Dialogische Haltungen

Grundlagen einer wertschätzenden Kommunikation

Woran erkennen Sie eine »gelungene« Kommunikation? An Dingen, die »vorhanden« sind, oder an Dingen, die fehlen? Als Sie zum letzten Mal das Gefühl einer »gelungenen« Kommunikation hatten, was hat dazu beigetragen, dass aus einem Gespräch ein »Dialog« wurde? Was war Ihr Beitrag, was der der anderen?

Walther Kowalczyk

Norbert Guss

Heike Böttjer

Der Dialog als Kommunikationsform ist nicht neu: Wir finden ihn in der Philosophie (M. Buber), im Zentrum aller klientenzentrierten Gesprächsführungen (Carl. R. Rogers) sowie in Formen von »im Kreis sitzen und reden« aus nahezu allen alten Kulturen. Aber es gibt auch Momente innerhalb eines Gesprächs, in denen die dialogischen Qualitäten spontan anwesend sind. Ausgehend von der These, dass dialogische Haltungen helfen, eine wertschätzende Kommunikation zu erreichen, soll im nachfolgenden Beitrag dieser Hintergrund zunächst beschrieben und in den zehn Kernfähigkeiten eines Dialogs (s.u.) präzisiert werden.

Im zweiten Teil (SchVw NI 4/2016) werden dann, ausgehend von Übungen und Erfahrungen im Rahmen der Qualifizierung neuer Schulinspektorinnen und Schulinspektoren in Niedersachsen, exemplarisch zwei Dialog-Haltungen ausführlich erläutert und als Praxisanleitung für die Anwendung in unterschiedlichen Bereichen schulischer und behördlicher Gesprächsführung beschrieben.

Martin Buber (1878 – 1965) gilt als ein wichtiger Begründer des Dialogs. Für Buber ist Denken ein monologistischer Prozess, erst vom Ich zum echten Du, also zum Gegenüber bekommt das Denken eine dialogische Orientierung i.S. einer denkerischen Zwiesprache mit dem jeweils gegenwärtigen Gesprächspartner. Hierzu sind die Gesprächspartner vom »Scheinenwollen« frei.

Die dialogische Haltung hält dazu an, uns ständig um Achtsamkeit und Präsenz zu bemühen und uns für das Wesen des anderen zu sensibilisieren, sowohl für das Wesentliche im anderen als auch für die eigenen Wahrnehmungsmuster, Urteile und Bewertungen.

Der Dialog lebt von gegenseitigem Respekt, schöpferischem Zuhören – d.h. davon, etwas auf sich wirken zu lassen – und er lebt vom Sich-authentisch-mitteilen-Können.

Der Dialog unterscheidet sich deutlich von der Diskussion. In der Diskussion geht es vordergründig um das Durchsetzen der eigenen Meinung, im Dialog wird das Potenzial des anderen einbezogen werden. Der Dialog lässt unterschiedliche Sichtweisen zu sowie die Gesprächspartner an den Gedanken des anderen teilhaben. Er will damit eine gemeinsame Suche nach neuen Erkenntnissen sein. Nach Buber kann der Mensch erst durch solche Wechselwirkung seine Individualität entfalten. Unter diesen Bedingungen reifen Menschen persönlich, in Gruppen praktiziert entfaltet sich die Intelligenz der Gruppe. So gelingt eine Partizipation an den Gedanken der Person, die mir gegenübersteht. Die dialogische Haltung bedeutet, auch und gerade im beruflichen Kontext, bereit zu sein, sich selbst mit seinem Menschsein in die Begegnung mit dem jeweiligen Gegenüber einzubringen. Ich respektiere die Meinung des anderen – sie ist genauso wichtig wie die meinige. Selbst Teil der Partnerschaft mit den Klienten, Gästen, Kunden, Patienten – wie immer wir die »anderen« auch nennen, mit denen wir arbeiten – zu sein. Wenn wir diesen Teil als zu uns gehörig erleben, sind wir selbst Vater, Lehrerin, Patientin, Arbeitssuchende, Mandant, Kind, Ratsuchende, eben das Gegenüber. Diese Partizipation zweier Partner an einem gemeinsamen Prozess ist für Buber Teil dessen, was er mit dem Begriff »eines Menschen innewerden« beschreibt.

Von David Bohm (1917 – 1992) wird Dialog definiert als ein »beständiges Hinterfragen von Prozessen, Sicherheiten und Strukturen, die menschlichen Gedanken und Handlungen zugrunde liegen« (nach Hartkemeyer 1999). Er führt die Gedankengänge von Buber fort. So wird für ihn der Dialog Eckpfeiler bei der Entwicklung lernender Organisationen – eine solche ist die eigenverantwortliche Schule. Schulleitungen betätigen sich in diesem Arbeitsfeld, um ihre Organisationen als Lernfelder zu entwickeln. Der Dialog kann ein wirkungsvolles Instrument sein, um in selbstorganisierten Gruppen den Erkundungsprozess zu erweitern und zu vertiefen.

Wir versuchen, im Dialog von dem zu sprechen, was uns wirklich bewegt, und verzichten auf intellektuelle und abstrakte Abhandlungen. Wir verlangsamen den Prozess, um der Beobachtung einen hohen Stellenwert geben zu können.

Demzufolge ist die Auseinandersetzung mit den zehn Dialoghaltungen (s. Abb. 1) im Rahmen der Qualifizierung neuer Schulinspektorinnen und Schulinspektoren von zentraler Bedeutung und lässt sich übertragen auf weitere Handlungsfelder u.a. im Bildungsbereich.

In ihrem Buch *Miteinander Denken: Das Geheimnis des Dialogs* beschreiben Martina und Johannes F. Hartkemeyer sowie Freeman Dhority zehn grundlegende »Kernfähigkeiten« für den Dialog-Prozess. Diese Kompetenzen entwickelte Dhority aus seiner Arbeit in Peter Senges »Organizational Learning Center« des MIT (Massachusetts Institute of Technology) der Bostoner Universität und aus seiner Erfahrung als Mitbegründer des MIT »Dialogue Project«. Sie konkretisieren, an welchen Verhaltensweisen wir eine dialogische Haltung erkennen können.

1.	**Die Haltung des Lernenden verkörpern**	Sie erfordert Offenheit von mir, Anfängergeist und die Bereitschaft, mir einzugestehen, dass ich vieles nicht wirklich weiß.
2.	**Radikalen Respekt zeigen**	Ich akzeptiere nicht nur, wer du bist. Ich versuche auch, die Welt aus deiner Perspektive zu sehen.
3.	**Offenheit/sich öffnen für andere Ansichten und Überzeugungen**	Offenheit entsteht, wenn zwei oder mehrere Personen bereit sind, ihre eigenen Überzeugungen zu verdeutlichen.
4.	**»Sprich von Herzen«**	Ich rede von dem, was mir wichtig ist, was mich wesentlich angeht. Ich versuche, den Mut zu fassen, mich wirklich zu zeigen.
5.	**Zuhören und Verstehen wollen**	Ich höre so zu, dass der andere Mensch Dinge aussprechen kann, die er sonst nicht ausgesprochen hätte.
6.	**Verlangsamung des Dialogs**	Wenn ich das Denken beobachten will, muss ich versuchen, es zu verlangsamen. Anders bin ich kaum in der Lage, die Bedeutung des Gedachten und seine Wirkung im Kontext meines Verhaltens aufzuspüren.
7.	**Annahmen und Bewertungen »suspendieren«/in der Schwebe halten**	Ich setze mich in Beziehung zu meiner Umwelt und bewerte unablässig. Meine individuellen Glaubenssätze, Interpretationen und Annahmen können den Zündstoff für Missverständnisse und Konflikte bilden. Im Dialog lege ich sie offen und suspendiere sie, halte sie in der Schwebe und mache sie so sichtbar.
8.	**Produktives Plädieren/den eigenen Denkprozess offen legen**	Ich kann die Situation nur aus meiner Perspektive sehen, die begrenzt ist durch meine Filter und mein »mentales Modell«. Im Dialog lege ich sie offen, lasse die anderen teilhaben an meinen Erkenntnissen und Beobachtungen und berücksichtige ihre Sichtweisen. Gemeinsam gewinnen wir ein Bild, das detaillierter ist als das, zu dem ich alleine in der Lage wäre.
9.	**Eine erkundende Haltung üben**	Die einfache Aussage: »Ich weiß nicht – aber ich möchte gern etwas darüber erfahren« – in einer Haltung von Neugierde, Achtsamkeit und Bescheidenheit kann Lernmöglichkeiten eröffnen. Wenn ich im Dialog in der Lage bin, meine Rolle als Wissender aufzugeben für das Interesse an dem, was anders ist, als ich es bereits kenne, kann ich Fragen stellen, aus dem Bedürfnis, etwas wirklich zu verstehen.
10.	**Den Beobachter beobachten**	Indem ich wahrnehme, wie ich alte, ausgetretene Wege vorgefertigter Gedanken gehe, um einen Sinn in das Gehörte zu bringen, verändert sich mein Prozess des Antwortens auf natürliche Weise. Beobachtete Gedanken verändern sich.

Abb. 1: Die zehn Dialoghaltungen

Über Routine, Respekt und Reflexion

Wertschätzende Kommunikation fördert das gegenseitige Verstehen, schafft Verbindung zwischen Menschen und erleichtert den Umgang miteinander. Sie prägt eine Haltung, die Abwertungen vermeidet und einen wohlwollenden Blick auf uns selber und unsere Mitmenschen ermöglicht. An drei Aspekten wollen wir verdeutlichen, wie eine dialogische Haltung gelingende Kommunikation fördert.

Berufsroutine entwickeln, aber der Erstarrung entgegenwirken

Das Ziel einer Ausbildung, einer Qualifizierung und die Entwicklung von Berufspraxis ist die Zunahme von Routinen. Vieles unterliegt dem Prinzip der Wiederholung, vieles erledigt man nach einer gewissen Zeit routiniert und gewohnheitsmäßig, aber in einer gegenläufigen Bewegung treten dann kritisch-prüfende Denkprozesse zurück. Es entwickelt sich zunächst Berufsroutine und damit Erfahrung, um situationsspezifische, regelmäßig wiederkehrende berufliche Anforderungen zügig und mit einem vernünftigen Arbeitsaufwand zu bewältigen. Erst diese berufliche Erfahrung ermöglicht also ein gleichsam »sparsames Haushalten« mit den eigenen Kräften. Solche Routinehandlungen reduzieren die Anzahl neuartiger Situationen auf ein Minimum, sodass sich damit auch die Belastungen verringern. Berufsroutine hat also eine Entlastungsfunktion, weil sie bewährte Muster und Verfahrensweisen zur Verfügung hält.

Darüber hinaus fallen weitere Vorzüge ins Auge: Sind Verhaltensmuster stabil ausgebildet, lassen sich manche Abläufe miteinander koppeln und zu gleicher Zeit erledigen. Dieses reduziert die Menge der Informationen, die zu berücksichtigen sind. Man wird also entlastet und muss auch nicht vor jeder Handlung erst lange nachdenken und abwägen, bevor man sich entscheidet.

Auf der anderen Seite zeigen sich aber auch einige sehr problematische Nebeneffekte dieses Vorgangs. Mit der abnehmenden Bewusstheit, der immer routinierter sich gestaltenden Arbeitsausführung, kann nicht nur eine vorteilhafte Anpassung, sondern zugleich eine problematische Verfestigung von Verhaltensformen einhergehen, und zwar immer dann, wenn die Umstände eigentlich einen Wechsel erfordern. Zudem unterbleibt in diesem Fall die weitere Vervollkommnung der Arbeitstätigkeit, weil entstandene Gewohnheiten relativ schwer revidierbar sind.

Als Ergebnis bleibt festzuhalten, dass routiniertes Handeln sowohl auf die denkerischen Prozesse als auch auf die praktische Handlungsführung gleichsam einschnürend wirkt.

Wir wollen uns nicht generell gegen routiniertes Verhalten aussprechen. Es geht nicht darum, vor jeder Entscheidung die Maßnahmen abzuwägen, die Folgen zu reflektieren und die Ziele zu begründen. Dies ist, wie oben beschrieben, unmöglich. Aber man kann Muster, die sich durch häufige Anwendung zu verselbstständigen drohen, auf ihren Stellenwert hin befragen.

Routiniertes Handeln und kritische Überprüfung sollten sich ergänzen.

Die dialogische Haltung ist ein Weg, alte, gewohnte Reaktionsweisen infrage zu stellen, mit dem Ziel, das »Sich-ausgeliefert-Fühlen« in »Selbst-Verantwortung« zu wandeln. Durch Verlangsamung haben wir die Möglichkeit zu bemerken, wann wir einmal wieder aus dem alten »Wissensvorrat« heraus blitzschnell reagieren. Der Dialog kann so heilsam wirken gegen vorschnelle und scheinbar einfache Lösungen, gegen Machbarkeitswahn und die Illusion, alles im Griff zu haben.

Respekt entwickeln und sich auf einen Perspektivenwechsel einlassen

Die dialogische Haltung schult – wie oben beschrieben – unsere Achtsamkeit und Präsenz und sensibilisiert sowohl für das Wesentliche im anderen als auch für die eigenen Wahrnehmungsmuster, Urteile und Bewertungen.

»Respekt bedeutet, auf das beste in einem Menschen zu achten und die Mitmenschen als Geheimnis zu betrachten, das man nie wirklich ergründen kann.« (Isaacs 2011, S. 109). Die dialogische Haltung bedeutet, im beruflichen Kontext bereit zu sein, sich selbst als Person mit einzubringen.

Wir verstehen den Dialogprozess als Ort der Begegnung und des Austausches, als Weg zu einer aufbauenden Kommunikation und als Ort für Vertrauen und Selbstreflexion.

Im Dialog lassen wir zu, dass unser Denken und unsere Überzeugungen über Konzepte, die Gesellschaft und die Welt sich wandeln werden.

Respektieren bezieht sich grundsätzlich auf die sprechende und die zuhörende Person. Es bezeichnet das Verzichten auf jede Form der Abwertung oder Kritik gegenüber dem Dialogpartner und gegenüber dem Erleben der Selbstwahrnehmung.

Respekt befähigt dazu, jeden Menschen in seiner Andersartigkeit als gleichwertig anzuerkennen und seine Sichtweise als ebenso sinnvoll und berechtigt zu verstehen wie die eigene. Dieses bedeutet, die Welt mit den Augen des Anderen sehen zu lernen.

Da ein so verstandener Respekt die wirksame Beziehung zwischen den Menschen im Dialog prägt, können die Teilnehmenden die im Rahmen ihrer Selbstwahrnehmung erlebten Widerstände bezüglich einem sprechenden bzw. zuhörenden Mitmenschen erkunden, ohne sie sofort unter irgendeinem Gesichtspunkt zu kategorisieren, zu interpretieren oder zu bewerten.

Reflexionsfähigkeit entwickeln und eigene Annahmen und Interpretationen überprüfen

Der Dialog verlangt, dass wir immer wieder reflektieren, wie unsere persönlichen Annahmen und Sichtweisen zu unserer Welt entstanden sind und wirken. Der Dialog ist ein Weg, alte, gewohnte, lange geübte Reaktionsweisen zu reflektieren und damit ein Lernen auf »Augenhöhe« zu schaffen.

Um die berufliche Tätigkeit zu reflektieren und gegebenenfalls weiterzuentwickeln, ist es notwendig, eine Bewertung des Ist-Zustandes vorzunehmen. Für eine sinnvolle Überprüfung bedarf es neben der Selbsteinschätzung auch geeigneter Hinweise von außen, die ergänzend bzw. korrigierend hinzutreten. Das setzt eine konstruktive und gewollte Fehlerkultur voraus.

Fehler sind in der Regel unerwünscht und zu vermeiden. Also geht man ihnen möglichst konsequent aus dem Weg. In zahlreichen Untersuchungen hat die Arbeitsgruppe um Dörner (1983) nachweisen können, dass Selbstreflexion eine durchschlagende Wirkung bei der Lösung von Problemen hat.

Selbstreflexion hat eine durchschlagende Wirkung bei der Lösung von Problemen.

Die Betrachtung des eigenen Verhaltens bietet hervorragende Möglichkeiten zur Korrektur bestimmter Verhaltenstendenzen und Annahmen über die Realität; wenn sich etwas einstellt, was man als Folge einer Maßnahme eigentlich nicht erwartet hat, gibt es dafür Gründe. Aus der Analyse dieser Gründe kann man lernen, was man in Zukunft anders machen sollte. Allerdings bleiben häufig die vielfältigen Formen der Auseinandersetzung mit der eigenen Tätigkeit ungenutzt.

Nach unserer Meinung spielt die Bewahrung eines positiven Bildes von der eigenen Kompetenz und Handlungsfähigkeit eine sehr große Rolle, wenn es um die Prozesse des Denkens und des Handelns geht. Die Konfrontation mit negativen Konsequenzen des eigenen Tuns wird gern vermieden, weil sonst die Gefahr der Verunsicherung sehr groß ist.

Verschiedene Rückmeldeformen sind ein geeignetes Mittel, das eigene Verhalten kritisch zu reflektieren und gegebenenfalls zu modifizieren. Weil sie aber im zwischenmenschlichen Kontakt begründet sind und wir mit solchen erwünschten, vor allem aber auch mit unerwünschten Mitteilungen unserer Gesprächspartner zu rechnen haben, tun wir uns häufig damit sehr schwer. Entsprechen die Äußerungen nicht unseren Vorstellungen, sind wir leicht gekränkt, verunsichert oder beleidigt.

Wir glauben, dass Selbstreflexion erleichtert wird, wenn die Gefahr der Blamage, des Gesichtsverlustes nicht besteht. Im Rahmen der Qualifizierung neuer Schulinspektorinnen und Schulinspektoren in Niedersachsen haben wir diese Erfahrungen gemacht (vgl. SchVw NI 4/2016). Durch Selbstreflexion werden sich die Beteiligten ihrer »undialogischen Anteile« und Verhaltensweisen bewusst.

Entsprechende Fragen lauten:

- In welchen Situationen bin ich mir selbst oder meiner Partnerin bzw. meinem Partner gegenüber respektlos, höre nicht wirklich hin, bin in meinen Urteilen und Bewertungen gefangen?
- In welchen Situationen habe ich eine feste Erwartungshaltung, bin ich mit Vorurteilen behaftet?
- Wann kann ich Ungewohntes nicht zulassen?
- Wo will ich Recht haben, kann ich nicht vergeben, kann ich nicht wirklich offen sein und gebe stattdessen dem Anderen die Schuld für diese oder jene Situation?

Das »Im-Dialog-Sein« ermöglicht Reflexionsprozesse, die Wandlung und Heilung von undialogischen hin zu dialogischen Aspekten bewirken, damit ich selbst und die Beziehung zu den anderen wieder in den Fluss kommen. Wenn ich mich befreien kann von Erwartungen, Annahmen, Überzeugungen, bin ich resonant, dann kann etwas zum Klingen und Schwingen kommen, was vorher nicht möglich schien.

Die zu Beginn vorgestellten zehn dialogischen Haltungen können als Checkliste dienen, sich selbst in den Blick zu nehmen. ■

Dr. Walther Kowalczyk
Schulinspektion Niedersachsen, Niedersächsisches Landesinstitut für schulische Qualitätsentwicklung, Hildesheim

Norbert Guss
Schulinspektion Niedersachsen, Niedersächsisches Landesinstitut für schulische Qualitätsentwicklung, Hildesheim

Heike Böttjer
Schulinspektion Niedersachsen, Niedersächsisches Landesinstitut für schulische Qualitätsentwicklung, Hildesheim

Anmerkung:

Der zweite Teil des Beitrags (SchVw NI 4/2016) beschreibt, wie die Auseinandersetzung mit diesen Haltungen in der Qualifizierungsmaßnahme für neue Schulinspektorinnen und Schulinspektoren in Niedersachsen trainiert und erprobt wurde. Außerdem werden Einsatzmöglichkeiten auf weitere schulische und behördliche Gesprächsanlässe übertragen.

Literatur

- Buber, M. (1997): Das Dialogische Prinzip, Gerlingen: Verlag Lambert Schneider, S. 284.
- Dörner, D./Kreuzig, H.W./Reither, F./Stäudel, Th. (Hrsg.) (1983): Lohhausen. Vom Umgang mit Unbestimmtheit und Komplexität. Bern: Huber.
- Hartkemeyer, M. & J.F./Dhority, L.F. (1999): Miteinander Denken – Das Geheimnis des Dialogs, Stuttgart: Klett-Cotta.
- Isaacs, William (2011): Dialog als Kunst, gemeinsam zu denken. Die neue Kommunikationskultur in Organisationen. Bergisch Gladbach: Edition Humanistische Psychologie, S. 109.

Eine ‚Gebrauchsanleitung' für Schulen und ihre Partner

BildungsNetzWerken: Wie macht man das eigentlich in der Schule, zwischen Schulen, mit außerschulischen Partnern und zwischen diesen Partnern?

Die ‚Gebrauchsanleitung' bietet Grundlagen- und Praxiswissen und will alle, die in und mit Schulen an Kooperationen und unterschiedlichen Netzwerken beteiligt sind, anregen, über ihr intuitives und routiniertes Handeln hinaus andere Erfahrungen zu reflektieren und so Netzwerkarbeit systematisch als Werkzeug zur Erreichung ihrer gemeinsamen Ziele zu nutzen.

Dorothea Minderop
BildungsNetzWerken
Eine ‚Gebrauchsanleitung' für Schulen und ihre Partner

Nur Printausgabe
1. Auflage 2016, 356 Seiten, kartoniert,
ISBN 978-3-556-06584-6, 34,95 €

Nur Onlineausgabe
bestellen unter www.schulverwaltung.de
Art.-Nr. 66600294, 34,95 €

SHOP www.schulverwaltung.de

Zu beziehen über Ihre Buchhandlung oder direkt beim Verlag.

Wolters Kluwer

Angebot exklusiv für PREMIUM-Mitglieder von www.schulverwaltung.de
Print- inkl. Onlineausgabe
34,95 € statt sonst ~~60,90 €~~

Wolters Kluwer Deutschland GmbH ▪ Güterstraße 8 ▪ 96317 Kronach
Telefon 0800 6644531 ▪ Telefax 09261 9694111
www.schulverwaltung.de ▪ schule@wolterskluwer.de