedlichen Standpunkte lernen wahrzunehmen,
- die Endlichkeit und Relativität ihrer je eigenen Wünsche spüren können,
- Vertrauen und Nähe herstellen können,
- lösungsorientiert zu Konzepten, Strategien und Umsetzungsschritten kommen.

Die Kraft solcher Dialoge steckt vor allem in zwei Aspekten:

Im Dialog als einer lösungsorientierten Praxis richtet sich die Aufmerksamkeit auf das Wünschenswerte, nicht auf das Problematische. Dies führt zu einem Energiezuwachs statt eines Energieabflusses. Die folgende Gegenüberstellung aus dem Verfahren der Wertschätzenden Befragung (AI) zeigt vor allem, dass die jeweilige Haltung, das Menschenbild, den entscheidenden Unterschied ausmacht:

#### Konventionelles Vorgehen

- Probleme identifizieren
- Ursachen analysieren
- Lösungen entwickeln
- Maßnahmen planen
- Menschen und Organisationen sind voller Schwächen, die beseitigt/ überwunden werden müssen

#### Wertschätzendes Vorgehen

- Das Positive („Juwelen“) identifizieren und daraus lernen
- Entwerfen, was sein könnte
- Erschaffen, was sein wird
- Menschen und Organisationen haben ungeahntes Potenzial, das manchmal schon aufblitzt.

Zum anderen heben Dialoge die Kraft, Brücken zur Verständigung zu bauen, weil sich im Dialog Menschen unmittelbar begegnen. Statt – meist negativ – übereinander zu reden, reden sie *miteinander*. Sie erleben Nähe; Kontakt entsteht; Vorurteile werden relativiert



Gelingt es den Verantwortlichen für solche Begegnungen eine Haltung der wechselseitigen Wertschätzung und ein Klima des Vertrauens in den Prozess aufzubauen, dann können in solchen Dialogen Brücken gebaut werden, die weit über den Anlass und die Situation hinaus wirken. Menschen finden im Dialog zu einem Kontakt auf der zutiefst menschlichen Ebene; Herz-zu-Herz-Kommunikation kann entstehen und der Weg für die Überwindung tiefgreifender Missverständnisse und traumatisierender Erfahrungen wird eröffnet.

Den Führungspersönlichkeiten – Politikern, Entscheidungsträgern und den Moderatoren/Facilitators – kommt in diesen Prozessen eine besondere Rolle zu. An ihrer Haltung entscheidet sich wesentlich, ob ein Feld des Lernens, Wachsens und Vertrauens etabliert wird oder ob der Boden für Skepsis, Ablehnung, Misstrauen bereitet wird. Eine Führungspersönlichkeit kann jede und jeder von ihnen dort werden, wo Menschen ihnen Vertrauen entgegen bringen, so dass sie den Kommunikationsprozess von Form und Inhalt her (mit)prägen.

Wer Dialog fördern und leben will, sieht sich daher unversehens selbst gefordert. Es gilt, die eigene Haltung in Richtung Achtsamkeit, Verstehen und Verständigung zu erweitern. Sonst predigen wir den Dialog, können ihn aber nicht fördern, weil wir selbst undialogisch sind.

#### **4. Wie können Dialog und Entscheiden zu einer sinnvollen Synthese gebracht werden?**

Heute wird viel von Dialog geredet, ohne dass es sich um Dialoge handelt. Dialog entsteht erst dort, wo in einer Haltung der wechselseitigen Achtsamkeit und Wertschätzung gemeinsam neuer Sinn entstehen kann.

Deswegen ist Dialog nicht unbedingt das, was sich jeder wünscht. Dialoge werden als Quasselbude abgewertet und die Forderung steht im Raum, gerade in risikoreichen Zeiten gehe es darum, Entscheidungen zu treffen und sich nicht mit Gerede aufzuhalten.

Solche Kritik ist nicht nur aus der Luft gegriffen. Wer einen Dialog wagen will, braucht Zeit und Raum. Verstehen, Verständigung, Brücken bauen können nicht im Handumdrehen erfolgen. Gerade dort, wo die Gräben tief sind, braucht es einen Schutzraum, wenn Dialog gelingen soll.

Andererseits machen Dialoge nicht Entscheidungen überflüssig. Auch am Ende des fruchtbarsten und inspirierendsten Dialogs können Entscheidungen stehen, die den einen lieb und den anderen unlieb sind. Wie ist mit dieser Herausforderung umzugehen?

Hier ist es wichtig, sich den jeweiligen Stellenwert von Dialog und Entscheidungen zu vergegenwärtigen.

Im Dialog erweitern sich die Sichtweisen auf eine Herausforderung. Je mehr der unterschiedlichen Interessen und Sichtweisen aufscheinen, um so mehr der komplexen Wirklichkeit kann berücksichtigt werden. Dies macht aber eine Entscheidung, d.h. eine genuine Führungsaufgabe, in den seltensten Fällen überflüssig.

Führen, d.h. Entscheiden unter Unsicherheit, verlangt einen Akt der Auswahl zwischen unterschiedlichen Alternativen. Wenn dieser Entscheidung ein Dialog vorausgegangen ist, dann kann die Entscheidung weiser sein, weil sie die unterschiedlichen Sichtweisen besser berücksichtigen kann. Sie kann dennoch die einen oder anderen Aspekte einer Herausforderung mehr oder weniger berücksichtigen.

Wer dialogische Brücken bauen will, ohne entscheidungsunfähig zu werden, braucht also dreierlei:

- Zum einen braucht er/sie dialogische Praxen, die in sich bereits helfen Verständigungsbereitschaft hervorzubringen;
- Zum zweiten braucht die Führung bzw. er/sie ein möglichst komplexes Bild der Realität und ihrer Vernetzungen, so dass win-win-Lösungen für möglichst viele der Beteiligten entwickelt werden können;
- Zum dritten ist ein Entscheider/eine Entscheiderin aufgerufen, möglichst viele der im Dialog sichtbar gewordenen Aspekte zu berücksichtigen und in diesem Sinne „weise“ Entscheidungen zu treffen, auf jeden Fall „weisere“, als wenn ihnen nicht ein Dialog vorausgegangen wäre. Weise oder auch nachhaltig heißt dabei, dass nicht partikuläre Interessen verfolgt werden, sondern ein Weg eingeschlagen wird, der dem Wohl des Ganzen und seiner Teile dient.

## 5. Ausblick

Worum also geht es heute? Wenn wir Brücken der Verständigung bauen wollen, brauchen wir den Mut, unsere eigenen mentalen Modelle in Frage zu stellen, offen für die Sichtweisen anderer zu werden und Wege zu ebenen, wie in kommunikativen Praxen Verstehen und Verständigung in einer Haltung der Lösungsorientierung gesucht werden.

Gelingt dies, so wird der Blick auf win-win-Lösungen frei, bei denen die Beteiligten ihre Anliegen und Interessen aufgehoben sehen. Den jeweiligen Führungskräften kommt dabei eine besondere Verantwortung zu, sowohl bei der Haltung, die sie in die Dialogprozesse einbringen, als auch bei der Umsetzung von Ergebnissen von Dialogprozessen. Dialoge ersetzen keine Entscheidungen, doch sie können die entscheidende Grundlage sein, um zu weisen Entscheidungen zu gelangen, die helfen in einer von Unfrieden gekennzeichneten Welt Friedfertigkeit zu fördern.

## Mentale Modelle erkennen loslassen transformieren

„Unsere ‚mentalen Modelle‘ bestimmen nicht nur wie wir die Welt interpretieren, sondern auch, wie wir handeln.“ (Senge, 214)

„Ob mentale Modelle zu Problemen führen, hängt nicht davon ab, ob sie richtig oder falsch sind – alle Modelle sind per definitionem Vereinfachungen. Problematisch wird es, wenn die mentalen Modelle im Verborgenen operieren – wenn sie unterhalb der bewußten Wahrnehmungsschwelle liegen.“ (a.a.O. S. 215)

*Übung (nach Agyris in Senge 223):*

Erzähle einen Konflikt mit einem Kunden, Kollegen oder Familienmitglied. Erzähle nicht nur, was du dabei gesagt hast, sondern auch, was du dabei gesagt hast.

*Erkennen von mentalen Modellen:*

- „das Erkennen von ‚Abstraktionssprüngen‘ (daß man bemerkt, wenn man seine Beobachtungen verallgemeinert
- das Offenlegen der so genannten ‚linken Spalte‘ (daß man ausspricht, was man normalerweise verschweigt)
- das Gleichgewicht von Erkunden und Plädieren (Fertigkeiten für eine ehrliche Untersuchung)
- das Erkennen der Unterschiede zwischen den verlautbarten Theorien (das, was man sagt) und den praktizierten Theorien (die dem Handeln innewohnende Theorie)“. (Senge 227)

*Aus Hanovers Credo zu mentalen Modellen:*

1. Der Erfolg einer Führungskraft hängt von einer kontinuierlichen Verbesserung der mentalen Modelle dieser Führungskraft ab.

.  
. .  
.

10. Der Wert einer Führungskraft wird danach beurteilt, wie erfolgreich sie zu den mentalen Modellen anderer beiträgt“  
(zit. in Senge 232)