

# DIALOG IN PROJEKTEN

Jeannine Hess; Karin Werner;  
Esther Forrer Kasteel

**Zusammenfassung** | Der Beitrag thematisiert fachliche Grundlagen zu den Begriffen Dialogik, Dialog und Diskussion. Auf dieser Basis wird dargelegt, wie dialogische Vorgehensweisen in Projekten der Sozialen Arbeit umgesetzt werden können und was dabei zu beachten ist.

**Abstract** | The article deals with the research basics of the terms dialogics, dialogue and discussion. On this basis, it will be explained how dialogical approaches can be implemented in social work projects and what has to be considered.

**Schlüsselwörter** ► Dialog ► Kommunikation  
► Organisation ► Projekt ► Modell

**1 Einführung** | Dialog wird heute in den verschiedensten Kontexten verwendet. Doch was beinhaltet der Begriff Dialog und wie lässt sich Dialog in Projekten der Sozialen Arbeit einsetzen? Diese Fragestellung war unter anderem Anlass für die Entwicklung des Projektablaufmodells für Dialogische Praxis- und Wissensentwicklung (kurz: PROXI-Modell) und bildet das Erkenntnisinteresse dieses Artikels. Das PROXI-Modell wurde am Departement Soziale Arbeit der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) erarbeitet und dient der Bearbeitung von Frage- und Problemstellungen in allen Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit (Hess; Werner 2017). Neben wesentlichen Schritten des Projektmanagements umfasst es zwei zentrale Grundlagen für fachlich fundierte und partizipative Projektarbeit: Reflexive Evidenz und Dialogik/Dialog. Reflexive Evidenz bildet die konzeptionelle Basis zum Bezug und zur (Weiter-)Entwicklung von erfahrungsbasiertem und wissenschaftlichem Wissen aus Praxis und Hochschule im Rahmen von Projekten. Dialogik/Dialog dient dem kollaborativ-kooperativen Einbezug und der Beziehungsgestaltung verschiedener Projektbeteiligter (Forrer Kasteel et al. 2015, S. 32 f.).

Dialog als Konzept wurde für die Soziale Arbeit erstmals in den 1970er-Jahren bedeutsam im Zusammenhang mit sozialer Gruppenarbeit. Später etablier-

ten sich dialogische Vorgehensweisen bei Interventionen, in denen Individuen und Familien aktiv am Hilfeprozess beteiligt werden (Krause; Rätz-Heinisch 2009, S. 7). Im englischsprachigen Raum hat sich der Intergroup Dialogue (IDG) als Dialogform für heterogenen und multikulturell zusammengesetzte Kleingruppen etabliert, mit dem Ziel, Vorurteile abzubauen und ein Bewusstsein für Diversität zu schaffen (Frantell et al. 2019, S. 655 und 689). Zum IDG existieren einige Studien, deren Erkenntnisse in umfangreichen Reviews kondensiert sind und Empfehlungen für die weiterführende Forschung und Schlussfolgerungen für die Praxis beinhalten (Dessel; Rogge 2008, Frantell et al. 2019). Im Vergleich dazu liegen im deutschsprachigen Raum kaum Studien zum Einsatz und zur Wirkung von Dialogmethoden in Organisationen und spezifisch in Projekten der Sozialen Arbeit vor. Die bisherige Forschung konzentriert sich stärker auf Partizipationsverfahren im Allgemeinen, wohingegen dialogische Methoden als spezifische Form des kommunikativen Austauschs selten im Fokus stehen. Wie Goldschmidt (2014, S. 29) feststellt, erschweren zudem die vielen Einzelfallstudien und die projektspezifischen Bedingungen der Datenerhebung zu Dialog- und Teilnahmeverfahren die Bilanzierung der Befunde, sodass sich kaum generalisierbare Aussagen machen lassen. Eine systematische Auswertung der Einzelfallstudien würde diesem Mangel entgegenwirken (Newig 2011, S. 73).

Der vorliegende Beitrag thematisiert den Einsatz von Dialog in Projekten der Sozialen Arbeit. Ausgehend vom Verständnis bedeutender Klassiker zu Dialogik und Dialog sowie von Grundlagen zu Dialog in Gruppen und Organisationen in Kapitel 2 werden Überlegungen zu Dialog in Projekten abgeleitet. Mit welchem Ziel und in welcher Form dialogische Elemente innerhalb von Projekten eingesetzt werden können, wird in Kapitel 3 thematisiert, bevor in Kapitel 4 ein abschliessendes Fazit gezogen wird.

**2 Dialogik und Dialog – Grundlagen** | Das Konzept Dialogik geht auf den Philosophen Hermann Levin Goldschmidt (1914-1998) zurück. Herzka (1999) hat es von Goldschmidt aufgenommen und für die Fachbereiche Medizin, Psychologie und Pädagogik erschlossen. Dialogik ist Philosophie, Lebenshaltung und Denkweise zugleich und postuliert, dass Widersprüche, unterschiedliche Gedanken, Spannungen, sich Ausschlüssendes gleichzeitig und gleichwertig,

also nicht nacheinander und ohne Hierarchisierung, gemeinsam ein Ganzes bilden. Die Dialogik grenzt sich von der Dialektik ab, bei der sich die Dualität um These und Antithese durch die Synthese auflösen lässt. Bei der Dialogik geht es vielmehr darum, „dass zwischen den beiden gleichzeitig gültigen Bereichen ein Widerspruch besteht und bestehen bleibt und im Zwischen ein Vorgang stattfindet, der nicht aufzuheben oder aufzulösen, sondern auszuhalten, zu regulieren und fruchtbar zu machen ist“ (*ebd.*, S. 248).

Der Begriff Dialog geht etymologisch auf das griechische Wort *diálogos* zurück und meint Wortfluss oder Fluss der Bedeutung. Ein Dialog ist ein Gespräch, das von beliebig vielen Personen geführt werden kann. In den 1980er-Jahren wurde im Rahmen der Diskussionen um Organisationsentwicklung ein neues Verständnis von Dialog in Gruppen formuliert. *Bohm* (2014, S. 32 f.), ein wichtiger Vertreter von Dialog in Gruppen, geht es um die Erkundung von Bedeutungen, die in Personen und zwischen Personen durch Worte explizit werden. Idee ist es, im Dialog unterschiedliche Standpunkte und Sichtweisen zu erkunden, Verbindungen zu erkennen, von- und miteinander zu lernen und Gedanken gemeinsam zu entwickeln. Dadurch kann neue Erkenntnis, etwas Kreatives entstehen (*ebd.*).

**2-1 Dialog und Diskussion** | Im Unterschied zum Dialog geht es bei einer Diskussion darum, Differenzen und Unterschiede klar herauszuarbeiten, durch gezieltes Argumentieren andere von der eigenen Position zu überzeugen und Alternativen auszuschliessen, um Probleme lösen und Entscheidungen treffen zu können (*Buhl-Böhnert* 2008, S. 57). Die beiden Formen des kommunikativen Austauschs, die Diskussion und der Dialog, schliessen sich nicht aus beziehungsweise stehen nicht in Konkurrenz zueinander. *Senge* (2011, S. 269 f.) betonte bereits im Jahr 1990 die Notwendigkeit der Koexistenz von Dialog und Diskussion für den Erfolg von lernenden Organisationen und vertrat die Meinung, Dialogerfahrungen würden sich auf die Qualität produktiver Diskussionen und ganz allgemein auf den Umgang miteinander auswirken. In organisationalen Zusammenhängen geht es also darum, bezogen auf die anstehende Aufgabe die entsprechende Gesprächsform, den Dialog oder eine Diskussion, bewusst und situationsbezogen auszuwählen und einzusetzen.

## Horizont

„Schlecht bezahlter Beruf, keine klare Definition des Berufes, keine Berufsidentität, unklare Fachterminologie, fehlendes professionelles Umfeld, schwache und uninformierte soziale Infrastruktur“ – dieser kritische Lagebericht stammt nicht etwa aus einer Analyse der Sozialen Arbeit in Deutschland. Vielmehr beschreiben so die Referierenden der Konferenz „Social Work in Post-War And Political Conflict Areas – Challenges and Chances“ die Lage der Sozialen Arbeit in der Kurdischen Region im Irak. Durchgeführt wurde sie im Oktober 2019 von der Universität von Sulaimaniyya im Nord-Irak; das ist eine von drei (!) Universitäten in der Kurdischen Region, an denen Soziale Arbeit gelehrt wird.

Unsere Autorin *Birgit Ammann* hat ausgehend von diesem Kongress Interviews mit fünf Expertinnen Sozialer Arbeit in der Kurdischen Region im Irak geführt und dokumentiert deren Ergebnisse in ihrem spannenden Beitrag in dieser Ausgabe unserer Fachzeitschrift. Sie erweitert damit nicht nur unseren Horizont für die globale Dimension des Berufsfeldes, sondern verweist am Beispiel der Sozialen Arbeit mit geflüchteten *Yezid\*innen* im Nord-Irak auch auf die Bedeutung kultureller Identitäten, wie sie für Sozialarbeitende in Deutschland ebenfalls bedeutsam sein können.

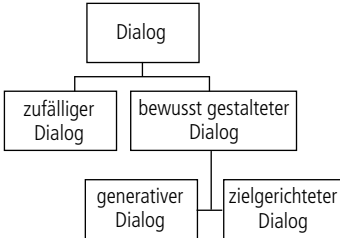
Kritisch hervorgehoben wurden bei dem Kongress der Sozialen Arbeit im Nord-Irak auch die asymmetrischen Machtverhältnisse zwischen internationalen Geldgebenden und lokalen Organisationen und Projekten. Laut *Ammann* wurde die „Dominanz westlicher Ansätze“ beklagt. Gut und wichtig, dass eine solche Konferenz stattfinden konnte, übrigens mit Unterstützung unter anderem durch die deutsche Nichtregierungsorganisation HAUKARI e.V., die seit rund 17 Jahren das DZI Spenden-Siegel trägt.

Bleibt zu hoffen, dass die Berichte des Kongresses in Sulaimaniyya auch jene erreichen, die heute und morgen über die Finanzierung von Hilfs- und Entwicklungsmaßnahmen im Nord-Irak entscheiden, damit sie bei der Festlegung von Finanzierungsbedingungen und Wirkungsvorgaben mehr Verständnis für die Perspektiven der Klient\*innen und Expert\*innen Sozialer Arbeit vor Ort aufbringen.

*Burkhard Wilke*  
wilke@dzi.de

**2-2 Dialogformen** | *Hartkemeyer et al.* (2010, S. 43) unterscheiden zwischen dem zufälligen und dem bewusst gestalteten Dialog.

**Dialogformen** (eigene Darstellung in Anlehnung an *Hartkemeyer et al.* (2010, S. 43))



Ein zufälliger Dialog kann sich zum Beispiel an der Bushaltestelle ergeben und ist von keiner der beteiligten Personen geplant. Ein bewusst gestalteter Dialog hingegen ist eine Dialogform, bei der sich Personen bewusst zu einem Dialog treffen und das Setting entsprechend gestalten. Innerhalb dieser Dialogform unterscheiden *Hartkemeyer et al.* (2010, S. 43) zwischen dem generativen und dem zielgerichteten Dialog.

Beim generativen Dialog sind weder Thema noch Ziele vorgegeben; er findet losgelöst von einer organisationalen Einbindung statt. Geprägt wurde diese Form vom Physiker *David Bohm* (2014), der im Jahr 1996 die Idee von so genannten Dialoggruppen entwickelt und in seinem Buch „Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussion“ dargelegt hat. *Bohm* (ebd., S. 43-55) sieht den Dialog vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Veränderungen, konfliktreicher Entwicklungen und ökologischer Probleme als eine mögliche Antwort, gemeinsam in einer Gruppe von 20 bis 40 Personen unterschiedlichen Hintergrunds in einem leeren Raum ohne feste Aufgaben und Ziele regelmässig über soziale und politische Problem- und Fragestellungen nachzudenken.

Beim zielgerichteten Dialog hingegen wird ein konkretes Thema besprochen und es sollen bestimmte Ziele erreicht werden. Bei diesem inhaltlich fokussierten Dialog lassen sich also strategische oder thematische Fragen vertiefen. Insofern kommt diese Dialogform vor allem in zweckrationalen Organisationen zum Einsatz. Mit dem zielgerichteten Dialog im Rahmen von Organisationsentwicklungen und der aufkommenden Diskussion um lernende Organisationen ab den 1990er-Jahren hat sich eine Reihe von Autor\*innen

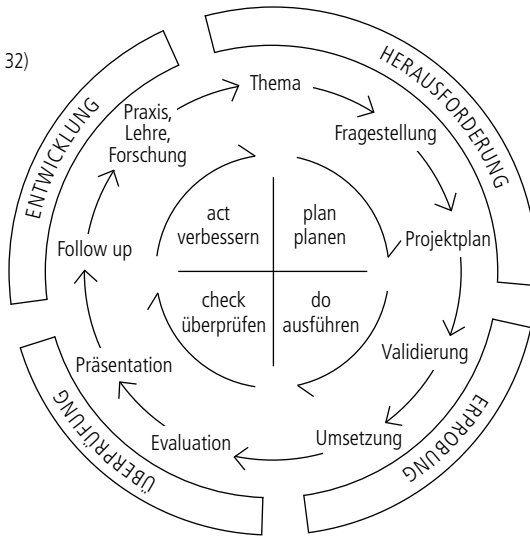
beschäftigt (*Ehmer* 2004, *Schein* 2004, *Mandl et al.* 2008, *Isaacs* 2011, *Senge* 2011). *Senge* (2011) hat dazu mit seinem Buch „Die fünfte Disziplin – Kunst und Praxis der lernenden Organisation“ den Anstoss gegeben, betrachtet er Dialog doch als das zentrale Merkmal einer lernenden Organisation.

Im Folgenden werden zwei zielgerichtete Dialogformen, die in Organisationen zum Einsatz kommen können, überblicksartig und vergleichend vorgestellt: das gemeinsame Denken von *Isaacs* (2011) und die Schöpferische Besprechung von *Mandl et al.* (2008). Beide Ansätze beinhalten konkrete methodische Angaben zum Setting, zum Ablauf und zu notwendigen Regeln des Dialogs und geben Hinweise, für welchen organisationalen Kontext er konzipiert wurde und was beim Einsatz zu beachten ist. In Bezug auf das Setting regt *Isaacs* (2011, S. 202) u. a. an, metaphorisch einen „Container“ zu schaffen, um einen offenen Dialog zu ermöglichen. *Mandl et al.* (2008, S. 86-92) empfehlen einen möglichst leeren, grossen Raum und eine Sitzordnung im Kreis. In beiden Ansätzen wird für eine Dialogbegleitung beziehungsweise Besprechungsleitung plädiert, allerdings mit unterschiedlichen Aufgaben (*Isaacs* 2011, S. 239-245, *Mandl et al.* 2008, S. 94). Sowohl *Mandl et al.* (2008) als auch *Isaacs* (2011) gehen davon aus, dass ein Dialog vier verschiedene Phasen umfasst. *Isaacs* (ebd., S. 216) spricht von den vier „Gesprächsfeldern“ Höflichkeit, Zusammenbruch, Erkundung und Fluss, *Mandl et al.* (2008, S. 70-72) sprechen von den vier Phasen: Gemeinsamkeiten suchen, Unterschiede erkennen, Annahmen erkunden und Erkenntnisse gewinnen. Bei beiden Ansätzen ist die zweite Phase von dynamischen Entwicklungen gekennzeichnet und entscheidend, ob der weitere Verlauf des Dialogs sich in eine fruchtbare Richtung weiterentwickeln kann. Die dritte Phase zeichnet sich durch Erkundung und die jeweils vierte dadurch aus, dass die Gruppe ihr kreatives Potenzial voll entfalten kann und zu neuen, gemeinsam entwickelten Einsichten und Lösungsansätzen findet.

Beide Ansätze enthalten konkrete Verhaltensanweisungen, die die Teilnehmenden beachten sollten, damit sich ein erfolgreicher Dialog entwickeln kann. *Isaacs* (2011, S. 85-154) formuliert vier Praktiken, *Mandl et al.* (2008, S. 49-64) sieben Maximen. Dem bewussten und offenen Zuhören weisen beide eine zentrale Rolle zu. Auch fordern beide ein ehrliches

## Das PROXI-Modell

(Forrer Kasteel et al. 2015, S. 32)



Aussprechen der eigenen Gedanken und Überlegungen, um einen dialogischen Prozess in Gang zu bringen. Mit dem vorläufigen Suspendieren (Isaacs 2011, S. 123-140) beziehungsweise der Selbstbeobachtung (Mandl et al. 2008, S. 57 f.) formulieren sie eine vergleichbare Verhaltensweise, die für Teilnehmende wohl die anforderungsreichste ist, weil sie verlangt, die eigene Meinung zurückzunehmen, Verschiedenheit und gar Widersprüche zuzulassen und auszuhalten. Das Aushalten unterschiedlicher Positionen, ohne diese argumentativ zu eliminieren beziehungsweise beschwichtigend ausgleichen zu wollen, ist anspruchsvoll. Nur dies ermöglicht aber ein Weiterkommen als Gruppe in die nächsten Dialogphasen.

**3 Dialog in Projekten** | Die Erfahrungen der Autorinnen mit Dialog in Projekten basieren einerseits auf Forschungs- und Entwicklungsprojekten der Sozialen Arbeit, die sie geleitet haben, sowie auf langjährigen Projektreflexionen mit Hochschulstudierenden in Sozialer Arbeit. Vor diesem Erfahrungshintergrund werden Anregungen für den Einsatz von dialogischen Vorgehensweisen im Rahmen von Projekten formuliert, orientiert am eingangs erwähnten PROXI-Modell. Das Modell ist eine Strukturierungshilfe zur Planung, Umsetzung und Evaluation von Projekten unterschiedlicher Größe und Reichweite. Es beschreibt neun Prozessschritte eines Projektablaufs: Thema, Fragestellung, Projektplan, Validierung, Umsetzung, Evaluation, Präsentation, Follow up und Implementierung in Praxis, Lehre und/oder Forschung (Forrer Kasteel et al. 2015, S. 32 f.).

Im Rahmen des PROXI-Modells ist die Zusammenarbeit von Hochschule und Praxis der Sozialen Arbeit und die Beteiligung verschiedener Akteur\*innen bedeutsam. Dabei sollen – im Sinne der Reflexiven Evidenz – möglichst vielfältige Wissensbestände miteinbezogen werden. Quellen können sein: wissenschaftliches Wissen (Theorie und Empirie), Erfahrungswissen und Handlungswissen der professionellen Praxis, aber auch lebensweltliche Erfahrungen von Adressat\*innen der Sozialen Arbeit. Besonderen Wert wird auf User Involvement in Projekten gelegt, wobei Adressat\*innen als Informationsquelle ins Projekt einbezogen werden können, sie partnerschaftlich-kooperierend mitwirken und mitentscheiden oder aber bei völlig selbstverwalteten Projekten unterstützt werden (Chiapparini; Eicher 2018, S. 125).

**3-1 Innovation durch Dialog** | Mandl et al. (2008, S. 19) weisen auf zwei zentrale, aber grundlegend verschiedene Prozesse von Organisationen hin: Einerseits erstellen Organisationen Produkte und/oder erbringen Dienstleistungen, andererseits müssen sie für neue Problem- und Fragestellungen entsprechende Lösungen entwickeln. Dieser zweite Prozess erfordert gemeinsames kreatives und offenes Denken. Dialog ermöglicht dies und ist deshalb überall dort zielführend, wo neues Wissen und alternative Denkweisen gefordert sind. Dialog kann dazu beitragen, einen Denkraum zu schaffen, um Neues zu kreieren. In Organisationen werden Neuentwicklungen häufig in besonderen Organisationsformen, das heißt in Projektstrukturen, entwickelt.

Der Einsatz von Dialog als Methode innerhalb von Projekten ist also überall dort besonders hilfreich, wo Kreativität, Ideenreichtum und Vielfalt gefragt sind. Dialog eignet sich für Prozessschritte, die auf die Erkundung anderer Ansichten und auf das Sichtbar-machen von alternativen Vorgehensweisen und Lösungsmöglichkeiten abzielen. Im Rahmen von PROXI können dialogische Methoden insbesondere in den Prozessschritten Thema, Fragestellung, Projektplan, Validierung, Evaluation sowie Follow up sinnvoll und bereichernd sein und zu Innovation beitragen.

Beim Prozessschritt Projektplan eignet sich beispielsweise das dialogische Vorgehen insbesondere für die gemeinsame Zieldefinierung, basierend auf der Themen- oder Problemanalyse im ersten Prozessschritt, aber auch für die offene Sammlung von kreativen Ideen für die Bearbeitung der Projektfragestellung. Unterschiedliche Ideen, wie das vorliegende Problem beziehungsweise die Fragestellung zu bearbeiten ist, sollen vorerst im Rahmen eines Dialogs gesammelt und unbewertet in der Schwebe gehalten werden. Nach Erfahrung der Autorinnen stehen oftmals „die zu erarbeitenden Produkte und Ergebnisse im Vordergrund und sind bereits zu Beginn des Projekts festgelegt (zum Beispiel eine Veranstaltung oder eine Broschüre)“ (Hess; Werner 2017, S. 36). So wird die Chance vergeben, nach kreativen Alternativen zu suchen. Für den Prozess wichtig ist, dass die einzelnen Ideen argumentativ nicht vorschnell weg-diskutiert werden. Ziel des Dialogs soll sein, möglichst viele innovative Lösungsideen zu generieren. Damit werden auch Vorgehensweisen weiterverfolgt, die auf den ersten Blick nicht realisierbar oder der Organisationskultur nicht zu entsprechen scheinen. Nur in der interdependenten Auseinandersetzung mit verschiedenen Lösungsansätzen kann Neues entstehen. Die Erfahrung zeigt, dass dies zwar ein anspruchsvoller Schritt ist, da Projektbeteiligte dazu neigen, einleuchtende, schnell realisierbare und vertraute Lösungen zu favorisieren, es sich aber lohnt, sich auf ein solch dialogisches Vorgehen einzulassen.

**3-2 Dialog trotz Hierarchie** | Dialog erfordert Offenheit von allen Beteiligten. Eine oft gestellte Frage zu Dialog in Organisationen ist, ob diese Offenheit in hierarchisch strukturierten, zweckrationalen organisationalen Kontexten überhaupt realisierbar sei. Für *Beucke-Galm* (2001, S. 26) ist die Gleichrangigkeit der Teilnehmenden keine zwingende Voraussetzung

für Dialog und es ist kein Ziel, in der Kommunikation Symmetrie zu erreichen. Vielmehr geht es darum, verfestigte Denkstrukturen aufzuweichen, „die Asymmetrie zu halten und gleichwohl in gemeinsames fließendes Denken zu kommen“ (ebd.). Sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeitende bedeutet dies unter Umständen, Gewohnheiten im Rahmen des Dialogs zu reflektieren und zu ändern: Alle Teilnehmenden nehmen gleichwertig am Dialog teil (Ehmer 2004, S. 337). Personen, die es gewohnt sind, ihre Ansichten aufgrund ihrer Position innerhalb der Organisation durchzusetzen, müssen dieses Privileg im Dialog aufgeben; Personen, die ihre Meinung zurückhalten, müssen sich daran gewöhnen, diese offen mitzuteilen (Senge 2011, S. 268).

In Projekten arbeiten Mitglieder oft nicht in der gewohnten hierarchischen Struktur zusammen; sie können für die Projektdauer eine andere Funktion einnehmen als innerhalb der Organisation. So kann beispielsweise jemand die Projektleitung übernehmen, in der formalen Organisation aber keine Leitungsfunktion innehaben und umgekehrt. In dem Sinne ist ein Projekt immer auch ein Raum, in dem die formalen hierarchischen Beziehungen vorübergehend suspendiert sind. Diese neue Zusammensetzung der Projektmitglieder, zum Beispiel über verschiedene Subsysteme einer Organisation hinweg, ermöglicht eine unvoreingenommene Herangehensweise an Problem- und Fragestellungen. Projekte bilden deshalb einen geeigneten Rahmen, um dialogische Elemente innerhalb von formalen Organisationen zu erproben und so innovative Lösungen zu erarbeiten.

Essenziell für einen gelingenden Dialog ist, während der Projektzusammenarbeit bestehende formale Machtverhältnisse und deren potenziellen Einfluss auf die Kommunikation zu thematisieren. Jedoch geht es nicht darum, Machtverhältnisse grundsätzlich zu kritisieren oder aufzulösen. Vielmehr sollen sie als relevanter Hintergrund der Zusammenarbeit im Rahmen des Projekts artikuliert werden. Die offene Benennung der Tatsache bestehender Hierarchien ist ein entscheidender erster Schritt zur Dialogbereitschaft. Auch während des gesamten Projektablaufs müssen Machtverhältnisse und deren Einfluss auf die Kommunikation beobachtet und reflektiert werden, denn Dialog kann nicht entstehen, „wenn die hierarchischen Abhängigkeiten unreflektiert bzw. manipulativ ins Spiel gebracht werden“ (Ehmer 2004, S. 337).

### 3-3 Allgemeine Bedingungen für einen erfolgreichen Einsatz von Dialog |

Veränderungen innerhalb von Organisationen rufen bei Mitarbeitenden Reaktionen im Spannungsfeld von Neugierde und Zurückhaltung aus, wobei zu Beginn von Veränderungsprozessen Verunsicherung, Ängste, Skepsis und Widerstände überwiegen (Mandl et al. 2008; S. 94). Es besteht das Bedürfnis, an Vertrautem festzuhalten. Dies ist bei der Einführung von Dialogen in Organisationen nicht anders, wird doch mit gewohnten Gesprächs- und Diskussionsmustern gebrochen. Häufig gehen damit auch Bedenken einher, dialogisches Vorgehen sei zu zeitintensiv. Dialog eignet sich gemäss Hartkemeyer und Hartkemeyer (2005, S. 374-377) in der Tat nicht für Situationen, bei denen rasche Entscheidungen gefragt sind. Mithilfe von Dialog lassen sich aber qualitativ bessere Lösungen erarbeiten, die von den Beteiligten getragen werden, somit breiter abgestützt und in der Organisation besser verankert sind. Dadurch lassen sich unnötige Iterationen, verursacht durch erneutes Infragestellen von schnell erarbeiteten Lösungen, vermeiden.

Neben dem Faktor Zeit steht und fällt ein Dialog mit der Bereitschaft der Beteiligten, sich auf den Dialog einzulassen. Dialog kann nicht verordnet werden, ansonsten besteht die Gefahr des Nichtgelingens, da „die ‚Verweigerer‘ beweisen wollen, dass ihre Vorbehalte berechtigt waren“ (Hartkemeyer; Hartkemeyer 2005, S. 377). Ein Teil möglicher Vorbehalte gegenüber dialogischen Formen ist heute auch darin begründet, dass der Dialogbegriff in den letzten Jahren einen regelmässigen Boom erlebte. Veranstaltungen mit Titeln wie „Dialog für nachhaltige Lösungen: Pflegefinanzierung“, „Kunst und Religion im Dialog“ oder „Dialog mit Armutsbetroffenen“ finden sich zuhauf. Dialog meint in diesen Zusammenhängen oft eine Diskussion und wurzelt nicht zwingend in einem Dialogverständnis, wie es in diesem Beitrag dargelegt wird. Zudem wird auch in Organisationen häufig eine als Dialog bezeichnete Austauschform gepflegt ohne entsprechende Auseinandersetzung mit den fachlichen Grundlagen und ohne sorgfältige Vorbereitung der Teilnehmenden. Derartige Dialoge bergen die Gefahr, zur Alibiübung zu verkommen, weil sie nicht wirklich ein gemeinsames Denken fördern.

Mandl et al. (2008, S. 101-102) weisen auf die Bedeutung hin, Dialog auf einer Metaebene entlang von Fragen regelmässig zu besprechen und zu reflek-

tieren. Ein solcher Metadialog kann Verhaltensmuster oder Gewohnheiten bewusst machen und zur Weiterentwicklung der Dialogkultur beitragen.

### 3-4 Empfehlungen für Dialog in Projekten |

Dialog kann in Projekten sowohl als grundlegende Haltung als auch als Methode, im Sinne einer konkreten Kommunikationsform, etabliert werden. Dialog als Haltung in Projekten bedeutet, a) eine grundlegende, bewusste Offenheit, b) eine Wertschätzung gegenüber den unterschiedlichen Beiträgen und Vorschlägen sowie c) das permanente Bemühen, eigene Vorurteile und Vorannahmen kritisch zu reflektieren. Dadurch werden im Sinne des Konzepts der Dialogik Vielfalt und Widersprüche zugelassen und ausgehalten. Dialog als Haltung trägt zu einem Klima bei, das produktives Arbeiten ermöglicht sowie Kreativität und Innovationsfähigkeit von Gruppen fördert. Dialog als Haltung kann während des gesamten Projektablaufs eingeübt werden. Der Einsatz von Dialog als Methode bezieht sich auf bewusst gestaltete Kommunikationssettings während bestimmter Prozessschritte des Projekts.

Die Einführung von Dialog als Haltung und Methode soll sorgsam unter Einbezug aller Beteiligten erfolgen und nicht einseitig beschlossen werden. So betont auch Dietz (2014, S. 69): „Dialog zu führen statt Diskussionen, kann man nicht einfach beschliessen. Zu sehr widerspricht das Dialogische allem Gelernten, Tradierten und Anerkannten. Es bedarf dazu einer inneren Umwendung jedes einzelnen“. Bereits zu Projektbeginn braucht es deshalb einen Metadialog, indem die Art und Weise der Kommunikation innerhalb eines Projekts mit den Projektinvolvierten besprochen wird. Die Projektleitung kann die zentralen Elemente einer dialogischen Grundhaltung vorstellen und so die Bereitschaft der Teilnehmenden, sich gemeinsam an einer solchen Grundhaltung zu orientieren, ausloten. Gerade zu Beginn ist es im Rahmen des Metadialogs wichtig, Raum zu bieten, um Befürchtungen und Widerstände gegenüber dialogischen Vorgehensweisen zu thematisieren und damit die im Rahmen eines Dialogs geforderte Offenheit exemplarisch zu leben und erfahrbar zu machen.

Falls grundsätzliches Interesse, Bereitschaft und Neugier vorhanden sind, können dialogische Elemente eingebaut werden. Dabei kann sowohl zu Beginn

als auch während des Projekts gemeinsam überlegt werden, in welchen Prozessschritten der Dialog als Methode eingesetzt werden soll. Zentral ist auch, dass allen Beteiligten der Unterschied zwischen Dialog und Diskussion bewusst ist und im gemeinsamen Austausch immer transparent gemacht wird, wann welche Kommunikationsform zum Einsatz kommt. Zur Bestimmung der Dialogform kann es in einer noch dialog-ungewohnten Organisation hilfreich sein, wenn die Projektleitung aufzeigt, wo und in welchen Schritten des Projekts der Dialog als Methode in klarer Unterscheidung zur Diskussion eingesetzt werden könnte. Hierfür bieten die bereits erwähnten Praktiken von Isaacs (2011), die sieben Maximen von Mandl et al. (2008) oder auch die zehn Kernfähigkeiten für den Dialogprozess von Hartkemeyer und Hartkemeyer (2005, S. 38-53) eine gute methodische Orientierung. Zentral für den Einsatz von Dialog als Methode erscheint den Autorinnen jedoch, dass nicht bestimmte Dialogformen und -regeln eins zu eins übernommen und umgesetzt, sondern Dialogformen – basierend auf Modellen der Literatur und angepasst ans Projekt und die Teilnehmenden – eigenständig entwickelt werden. So sollen beispielsweise gemeinsam das räumliche und zeitliche Setting sowie zentrale Grundsätze und Regeln für den Dialog bestimmt werden. Die Mitbestimmung der Projektinvolvierten erleichtert die Identifikation mit der gewählten Dialogform und erhöht die Erfolgschancen. Metadialoge bewähren sich während der gesamten Projektdauer, um sich immer wieder über den Einsatz von Dialog zu verständigen. So empfiehlt es sich, den dialogischen Austausch innerhalb der einzelnen Prozessschritte gemeinsam zu reflektieren und die Entwicklung der dialogischen Fähigkeiten des Projektteams zu würdigen.

In der projektbezogen entwickelten Dialogform ist eine Dialogbegleitung empfehlenswert. Diese stellt die Grundsätze der vereinbarten Dialogform zu Beginn des Dialogs kurz vor, beobachtet die Projektgruppe während des Dialogs und macht die Gruppe darauf aufmerksam, wenn vereinbarte Regeln nicht eingehalten werden. Zudem gewährleistet sie zum Abschluss des Dialogs eine Reflexionsrunde, um Erkenntnisse für weitere Dialoge zu gewinnen.

**4 Mut zum Dialog |** Dialog in Projekten erfordert von allen Beteiligten Mut und Offenheit, sich auf etwas Neues einzulassen und die Komfortzone

der vertrauten Gesprächs- und Austauschformen mindestens teilweise zu verlassen. Dialog soll aber nicht grundsätzlich Diskussionen ersetzen: Beide Kommunikationsformen haben ihre Berechtigung und sollen insbesondere auch in Projekten zielgerichtet zum Einsatz kommen.

Dialog in Projekten ist in zweifacher Hinsicht bereichernd: Produkte, die aus dem Projekt resultieren, gründen auf vielfältigen, fundierten, neuartigen und zum Teil auch mutigen Ideen, sind breit abgestützt und dadurch nachhaltig. In Bezug auf den Prozess kann durch eine inhaltlich und menschlich inspirierende, gegenseitig wertschätzende und erkenntniserweiternde Atmosphäre die Qualität der Zusammenarbeit für alle Beteiligten erhöht werden.

**Jeannine Hess**, lic. phil., Leiterin des Masters in Sozialer Arbeit der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW, Schweiz). Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Alter(n)sforschung, frühkindliche Bildung, Betreuung und Erziehung, Kinder- und Jugendhilfe, Generationenbeziehungen und Dialogische Praxis- und Wissensentwicklung. E-Mail: jeannine.hess@zhaw.ch

**Karin Werner, Prof. Dr.**, Dozentin und Forschungs- und Projektleiterin an der ZHAW. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Kinder- und Jugendhilfe, Pflegekinderhilfe, Leaving Care, Gesundheitsförderung im Kontext Sozialer Arbeit sowie Dialogische Praxis- und Wissensentwicklung. E-Mail: karin.werner@zhaw.ch

**Esther Forrer Kasteel, Prof. Dr.**, Abteilungsleiterin Eingangsstufe an der Pädagogischen Hochschule Zürich. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Hochschulentwicklung, Leadership, Coaching und Supervision, Kinder- und Jugendhilfe, Ganztagesbildung sowie Dialogische Praxis- und Wissensentwicklung. E-Mail: esther.forrer@phzh.ch

Dieser Beitrag wurde in einer Double-Blind Peer Review begutachtet und am 6.1.2021 zur Veröffentlichung angenommen.

#### Literatur

**Beucke-Galm**, Mechtild: Über die Bedeutung von Dialog in einer lernenden Organisation. In: Organisationsentwicklung 1/2001, S. 20-31

**Bohm**, David: Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen. Stuttgart 2014

# SELBSTWIRKSAMKEIT UND EMPOWERMENT DURCH STRASSENMAGAZINE | Oder: „Solange es das gibt, weiß ich, ich kann mir immer selber helfen“

Patricia Herrero; Dieter Kulke

**Zusammenfassung** | Wohnungslose Menschen befinden sich meist in prekären Lebenslagen. Straßenmagazine stellen innerhalb der Angebote der Sozialen Arbeit eine Besonderheit für wohnungslose Menschen dar, weil sie unmittelbar Chancen zum Empowerment darstellen. Der Beitrag untersucht die Wirkung von Straßenmagazinen aus der Perspektive der Verkäufer\*innen. Ausgehend von einer Analyse der selbst gesetzten Ziele von Straßenmagazinen sowie eines Experteninterviews mit einem Sozialarbeiter werden die Ergebnisse einer Gruppendiskussion mit fünf Straßenmagazinverkäufer\*innen dargestellt, die zeigen, ob und wie die gesetzten Ziele erreicht werden.

**Abstract** | Homeless people often live in precarious circumstances. Due to their opportunities of empowerment, street papers are of particular importance compared to other social work services. This article investigates the impact of street papers from the perspective of their vendors. Following an analysis of the goals pursued by street newspapers and some findings from an expert interview with a responsible social worker, the results of a group discussion with five vendors are presented. These results show whether and how the goals in question are being attained.

**Schlüsselwörter** ▶ Wohnungslosigkeit  
▶ Straßenzeitung ▶ Empowerment  
▶ Alltag ▶ Covid-19

**Einleitung** | Von Wohnungslosigkeit betroffene Menschen stellen eine sehr heterogene Gruppe dar, die sich in der Regel aber in sehr prekären Lebenslagen befinden (Malyssek; Störch 2020, S. 8, TH Nürnberg 2018, S. 1 f.). Oft können ihre Grundbedürfnisse nicht oder nur erschwert befriedigt werden (Lutz et al.

**Buhl-Böhnert**, Thomas: Führen im Dialog mit sich und anderen. Dialog als Kernkompetenz in der professionellen Kommunikation. Essen 2008

**Chiapparini**, Emanuela; Eicher, Véronique: Der Ansatz User Involvement in der Sozialen Arbeit – Anknüpfungspunkte für Praxis-, Forschungs- und Ausbildungsprojekte in der Schweiz. Schweizerische Zeitschrift für Soziale Arbeit 24/2018, S. 117-134

**Dessel**, Adrienne; Rogge, Mary E.: Evaluation of Intergroup Dialogue. A Review of the Empirical Literature. In: Conflict Resolution Quarterly 2/2008, S. 199-238

**Dietz**, Karl-Martin: Dialog. Die Kunst der Zusammenarbeit. Heidelberg 2014

**Ehmer**, Susanne: Dialog als kreativer Denkraum in lernenden Organisationen. In: Organisationsberatung – Supervision – Coaching 4/2004, S. 329-340

**Forrer Kasteel**, Esther; Hess, Jeannine; Riedi, Anna Maria; Werner, Karin: Hochschule und Praxis stärker verbinden. In: SozialAktuell 10/2015, S. 32-33

**Frantell**, Keri A.; Miles, Joseph R.; Ruwe, Anne M.: Intergroup Dialogue. A Review of Recent Empirical Research and Its Implications for Research and Practice. In: Small Group Research 5/2019, S. 654-695

**Goldschmidt**, Rüdiger: Kriterien zur Evaluation von Dialog- und Beteiligungsverfahren. Konzeptuelle Ausarbeitung eines integrativen Systems aus sechs Metakriterien. Wiesbaden 2014

**Hartkemeyer**, Johannes F.; Hartkemeyer, Martina: Die Kunst des Dialogs. Stuttgart 2005

**Hartkemeyer**, Martina; Hartkemeyer, Johannes F.; Dhority, L. Freemann: Miteinander denken. Das Geheimnis des Dialogs. Stuttgart 2010

**Herzka**, Heinz Stefan: Das dialogische Paradigma und seine Anwendung. In: Herzka, Heinz Stefan; Reukauf, Wolf; Wintsch, Hanna (Hrsg.): Dialogik in Psychologie und Medizin. Basel 1999, S. 246-262

**Hess**, Jeannine; Werner, Karin: Zuerst denken, dann handeln? PROXI – ein Projektprozessmodell der Sozialen Arbeit im Dialog mit Projektmethoden anderer Fachbereiche. In: SozialAktuell 5/2017, S. 36-37

**Isaacs**, William: Dialog als Kunst gemeinsam zu denken. Berlin 2011

**Krause**, Hans Ulrich; Rätz-Heinisch, Regina: Soziale Arbeit im Dialog gestalten. Opladen 2009

**Mandl**, Christoph; Hauser, Markus; Mandl, Hanna: Die schöpferische Besprechung. Bergisch Gladbach 2008

**Newig**, Jens: Partizipation und Kooperation zur Effektivitätssteigerung in Politik und Governance? In: Heinrichs, Harald; Kuhn, Katina; Newig, Jens (Hrsg.): Nachhaltige Gesellschaft. Welche Rolle für Partizipation und Kooperation? Wiesbaden 2008, S. 65-79

**Schein**, Edgar H.: Organizational Culture and Leadership. San Francisco 2004

**Senge**, Peter M.: Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart 2011