

Beraten als Dialog

mit und ohne „romantische Verklärung“

philosophische Stunde am 26.09.2024
VPU-Verband für Philosophie und Unternehmensberatung



... Beraten als Aufschub, als Wissensvermittlung-Fähigkeitsermöglichung, als Hilfeleistung, Pragmatik der Freiheit 😊: Dialog als weitere Perspektive von und für Beratung bringt mehr Wert für Ergebnisse und Kultur des Beratens.

Beraten als Dialog – Impulsvortrag mit und ohne «romantische Verklärung»

- (1) ... warum «romantische Verklärung» in der Philosophie und Theorie des Beratens eine Erwähnung braucht.
- (2) ... was das Konzept des Dialogs für Beratung leisten kann – Dialog mit mir selbst und mit anderen: Interaktion, Ko-kreation, Gemeinschaft (Pragmatik gemeinsamen Denkens) – Unhintergebarkeit des Anderen, eine dialogische Haltung des Forschens – Transzendenz als notwendiger Horizont.
- (3) ... was die Grenzen des Dialogs in der Beratung sind – begrenzte Aufträge und Kontrakte.
- (4) ... Dialog als (rhetorische) Form philosophischer Gespräche: Einladung und Würdigung philosophischer Beratung als Tätigkeit und Rahmen für Beratung.



Erläuterung 1

Die phänomenologisch existentialistische Beschreibung Martin Bubers vom *Prinzip des Dialogs* für die Identität von Subjekten, von Sprache und Erkennen gibt der Philosophie des Beratens eine weitere zusätzliche Perspektive. Ein Alltagsbegriff des miteinander Sprechens, das Zwischenmenschliche, ist der Ausgangspunkt und Ursprung. Im *Du* tritt mit der andere Mensch gegenüber und zugleich bin *ich* mir selbst erst durch das andere Du als Mensch zugänglich.

Beraten ist Beziehungskunst. Der Wirklichkeit von Sprache, Erkennen und Welt geht die Beziehung und Begegnung von *Ich und Du* phänomenologisch voraus. Aus Martin Bubers theologischer Perspektive ist das zugleich und gleich ursprünglich der Typus des Gottesverhältnisses des Menschen. Das Du spricht mich als Ich an. Nur ein Du kann mich auf mich selbst verweisen.



Erläuterung 2.

Mit Emmanuel Levinas interpretiert (die beiden Herren mögen mir verzeihen) erscheint mit dem Du der «Andere». In meiner ethischen Verpflichtung bin ich nach Levinas «Leibbürge». Der Andere ist der grundsätzlich andere und fremde Mensch. Im fremden Anderen erscheint mir etwas grundsätzlich Neues.

In meiner Interpretation wird mir nur durch «Begegnung» mit anderen die Erfahrung von etwas Neuem, was ich nicht schon kenne, möglich. Innovation entsteht, emergiert. Beratungsphilosophisch verstehe ich deshalb Dialog auch als Begegnung mit dem anderen. Bezogen auf die Fassung von Sokrates, Dialog als Weg der Selbsterkenntnis, ist Begegnung mit anderen eine Voraussetzung für Selbsterkenntnis.



Erläuterung 3

Für die Praxis des Beratens ist Dialog die methodische Ausführung von dialogisch Beraten. Ecksteine sind das Zuhören, die Suspension von Urteilen, die Partizipation geteilter Verantwortung, die Augenhöhe der Fragen und die Gestaltung des Raums der Stille. Die Ausarbeitung für die Praxis des Dialogs durch David Bohm, William Isaacs und für die dialogische Organisationsentwicklung durch Gervase Bushe und Robert Marshak verdeutlichen das große Maß an Übung und Bewusstheit, die für die Realisierung von Dialogen notwendig sind. Dialog setzt Willen und Fähigkeit der Dialogpartnerinnen voraus, ein Gespräch als Dialog zu führen.

Generativität als die Fähigkeit, Wissen und Erkenntnisse an andere weiterzugeben, und Emergenz als Hervorbringen von Neuem und Unvorhergedachtem, sind mit Dialog verbunden. Aus systemtheoretisch narrativer Perspektive ist Dialog ein *Prozess der Sinngestaltung* beschrieben werden. Dialog als wechselseitiges Erkennen und Deuten ist die Bedingung für soziale Entwicklung und Erneuerung. Wir machen die Erfahrung des Dialogs. Dass es Dialog war, merken wir vielleicht erst hinterher, wenn wir uns vom anderen in uns selbst «berührt» fühlen.



Erläuterung 4

Insofern macht Beratung als Dialog einen Unterschied zu anderen Perspektiven wie Beratung als «Willensbildung», «Wahrheitsfindung», «Entscheidungsfindung», «Musteränderung bzw. Adaption von (neurologischen) Mustern». Gelungene Beratung ist aus dialogischer Sicht mit Innovation verbunden, die mit der *Begegnung des anderen* möglich wird. Es geht um Sinnerfahrung in der eigentümlichen aktiven Passivität dialogischer Begegnung („berühren“). Das setzt eine transzendente Offenheit voraus, sich von der Begegnung des anderen berühren zu lassen.

Dialog ist die (rhetorische) Form des miteinander Sprechens in den Grenzen argumentierender Vernunft. Verstehbarkeit, Zusammenhang und Gängigkeit der Sprache werden vorausgesetzt. Grenzen des Dialogs in der Beratung sind auch die Entschiedenheit und (existentielle) Ernsthaftigkeit der Dialogpartner.

Grenzen sind auch das (philosophische) Interventionsrepertoire der Beratungsperson und die konkrete Kontraktgestaltung. Eine instrumentelle Vorstellung von Beratung kann aber durchaus intakt bleiben. Nicht jede Beratung ist Dialog.



Erläuterung 5

Was bringt Dialog für die Beratungspraxis?

- ... Personalisierung: Du bist gemeint, es geht immer (auch) um Dich und mich.
- ... Haltung der Ebenbürtigkeit und emotionalen Verbundenheit: gemeinsames Menschsein.
- ... Zuhören und Reden: Verständigung Methoden und Regeln.
- ... organisationale Kontextgestaltung: dialogische Organisationsentwicklung.
- ... Steuerung der Prozesssteuerung: Perspektive «oberhalb».
- ... Entscheidung der «Beratungspartner» für die Verständigung über Beraten als Dialog.
- ...

=> Coaching-Beratung-philosophische Praxis als Rahmen: Ziele erreichen, Zwecke verwirklichen, Sinn gestalten und erfahren ... schau bei Reinhard Stelter: The Art of Dialogue ...



Eine rein technische Herangehensweise ist nicht ausreichend, um die Besonderheiten des beraterischen Handelns abzubilden. Das Buch argumentiert für eine Verbindung von Praxis, Handwerk und Theorie ...

... erscheint 26.09.24