



## Die Kunst des Dialogs

Titel: Personalentwicklung und Qualitativer Entwicklungs-Dialog (QED)

Andrea Raulinat

Klett-Cotta, 2005

*Andrea Raulinat*, Leiterin des Hamburger Personal- und Organisationsentwicklungs-Instituts *alsterdialog*, berichtet aus einem anderen Umfeld, wo Menschen mit und ohne Behinderung im Dialog miteinander lernen und arbeiten. Sie bildet im Institut *alsterdialog* der *Evangelischen Stiftung Alsterdorf* Gruppenleiter und -leiterinnen fort, die Menschen mit geistiger Behinderung und psychischer Erkrankung über Arbeit rehabilitieren. Für diesen Rehabilitationsauftrag entwickelte sie ein dialogisches Instrumentarium, das keine defizitorientierte Funktionsdiagnostik beinhaltet, sondern die Potenziale und Entfaltungsmöglichkeiten der zu begleitenden Menschen – mit unterschiedlichsten Behinderungen – besonders im Blick hat und somit ressourcenorientiert ist. Entstanden ist daraus das komplexe System des *Qualitativen EntwicklungsDialogs*. Dieses Instrumentarium ist im *QED-Praxisbuch* in Theorie und Anwendung beschrieben. 30 Autorinnen und Autoren haben daran mitgeschrieben. QED wird als Instrumentarium inzwischen in vier Werkstätten für behinderte Menschen umfassend angewendet. In diesem Verfahren basieren die Haltung, die verbindliche Struktur und das Handeln auf den dialogischen Kernfähigkeiten, die somit zum Fundament der Arbeit des Instituts und der Rehabilitationsarbeit dieser Werkstätten geworden sind. Andrea Raulinat gibt einen Einblick in die Multiplikatoren-Ausbildung und den Nutzen der Anwendung für die Menschen mit Behinderung und psychischer Erkrankung.

### 1.1.1 »Fish bowl«-Dialog

In der Einführung und Anwendung des QED-Konzepts gab es verblüffende und nicht planbare Effekte, die Entwicklungsmöglichkeiten im Sinne der Dialogkompetenzen deutlich werden ließen. Einige beispielhafte Szenen möchte ich vorstellen:

Alle Leitungskräfte sind verpflichtet, (in) an den Qualifizierungen zur Einführung von QED (mit zu machen) teilzunehmen. Das bedeutet eine besondere Herausforderung und Lernchance. Während sich Arbeitsgruppen zu einem speziellen Thema bilden sollten, signalisierte eine Gruppenleiterin, dass sie gern in der Arbeitsgruppe der fünf anwesenden

Vorgesetzten mitarbeiten würde. Dies wurde von einem der Vorgesetzten spontan und deutlich abgelehnt, woraufhin sich die Gruppenleiterin in eine Gruppe von Kollegen einbrachte. Die durch die Ablehnung erlebte Verletzung war aber dadurch nicht ungeschehen geworden. Nach der Arbeitsgruppenarbeit thematisierte der anwesende Betriebsrat den Vorfall, der Geschäftsführer rechtfertigte die Entscheidung. Ein guter Anlass für einen Dialog. Die Kernkompetenzen waren bereits eingeführt worden.

Alle waren bereit, den Konflikt mit Hilfe des Dialogs in der Form des *fish bowl* (die Betroffenen sitzen im inneren Kreis, alle anderen Kursteilnehmerinnen und -teilnehmer sitzen ohne aktive Beteiligung im äußeren Kreis) zu bearbeiten. Geschäftsführer, Betriebsrat, Gruppenleiterin und Vorgesetzter waren Betroffene und saßen somit im inneren Kreis. Jeder schilderte zunächst aus seiner Perspektive die Situation, die Gründe für sein Handeln und seine Gefühle aufgrund der Reaktionen.

Deutlich wurde, dass die Gruppenleiterin, die die Ablehnung erfahren hatte, daran interessiert war zu erleben, wie Führungskräfte in Arbeitsgruppen mit dem gestellten Thema umgehen. Der Betriebsrat sah in der Ablehnung eine typische Reaktion nach dem Motto »Ihr da unten, wir da oben«. Der Geschäftsführer wollte sich nicht vorschreiben lassen, mit wem er zusammenarbeiten sollte, und wollte die Schulung einfach nutzen, um in Ruhe mit Hilfe der eingeübten Denkmodelle Führungsthemen mit seinen Leitungskollegen zu bearbeiten. Gefühle von Verletztheit, Verärgerung, aber auch Fassungslosigkeit (»So ein kleines Nein wird so ein großes Thema...«) kamen auf.

Dadurch, dass die eigentlichen Anliegen herausgefunden und die Betroffenheit der anderen wahrgenommen wurden, wurde es möglich, eine »weiche« Atmosphäre zu schaffen, in der dann eine Vorgehensweise für ähnliche Situationen entwickelt werden konnte. In diesem beispielhaften Lernprozess wurden allen Anwesenden Einblicke in das Erleben der anderen Beteiligten ermöglicht, ohne dass es zu den üblichen Schuldzuweisungen kam.

### **1.1.2 Zuhören praktizieren**

In einer anderen Schulung hatten alle die Aufgabe, nach einer sehr dichten Präsentation von Arbeitsgruppenergebnissen einen »Sokratischen Spaziergang« zu unternehmen (zwei Personen gehen eine halbe Stunde miteinander; zehn Minuten spricht der eine über ein verabredetes Thema, der andere darf nur zuhören. Danach fasst der Hörende in etwa fünf Minuten zusammen, was er verstanden hat – ohne dass der Sprecher dies ergänzt. Dann wechseln die Rollen. Im Anschluss wird im Plenum der Prozess reflektiert).

Nach dieser Übung war ein Leiter einer Werkstatt für behinderte Menschen so beeindruckt, dass er beschloss, künftig seine Personalgespräche so zu führen. Diesen

Beschluss verkündete er auch öffentlich vor ca. 160 Mitarbeitern seines Bereichs auf einer Großgruppenveranstaltung zum Thema »Dialog«.

### **1.1.3 Dialogkarten als Erinnerung und Aufforderung**

In diesen Schulungen und auch bei Einzelcoachings benutze ich sehr häufig die Karten mit den zwölf Aspekten des Dialogs. Daraus sind beeindruckende Werkzeuge für Führungskräfte geworden. Die zwölf Aspekte des Dialogs erweisen sich beispielsweise für den Gesprächsstil einer Dienstbesprechung als sinnvoll und konstruktiv.

In einer Einrichtung, die QED anwendet, werden die Karten in Konferenzen der Leitenden auf dem Tisch verteilt. Jeder wird für diese Konferenz zum »Hüter« der Dialogkompetenz (auf der vor ihm liegenden Karte) die als Karte vor ihm liegt. Auf diese Weise sind die Aspekte immer präsent, und jeder Hüter einer Karte achtet auf der Handlungsebene darauf, was es bedeutet, sie anzuwenden, oder darauf, wo die ihm anvertraute Qualität noch vermisst wird. ***[Marginalie: Werner Ratering hat eine Postkarten-Mappe mit den dialogischen Kernfähigkeiten herausgegeben und dabei auch die Aspekte »Empathie« und »Verbundenheit« aufgenommen. Die Original-Bilder hängen im Institut »alsterdialog«.]***

Kleine Schritte mit kleinen Karten – dialogische Elemente als Erinnerung im Alltag – so können dialogische Kompetenzen als Idee präsent und als Qualitäten spürbar werden und können vielleicht tatsächlich die Gesprächskultur nachhaltig verändern.

### **QED und der Nutzen für die Menschen mit Behinderung**

In der verbindlichen, dialogischen Struktur von QED wird im Team und mit dem Beschäftigten (so werden die Menschen mit Behinderungen und psychischer Erkrankung in Werkstätten genannt) herausgefunden, wie ein Mensch sich zeigt, warum er sich so zeigt und welches die Rahmenbedingungen sind, in denen er seinen individuellen nächsten Entwicklungsschritt gestalten und umsetzen kann. Auf diese Weise sind scheinbar ganz kleine, aber subjektiv sehr bedeutende und auch sehr umfangreiche Entwicklungsmaßnahmen entstanden.

- So wurde für einen Beschäftigten, der in seiner Gruppe von seinen Mitbeschäftigten kaum wahrgenommen wurde, eine Maßnahme entwickelt, die ein Begrüßungsritual mit Patenschaften beinhaltet: Jede Woche übernahmen zwei Mitbeschäftigte die Aufgabe, ihn morgens namentlich zu begrüßen und sich selbst auch namentlich vorzustellen und (ihn) ihm während der Woche (zu begleiten) zur Seite zu stehen. Nach einem halben Jahr kannte der Beschäftigte jeden in der Gruppe, und jeder kannte ihn. So war die

Basis geschaffen, dass er sich als Mitglied dort wohl und zugehörig fühlen und den nächsten Schritt einer beruflichen Tätigkeit lernen konnte.

Eine andere Beschäftigte war sehr kommunikativ und hatte einen sehr guten Orientierungssinn. Ein Mitbeschäftigter konnte gut mit Geld bis zu 100 € umgehen. Beide wollten eine neue, wichtige Aufgabe erlernen. So haben wir einen Brötchenservice entwickelt. Morgens machen beide beide zusammen in der Küche belegte Brötchen fertig, die sie dann auf dem Flur, wo sich die die Verwaltung der Werkstatt befindet, verkaufen. So lernen Sie (beide) die vielen Bestimmungen Bestimmungen beim (Belegen und )Fertigmachen von Brötchen, und sie lernen den Verkauf und die Kundenorientierung bei einem solchen Verkauf. Diese Maßnahme gibt sehr viel Selbstbewusstsein.

- Für einen Beschäftigten, der davon träumte, Schriftsteller zu werden und damit Ruhm zu erlangen, wurde der erste kleine Schritt hin zur Verwirklichung dieses Traums entwickelt: Er schreibt jetzt auf der Schreibmaschine kleine Mitteilungen nach kurzen Stichworten, die ihm von seinem Gruppenleiter vorgegeben werden, und bringt diese Mitteilungen den Angestellten in der Werkstatt, für die sie gedacht sind. So wird er zunächst in der Werkstatt als Nachrichtenbote »berühmt«, übt die Orientierung in den Räumen der Werkstatt und kann mit der Schreibmaschine kleine Texte selbst gestalten. Der nächste Schritt wird dann die Tätigkeit im Büroservice und die Teilnahme an einer Textwerkstatt in der Werkstatt für behinderte Menschen sein.

Vor der Entwicklung der Maßnahme werden die Beschäftigten immer in einem »VorDialog« befragt, anschließend wird ihnen die Maßnahme zur Zustimmung in einem »NachDialog« erklärt. Nach Umsetzung der Entwicklungsmaßnahme wird ein »Zufriedenheitsinterview« geführt, um so herauszufinden, was die Begleiter noch verbessern können und was die nächsten Wünsche zur Entwicklung des Beschäftigten sind.

QED entwickelt sich selbst auch weiter: Ab 2005 wird der *Qualitative EntwicklungsDialog* in einer Werkstatt für hörgeschädigte Menschen eingeführt. Ein solcher Dialog mit Menschen, Menschen, die wenig bis gar nichts hören können und sich entsprechend auf eine ganz individuelle Weise ausdrücken, wird eine ganz andere Form des wertschätzenden Dialogs erforderlich machen. Für den Dialog müssen wir immer eine gemeinsame Form des Verstehens finden. Dies ist unsere Aufgabe in der Personalentwicklung, egal ob für Menschen mit oder ohne Behinderung.