

Abdruck eines Beitrages aus der Gestaltkritik (Heft 1-2005):
http://www.gestalt.de/muth_gemeinschaft.html

Cornelia Muth
Gemeinschaft als das echte Dritte

1. Vorbemerkung

Der folgende Beitrag ist der überarbeitete und erweiterte Vortrag, den ich auf dem Frühlingstreffen 2004 der pädagogischen Sektion der *Martin-Buber-Gesellschaft* in Heppenheim gehalten habe. Die Erweiterung beinhaltet einerseits neue Erkenntnisse aus der neurobiologischen Bindungsforschung und der Ego-States-Theorie, und andererseits handelt es sich um ein Reflexionsbeispiel aus der dialogischen Organisationsberatung.

2. Vorbemerkung: Welche Verbindung hat das "echte Dritte" mit der Theorie von Gestalttherapie?

Martin Bubers Dialogisches Prinzip bietet eine mentale Folie, das Heilende in Kontaktprozessen zu begreifen. Infolgedessen gibt es eine Reihe von Publikationen der Gestalttherapie, die sich auf *Martin Bubers Dialogisches Denken* beziehen (vgl. Doubrawa/Staemmler 2003; Gremmler-Fuhr 1999). Was die spezielle Perspektive auf Gemeinschaft betrifft, so hat beispielsweise Doubrawa (1999) die politischen Elemente des Dialogischen *Prinzips* herausgearbeitet und den Bezug zur Gestalttherapie insofern herausgestellt, als dass diese Therapie auch immer anarchistische Elemente enthält und dadurch die kreativen Kräfte des Individuums in Hinblick auf lebendige Gemeinschaft unterstützt (vgl. Blankertz 2003, S. 105ff.; Rosenblatt/Doubrawa/Blankertz 2003).

Auf das menschliche Grundbedürfnis nach Zugehörigkeit geht insbesondere Erving Polster (2002, 345ff.) ein. Er merkt dazu kritisch an:

"Über die Erfahrung in der Gemeinschaft hat die Gestalttherapie nicht viel zu sagen, was angesichts der allgemein großen Anerkennung für Paul Goodmans soziale Schriften wie ein erstaunliches Versäumnis erscheint" (ebd., S. 345, Hervorh. i. O.)

Zudem weist Polster auf die Spannung im Individuum hin, die sich aus den Bedürfnissen nach Individuation und Vergemeinschaftung ergibt. Die Synthese besteht für ihn theoretisch in der Entwicklung eines "gültigen und beständigen Selbstgefühls" und einer Offenherzigkeit für Gruppenanbindungen. In dieser Hinsicht stimmen Polster und *Buber* überein, dass das soziale Kontaktbedürfnis des Menschen nicht bei einer "Andersheit" aufhört, sondern sich darüber hinaus die zwischenmenschliche Sehnsucht nach der Vielheit von Andersheiten innen wie außen im Leben verwirklichen will. Dieses wird im Folgenden aus der dialogischen Perspektive beleuchtet.

Ausgangspunkt für echte Gemeinschaft

Das "echte Dritte" beschreibt Martin *Buber* im letzten Abschnitt seiner Veröffentlichung über "Das Problem des Menschen" (1982, S. 165). Dort gibt er - was ganz selten in seinen Schriften geschieht - einen "Ausblick" und sagt, dass ein dritter Weg jenseits der Weltanschauungen des Individualismus und des Kollektivismus von der "Urkategorie der menschlichen Wirklichkeit" ausgehen muss. Für ihn ist sie das "Zwischen", welches ein Synonym für die eine Haltung des Menschen ist: Ich-Du. Letzteres bezeichnet die lebendige Beziehung "...zwischen Wesen und Wesen ..., dessengleichen nirgends in der Natur zu finden ist. ... Es wurzelt darin, daß ein Wesen ein anderes als anderes, als dieses bestimmte andere Wesen meint, um mit ihm in einer beiden gemeinsamen, aber über die Eigenbereiche beider hinausgreifenden Sphäre zu kommunizieren" (ebd., S. 164f.).

Diese Sphäre ist für *Buber* eine ontische, die sich im wirklichen Gespräch zeigt:

"Aber eben nicht von der Ontik der persönlichen Existenz aus, und auch nicht von der zweier persönlichen Existenzen aus, sondern von dem aus, was, beide transzendierend, zwischen ihnen west" (ebd., S. 167).

In einer solchen ontischen Beziehung geschieht echte Mensch- bzw. Personwerdung (1) und von da aus echte Gemeinschaft. Doch um dorthin zu gelangen, muss der einzelne Mensch erst einmal echte Person werden. Dies gelingt ihm nur über die Anerkennung seiner existentiellen Situation von "sozialer Heimlosigkeit, Weltangst und Lebensangst" als "Daseinsverfassung der Einsamkeit" (ebd., S. 160). Insbesondere der Zustand der Angst und der Prozess der Vereinsamung treiben den Menschen in den Individualismus oder in den Kollektivismus. Gibt der Mensch im letzteren sein Selbst auf, verneint er im ersten sein Bindungsbedürfnis. In beiden Formen findet der Mensch keinen "Anschluß des Menschen an den Menschen" (ebd., S. 161; vgl. Muth 2004). Erst in der echten Begegnung entdeckt der Mensch sein Menschsein. Dafür muss er sich in einer bestimmten einsamen Distanz befunden haben:

"Erst wenn der Einzelne den Anderen, in all seiner Anderheit, als sich, als den Menschen erkennt und von da aus zum Anderen durchbricht, wird er, in einer strengen und verwandelnden Begegnung, seine Einsamkeit durchbrochen haben" (ebd., S. 162).

Mit anderen Worten: Um Gemeinschaft als das echte Dritte zu leben, muss der Mensch durch dialogische Begegnungen über seine Selbstbezogenheit hinausgewachsen sein und das echte Gespräch leben. Echte Gemeinschaft wiederum blüht auf, wenn viele Menschen einander das Du-Sagen schenken und die vielen einzigartigen Anderheiten damit anerkennen. Daraus ergibt sich eine lebendig wirkende Mitte, die wiederum aus den gelebten lebendigen Beziehungen entspringt (vgl. *Buber* 1994, S. 56). Praktisch vollzieht sich ein solcher Gruppenprozess im authentischen Sprechen und dialogischen Denken. Dass *Buber* darauf hinaus blickt, begründet Gibbs (1992) folgendermaßen: Jüdische Philosophie ist grundsätzlich gruppenorientiert. Sozialität hat Priorität vor Individualität und die Halachah gibt Raum, gemeinschaftliche Austausch- und damit Sprachstrukturen zu schaffen.

Ähnliche Argumentationsstrukturen sind bei Levinas und Rosenzweig zu finden. Denken und Sprechen können nicht wirklich getrennt werden. Dazu gehören auch Empfindungen und Wahrnehmungen, die ebenfalls Gedanken sind. Mit Levinas' Worten: Es gibt ein Sein, das vor dem Gedachten und Gefühltem liegt (vgl. ders. 1992a, b und c). Erst die Beziehung zum Anderen macht es mir möglich, in der Welt als solche zu sein. Diesbezüglich bleiben auch Gruppenerkenntnisse nur spurenhafte. Da jedeR wirklich anders ist, gibt es keine einzige logische Struktur, die allen gerecht wird und für jedeN gleich ist. Diese Denk- und

Wahrnehmungsstruktur verhindert Totalität, die ansonsten die Illusion nährt, alle sind erfassbar und damit kontrollierbar.

Sprechen die einzelnen Anderheiten laut, geschieht also ein lautes Sprachdenken, wird der Respekt vor dem Du bezeugt und gleichzeitig das "echte Dritte" und das jeweilige Ich bekundet. Das Dritte zeigt sich beispielsweise als gemeinsame Offenbarung eines Dus, was alle anspricht. Die bindende Trennung macht den Dialog in Gruppen und damit Gemeinschaft möglich. Dabei bildet die Anderheit die logische Grenze. Durch die Vielheit der Anderen in einer Gruppe wird Pluralität sein, ein Modus jenseits von Kollektivismus und Individualismus. Das damit verbundene metaphänomenologische Erkennen ist ein Werden, ein Prozess von unendlichen Anlitzen, deren Spuren an-archisieren und das zu Wahrende offenbaren. Die entstehenden Figuren zeigen, dass eine Totalität nur machtvoll erzwungen werden kann. Solange nur ein Ich sein "Für-den-Anderen-verantwortlich-Sein" Zeit gibt, geschehen Szenen, die gesetzt sind durch die Augen eines/einer Einzelnen, und diese reichen zum Sehen aus. Oder wie Rosenzweig sagt:

"Die eigenen Augen sind gewiss nur die eigenen Augen, es wäre aber schuldbürgerhaft, zu glauben, dass man sie sich ausreißen muss, um richtig zu sehen" (Brief von F. Rosenzweig an R. Stahl vom 2.6.1927).

Bubers politische Vision

Avon (1988) versteht *Bubers* dritten Weg zwischen Individualismus und Kollektivismus als eine politische Gemeinschaft vieler Gemeinschaften. Dabei bezieht er sich auf *Bubers* politische Schriften, insbesondere auf "Pfade in Utopie" (1985). Dort entwickelt *Buber* eine soziale Vision, die Avon folgendermaßen versteht:

"Hence *Buber's* vision of a global, dialogical 'community of communities' that would render obsolete the modern nation-state, its institutions, and its characteristic forms of relationship (power and domination)" (ebd., S. 150).

Die verbindende Ausrichtung aller Gruppen liegt nach *Buber* in der miteinander geteilten Beziehung zum ewigen bzw. eingeborenen Du. Dieser Vorgang kann jedoch nicht institutionalisiert werden. Regulativ einer solchen Vergemeinschaftung ist laut Avon die Sorge um ausreichend geschehende Ich-Du-Beziehungen. Mit anderen Worten, damit das echte Dritte lebendig wird, müssen die vielen Ich-Es und Ich-Du in einer gleichwertigen Balance vorhanden sein:

"Persons are thus subject to continual alternations between states of being, between inner unity and fragmentation. In a balanced society, there will always be enough persons who at a given time will be attentive to sustained relation; these very same persons may, on other occasions, benefit from the attention of others to this need" (ebd. S. 153).

Übertragen auf die Verbindung zwischen Ländern dieser Erde bzw. auf deren Vergemeinschaftung bildet die nationale Form das Ego bzw. das Ich-Es in der Entwicklung einer globalen Dialoggemeinschaft (vgl. ebd., S. 154).

Ist *Bubers dialogisches* Denken sicherlich einerseits als Ausdruck einer jüdischen Tradition gemeinschaftlichen Denkens zu betrachten, dürfen andererseits die anderen Quellen seines

lebenslangen Erkenntnisprozesses nicht übersehen werden. Diesbezüglich hat sein Lehrer Georg Simmel mit seinen soziologischen Gedanken auf *Buber* gewirkt. Ein kleiner Rekurs soll dies veranschaulichen, wenn Simmel (1970) in seinen Grundfragen der Soziologie "Die Geselligkeit" analysiert. Geselligkeit ist für Simmel eine Spielform von Vergesellschaftung und nicht auf einen sachlichen Zweck ausgerichtet, sondern sie wird durch Persönlichkeiten getragen. Obwohl diese Persönlichkeiten Bedingung sind, darf deren Individualität nicht im Vordergrund stehen. Der Mensch kann sich wohl selbst zeigen, aber nicht ganz sich selbst:

"Er hat einerseits alle Sachbedeutungen der Persönlichkeit abgetan und tritt nur mit den Fähigkeiten, Reizen, Interessen seiner reinen Menschlichkeit in die Geselligkeitsform (ebd., S. 56).

In Anlehnung an Kant formuliert Simmel eine Regel:

"...jeder soll dem andern dasjenige Maximum an geselligen Werten (von Freude, Entlastung, Lebendigkeit) gewähren, das mit dem Maximum der von ihm selbst empfangenen Werte vereinbar ist" (ebd.).

In der Geselligkeit zeigt sich ein demokratisches *Prinzip*. Alle sind gleich. Niemand darf sich auf Kosten des einen amüsieren. Doch ist diese Welt der Gleichberechtigung eine künstliche Welt, die den Menschen dennoch von der Schwere der Sachforderungen für eine Weile befreit. Das Spiel und das Gespräch, dessen Reden Selbstzweck ist, sind Formen einer solchen Geselligkeit.

Das Gespräch z. B. ist aber nicht reines Geschwätz, sondern vielmehr eine kunstvolle Unterhaltung, deren Inhalt unwichtig ist, aber auch nicht gleichgültig. Sobald das 'Sich-Unterhalten' sachlich wird, verliert es den geselligen Charakter.

Die gesellige Unterhaltung kann ohne Probleme ihr Thema wechseln. Letztendlich ist die damit hergestellte Geselligkeit eine Spielform der konkreten Gesellschaft. Diese Form besteht auf einem Miteinander und Füreinander. Deswegen ist Geselligkeit nie losgelöst von der Realität. Ohne den Bezug zur Wirklichkeit würde die Geselligkeit ihre Form verlieren und zur bloßen Spielerei:

"Alle Geselligkeit ist nur ein Symbol des Lebens, wie es sich in dem Flusse eines leicht beglückenden Spieles zeichnet, aber eben doch ein Symbol des Lebens, dessen Bild nur so weit verändert, wie die hier zu ihm gewonnene Distanz es fordert; gerade wie auch die freieste und phantastischste, von aller Wirklichkeitskopie entfernteste Kunst sich von einem tiefen und treuen Verhältnis nährt, wenn sie nicht hohl und verlogen wirken soll" (ebd., S. 66).

Diese Auffassung von Kunst gleicht der von *Buber*, der echte Kunst mit der Beziehungsbewegung von Ich-Du gleichsetzt, in dem Liebe zwischen einem Ich und Du geschieht und gleichzeitig der Mensch in seiner Liebe wohnt (vgl. *Buber* 1994, S. 22):

"Echte Kunst ist eines Liebenden Kunst. Der solche Kunst betreibt, dem erscheint, da er ein Ding der Welt erlebt, die heimliche Gestalt des Dinges, die keinem vor ihm erschien, und auch er sieht sie nicht, sondern er fühlt ihren Umriss mit seinen Gliedern, und ein Herz schlägt an seinem Herzen. So lernt er die Herrlichkeit der Dinge, dass er sie sage und lobpreise und die Gestalt den Menschen offenbare" (*Buber* 2001, S. 256).

Das zu Offenbarende ist die Ur-Wirklichkeit auf die *Buber* unermüdlich hinweist. Dieses Hinweisen sind neben der Gemeinschaftserneuerung seine wesentlichen Anliegen, die er durch Wort und Tat für die Menschheit erreichen will (vgl. *Buber* 1963, S. 592 und *Schaeder* 1972, S. 72).

Zurück zur Angst

Buber entwickelt mit dem Konzept des echten Dritten eine kreative anthropologische Utopie, die von der Welt- und Lebensangst des Menschen ihren Ausgangsentwicklungspunkt nimmt. Dies stimmt verblüffender Weise mit den neuesten neurobiologischen Erkenntnissen überein. Der Neurobiologe Hüther (2003) zeigt in empirischen Studien die psychosoziale Kompetenz des Gehirns nach und folgert daraus, dass bei einer Zunahme von Bindungs- und Verantwortungsverhalten Angst den Menschen wirklich neue Lösungswege finden lässt. Angesichts der menschlichen Suche nach Stabilität und Sicherheit erklärt der Forscher, wie sich die neuronalen Verschaltungen im Gehirn in den letzten 100.000 Jahren verändert haben. Diesbezüglich wird auch von der "experience-dependent plasticity of neuronal networks" (ebd., S. 5) gesprochen. Hingegen lernen Menschen in der Gegenwart ihre Angst durch die Aneignung von Macht, Reichtum und Statussymbolen zu überwinden (vgl. Hüther 2002, S. 137). Sie glauben durch die Schaffung psychischer und materieller Unabhängigkeit, Welt- und Lebensangst ausmerzen zu können. Dabei geht den Menschen grundsätzlich ihre Betroffenheit und Achtsamkeit für die sozialen Bindungen verloren, was zu Gewalt und Gefühllosigkeit führt:

"Es ist keine besondere Kunst, das Gehirn des Menschen so zu benutzen und so zu beeinflussen, daß es irgendwann die Fähigkeit verliert, so ein Gefühl wie Betroffenheit auszulösen oder zuzulassen. ...

Die Grundregeln sind recht einfach: Man muß lediglich dafür sorgen, daß einem Menschen (außer dem bequemen Leben, das er führen kann) nichts mehr wirklich wichtig ist. Damit das gelingt, muß er daran gehindert werden, enge Bindungen zu anderen Menschen, zu seiner Heimat, zur Natur, zu all dem, was ihn umgibt, zu entwickeln. Er darf keine festen Wurzeln mehr ausbilden und sollte nicht merken, daß er mit seinen gestutzten Flügeln gar nicht mehr fliegen kann" (ebd., S. 131f.).

Angst ist laut Hüther (2004) eine neuroendokrine Stresssituation, der der Mensch nie wirklich ausweichen kann. Doch kann er eingefahrene Bewältigungs(auto)bahnen verlassen und neue Verschaltungswege aufbauen. Dazu braucht der Mensch seine Mitmenschen. Über liebevolle Bindungen kann der Mensch die soziale Konstruktion seines Gehirns beeinflussen und seine Um- und Mit-Welt erkennen und verstehen lernen. Eine soziale Eingebundenheit lässt Belastungen kontrollierbarer werden, was zu einer Aktivierung des noradrenergen Leitsystems im Gehirn führt. Dieses System ist für die Bewegungskoordination und für das Geborgenheitsgefühl zuständig. Doch das Initiieren von sozialer Eingebundenheit und damit die Veränderung eingefahrener neuronaler Schaltungen ist wiederum nur über Stress in Form von unkontrollierbarer Belastung zu erreichen. Der Mensch hat in dieser Hinsicht eine flexible Anpassungskompetenz, die sich im Gehirn folgendermaßen spiegelt:

"Völlig ohne unser Zutun geschieht jedoch, solange dieser Zustand einer unkontrollierbaren Belastung anhält, etwas in unserem Gehirn. Ganz allmählich... weichen die Streßhormonwellen... die entstandenen Straßen auf. ... Die mit Verzweiflung und Ratlosigkeit

einhergehende unkontrollierbare Streßreaktion ist die Voraussetzung dafür, daß wir einen neuen, geeigneteren Weg zur Bewältigung der Angst finden" (ders. 2003, S. 58f.).

Mit anderen Worten: Wenn wir Menschen uns nicht wie logisch funktionierende Computer behandeln, haben wir eine Chance, auf die sozialen bzw. gemeinschaftlichen Verhältnisse achtsam zu reagieren. Für *Buber* ist der damit verbundene Weg ein dialogischer. Für ihn ist Begegnung ein Weg zur Gemeinschaft als soziale Utopie, wobei der Frieden in der Welt im einzelnen Menschen beginnt:

"Erst wenn der Mensch in sich selber den Frieden gefunden hat, kann er daran gehen, ihn in der ganzen Welt zu suchen" (*Buber* 2001, S. 38).

Dafür ist auch ein innerer Dialog notwendig. *Buber* hat den inneren Dialog, das Denken mit sich selbst als Ich-Es-Form bzw. als Rückbiegung bezeichnet, was in der *Buber*-Rezeption zu einer Vernachlässigung der Weiterentwicklung der Ich-Es-Haltung geführt hat.

Zum inneren Dialog

Im Weiteren wird der Versuch unternommen, einen ersten Denk-Schritt zum echten inneren Dialog zu ermöglichen. Dafür orientiere ich mich an der von John und Helen Watkins (2003) entwickelten Ego-State-Theorie. Sie hat sich aus der Ego-State-Therapie mit multiplen Persönlichkeiten entwickelt und beruht auf theoretischen wie empirischen Arbeiten des Psychoanalytikers Paul Federn. Letzterer, ein Kollege von Sigmund Freud, konstruiert ein Persönlichkeitsmodell von Ich-Zuständen "als theoretische Metapher zur Beschreibung menschlichen Verhaltens" (Philipps/Frederick 2003, S. 93). Dieses "Teile"-Modell der Persönlichkeit ist ein anderes als das von Freud, Perls oder Berne. Philipps und Frederick unterscheiden folgendermaßen:

"Alle Teile im Sinne des Modells der Ich-Zustände verfügen über eine eigene zusammenhängende Geschichte sowie über Kognitionen und Affekte, und gewöhnlich verschwinden sie auch nach Therapiesitzungen nicht" (ebd.).

Eine ausführliche Darstellung führt an dieser Stelle leider zu weit, doch gehe ich davon aus, dass auch 'gesunde' Menschen ihre inneren Gruppen-Teile entdecken und mit diesen einen inneren Dialog führen können, so wie Ego-State-TherapeutInnen ihre KlientInnen zum Kontakt mit ihren jeweiligen Ich-Zuständen anleiten. Wie für den äußeren Dialog ist Vertrauen ein entscheidender Begegnungs- und Heilungsschritt in der inneren Persönlichkeitsarbeit. Meist werden bestimmte Teile dissoziiert. Sie sind wie Fremde bzw. Anderheiten innerhalb eines Menschen. Diesbezüglich gehe ich davon aus, dass Gemeinschaftsprozesse nicht nur eine Frage des Miteinandersprechens im Außen sind, sondern auch eine Frage, inwiefern ein einzelner Mensch Kontakt zu seinen inneren Teilen hat, die Gruppenkontakt verhindern bzw. fördern. Mit anderen Worten: Ein Gespräch nach Innen kann ein erster Schritt sein, die eigene Angst zu erkennen und mit den Teilen zu sprechen, die die Gesamtpersönlichkeit vom Gruppenleben abhalten. Dafür ist keine Therapie notwendig, sondern eine neugierige Haltung, mit sich selbst ins Gespräch zu kommen und das Selbst mit den vielen inneren Anderheiten sprechen zu lassen. Anschauliche Beispiele finden sich bei Schulz von Thun (2001), der das "innere Team" im Menschen miteinander reden lässt oder bei Schwartz (2000), der zeigt, wie in jedem Menschen eine "innere Familie" lebt, die es zu entdecken gilt, wenn äußere Familienkonflikte wirklich gelöst werden sollen.

Philosophisch betrachtet geschieht bei diesen inneren Begegnungen genau das, was Hannah Arendt "Denkerfahrung" nennt. Ein solcher geistiger Prozess ist gekennzeichnet durch ein "Wie", das ein anderes ist als

"...Deduzieren, Induzieren und Schlußfolgern, deren logische Regeln der Widerspruchslosigkeit und inneren Konsistenz ein für allemal gelernt werden können und dann nur noch angewandt zu werden brauchen" (dies. 2000, S. 17f.).

Arendt übt dieses Denken in ihren Essays. Ihre Übungen

"... enthalten keine Vorschriften darüber, was gedacht werden soll oder welche Wahrheiten hochzuhalten wären... In all diesen Übungen wird das Problem der Wahrheit in der Schwebelage gehalten; es geht ausschließlich darum, wie man sich in der Lücke (zwischen Vergangenheit und Zukunft - CM) - der einzigen Sphäre, in der Wahrheit eventuell erscheinen mag - bewegt" (ebd.).

Doch Bewegung in der Gegenwart, die Wahrheit offenbart, ist der Dialog, das Ich-Du, und damit sind wir wieder bei *Buber* und insgesamt beim jüdischen Sprachdenken, das sich für *Buber* "auf einem schmalen Grat" bewegt oder für Arendt ein "wenig Sicherheit im Umgang mit besonderen Fragen" schenkt. Wie dies praktisch geschehen kann, soll der Reflexionsprozess von Künkel (2004) über dialogische Unternehmensberatung zeigen.

Die reale Utopie auf dem Prüfstein

Künkel zeigt anhand von kurzen Vignetten aus ihrer Arbeit als Organisationsberaterin, wie dialogische Kommunikation zu einer "dynamischen Stabilität im Unternehmen" beitragen kann. Ziel ist dabei "vom Denken alleine zum gemeinsamen Denken" unter Führungskräften zu kommen. Künkel ist sich dabei bewusst:

"Für den dialogischen Ansatz gibt es kein Rezeptbuch, kein Lernkatalog und keine Schrittfolge, die, richtig eingehalten, zum Führungserfolg führt" (ebd., S. 69).

Mittels des echten Gesprächs nach *Buber* kann ihrer Erfahrung nach "kollektiv Sinnvolles" entstehen. Hierfür sind vier Handlungsweisen notwendig:

- "Der eigenen Stimme Ausdruck verleihen: Rückhaltlos, von Herzen sprechen, fühlen, was gesagt werden muss/will, mich für etwas ernsthaft einsetzen.
- Gelassen meine Ansicht in der Schwebelage halten: Das, was ich als richtig ansehe vertreten, aber nicht verteidigen; was ich höre, hören, aber nicht verurteilen, wissen, dass meine Identität nicht an meiner Meinung hängt.
- Zuhören: von innen heraus zuhören, als ob ich selbst beteiligt wäre, an dem, was ich höre, einer anderen Person inne werden.
- Respekt zeugen: Aufmerksamkeit für die Ganzheit und Integrität der anderen Person, auch wenn sie ein Gegner ist, versuchen zu verstehen, was für die andere Person Sinn macht, verstehen, wie alles zusammenhängt" (ebd., S. 70 - Hervorh. i. O.).

Werden Teamgespräche nach diesen 'Handlungsweisen' geführt, ergibt sich ein Prozess, den Scharmer als den Übergang von "talking nice" zum "talking tough" bezeichnet. Hier ist nichts Anderes gemeint, als das, was *Buber* mit "Distanz und Beziehung" beschreibt oder besser die zwiefältige Haltung zwischen Sein und Schein des einzelnen Menschen-Ichs nennt:

"Die Welt ist dem Menschen zwiefältig nach seiner zwiefältigen Haltung. ... Das eine Grundwort ist das Wortpaar Ich-Du. Das andere Grundwort ist das Wortpaar Ich-Es..." (*Buber* 1983, S. 3).

Scharmer beschreibt diese Haltung für eine Führungskraft:

"What counts, it dawned on me, is not only what leaders do and how they do it, but that "interior condition," the inner place from which they operate" (Scharmer 2003, S. 2 - Zeichenfehler im Original (2)).

Darüber hinaus fand Scharmer in seiner empirischen Studie mit 130 Führungspersonen heraus, dass so etwas wie eine "collective leadership technology" fehlt. Künkel beschreibt diesen Mangel als die Vernachlässigung "kollektiver Reflexion" von Seiten der Organisation. Entlang ihrer Beratungsarbeit erfährt Künkel in dieser Hinsicht, dass, wenn Führungskräfte dialogischen Haltungen entwickeln, Vielfalt und Unterschiedlichkeit "kultiviert" werden. Zudem

"... entwickelt sich ein stärkeres Gefühl für das Ganze, für Zusammenhänge und Interdependenzen. Die eigene Meinung wird relativ, nicht im Sinne eines faulen Kompromisses oder eines Untergehens im übergreifenden allgemeinen Interesse, sondern im Sinne einer, aber nur einer wichtigen Weise, die Dinge zu sehen" (Künkel 2004, S. 75).

Hier zeigt sich - abschließend zusammengefasst -, dass *Bubers* Vision einer dialogischen Gemeinschaft eine umsetzbare Utopie ist, auch wenn der reale Alltag in Gruppen immer öfter Stillstand, Hoffnungs- und Sinnlosigkeit präsentiert (vgl. Findeis-Dorn 2004). Die genannten Forschungsergebnisse zeigen: Das muss nicht so bleiben!

Literatur

Hannah Arendt: Zwischen Vergangenheit und Zukunft: Übungen im politischen Denken I, München: Piper Verlag 2000.

Dan Avon: Martin *Buber*: The Hidden Dialogue, Lanham, Maryland/Oxford England: Rowman&Little Field Publishers Inc 1988.

Stefan Blankertz: Gestalt begreifen. Ein Arbeitsbuch zur Theorie der Gestalttherapie, Wuppertal: Peter Hammer Verlag 2003.

Martin *Buber*: Werkausgabe 1. Frühe kulturkritische und philosophische Schriften 1891 - 1924, Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus 2001.

Martin *Buber*: Der Weg des Menschen nach der chassidischen Lehre, Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus 2001.

Martin *Buber*: Antwort, in: Paul Arthur Schilpp/Maurice Friedman (Hg.): Philosophen des 20. Jahrhunderts, Stuttgart: o. V. 1963, S. 589ff.

Martin *Buber*: Pfade in Utopia. Über Gemeinschaft und deren Verwirklichung, Heidelberg: Verlag Lambert Schneider 1985.

Martin *Buber*: Ich und Du, Gerlingen: Schneider 1994.

Martin *Buber*: Das Problem des Menschen, Heidelberg: Verlag Lambert Schneider 1982.

Erhard Doubrawa/Frank-M. Staemmler (Hg.): Heilende Beziehung. Dialogische Gestalttherapie, Wuppertal: GIK im Peter Hammer Verlag 2003.

Erhard Doubrawa: Die Politik des Ich-Du. Der Anarchist Martin *Buber*, in: Gestaltkritik, H 2, 1999, S.58-63.

Christine Findeis-Dorn: Achtsamkeit lernen im Offenen Dialog: Dialogprojekt mit Studierenden, in: Gruppendynamik und Organisationsberatung, H 1, 2004, S. 7 - 25.

Robert Gibbs: Correlations in Rosenzweig und Levinas, Princeton: o. V., 1992.

Martina Gremmler-Fuhr: Dialogische Beziehung in der Gestalttherapie, in: Reinhard Fuhr/Milan Sreckovic/Martina Gremmler-Fuhr (Hg.): Handbuch der Gestalttherapie, Göttingen: Hogrefe 1991, S. 393-416.

Gerald Hüther: Biologie der Angst. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht 2004.

Gerald Hüther: Wie aus Stress Gefühle werden. Betrachtungen eines Hirnforschers, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht 2003.

Gerald Hüther: Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht 2002.

Petra Künkel: Das dialogische *Prinzip* als Führungsmodell, in: Organisationsentwicklung, H 1, 2004, S. 64 - 75.

Emmanuel Levinas: Die Spur des Anderen. Untersuchungen zur Phänomenologie und Sozialphilosophie, Freiburg/Br: o. V. 1992a.

Emmanuel Levinas: Ethik und Unendliches. Gespräche mit Philippe Nemo, Wien: o. V. 1992b.

Emmanuel Levinas: Jenseits des Seins oder anders als Sein geschieht, Freiburg/Br: o. V. 1992c.

Cornelia Muth: Willst Du mit mir gehen - Licht und Schatten verstehen? Eine Studie zu Martin *Bubers* Ich und Du, Stuttgart: ibidem-Verlag 2004.

Cornelia Muth: Das Dialogische als das Zwischen in der Vielfalt der Anderheiten - eine dialogische Perspektive auf die Gender- und Frauenforschung, in: Iff-Info, Zeitschrift des Interdisziplinären Frauenforschungszentrum (IFF), H 25, 2003, S. 43 - 52.

Cornelia Muth: *Erwachsenenbildung als transkulturelle Dialogik*, Schwalbach/Ts: Wochenschau Verlag 1998.

Cornelia Muth: *Martin Bubers eigene dialogische Existenz - am Beispiel seiner Beziehung zu Paula Buber-Winkler*, in: Evangelische Akademie Berlin-Brandenburg (Hg.): *NACH-LESE: Aus dem Chaos Kosmos formen. Martin Bubers Wegweisung zum Leben. Dokumentation der Tagung vom 13. - 15. Januar in Berlin 1995*, S. 67 - 74.

Maggie Philipps/Claire Frederick: *Handbuch der Hypnotherapie bei posttraumatischen und dissoziativen Störungen*, Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag 2003.

Erving und Miriam Polster: *Das Herz der Gestalttherapie. Beiträge aus vier Jahrzehnten*, Köln/Wuppertal: GIK im Peter Hammer Verlag 2002.

Daniel Rosenblatt/Erhard Doubrawa/Stefan Blankertz: *Gestalt Basics. Zwei Einführungen in die Gestalttherapie*, Wuppertal: Peter Hammer Verlag 2003.

Grete Schaeder: *Martin Buber. Ein biographischer Abriss*, in: *Martin Buber: Briefwechsel aus sieben Jahrzehnten I: 1897 - 1918*, Heidelberg: Verlag Lambert Schneider 1972, S. 19 - 141.

Claus Otto Scharmer: *The Blind Spot of Leadership: Presencing as a Social Technology of Freedom*, Habilitation Thesis, Unpublished Draft, April 2003.

Friedemann Schulz von Thun: *Miteinander reden 3. Das <Innere Team> und situationsgerechte Kommunikation*, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag 2001.

Richard C. Schwartz: *Systemische Therapie mit der inneren Familie*, Stuttgart: Pfeiffer bei Klett-Cotta 2000.

Georg Simmel: *Grundfragen der Soziologie*, o. V.: Berlin 1970.

John G. Watkins/Helen H. Watkins: *Ego-States - Theorie und Therapie. Ein Handbuch*, Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag 2003.

Fußnoten

1 Person ist mehr als Geschlechterbezeichnungen wie Mann, Frau. Es ist das Selbst jenseits aller Kategorien (vgl. Muth 1995, Muth 1998 und Muth 2003).

2 Für die freundliche Überlassung des Manuskriptes bin ich Mathias Wendt in Berlin dankbar.