Dialogische Haltungen – Teil 3

Qualifizierung für die Schulinspektion und Übertragung auf weitere Anwendungsfelder

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?

Walter Kowalczyk

Norbert Guss

Heike Böttjer

In Teil 2 der »Dialogische Haltungen« (SchVw NI 3/2016) wurde die Entwicklung eines Beobachtungsbogens im Rahmen der Qualifizierung neuer Schulinspektorinnen und -inspektoren beschrieben. Verschiedene Nutzungsmöglichkeiten wurden dargestellt, insbesondere Beratungssituationen in der Schule, im Studienseminar und im schulaufsichtlichen Handeln.

» In diesem Teil stellen wir einen Beobachtungsbogen vor und erläutern, wie die Dialogische Haltung gefördert und ein gemeinsames Verständnis einer Lern- und Feedbackkultur aufgebaut werden kann.«

Die Entwicklung einer »offenen und zugewandten Haltung« ist eine andauernde Arbeit.

Das Dialogische ist eine innere Haltung und Einstellung, die das eigene Handeln leitet und durch einen Wechsel von bewusster Praxiserfahrung und deren Reflexion sichtbar wird. Bereits der erste Kompetenzbereich (»Die Haltung eines Lernenden verkörpern«) verdeutlicht, dass es nicht um eine Kommunikationstechnik, sondern um eine Haltung geht. Um den Dialog im Sinne Martin Bubers und David Bohms erlernbar zu machen, haben wir die nachfolgende Tabelle entwickelt.

Die zehn Dialog-Haltungen (vgl. SchVwNI 3 und 4/2016) finden sich in der Tabelle in der linken Spalte. Die abstrakten Begrifflichkeiten haben wir darunter – *kursiv gedruckt* – knapp erläutert. In der mittleren Spalte stehen Fragen, an denen sich die Beobachtungen orientieren können. Sie geben den Beteiligten Zeit und einen Rahmen, um zu reflektieren, zu sortieren und nachzudenken. Sie bieten die Möglichkeit, passende Handlungen und Verhaltensweisen bewusst wahrzunehmen.

» So entstehen Bilder über gelingende Kommunikationssituationen.«

Auf diese Weise ist es möglich, konkrete Situationen zu analysieren und zu erfassen: Die Gesprächspartner reden nicht im Allgemeinen, sondern sind bei sich, ihrer Empathie, Wertschätzung und ihrem Hinhören.

Zur Verdeutlichung stehen darunter mögliche Indikatoren. Diese Indikatoren sind nicht abschließend und individuell erweiterbar.

In der rechten Spalte sind schließlich Äußerungen notiert, die beobachtet werden. Hieran macht die Beobachterin/der Beobachter die gelungene bzw. weniger gelungene Form der Umsetzung der Dialog-Haltung in der konkreten Kommunikationssituation fest.

Somit können Feedbacks auf der Basis gemeinsam akzeptierter Kriterien durchgeführt werden. Das Selbstverständnis der Gesprächspartner, welches ihr Menschenbild und die persönlichen Wertungen einschließt, wird so transparent und bearbeitbar. Dies hat Auswirkungen auf das Beziehungsverständnis der Gesprächspartner:

- vom »Belehren« zum »gemeinsamen Lernen«,
- mit Fragen motivieren, um zu eigenen Antworten zu kommen,
- vom Helfen wollen hin zum Unterstützen im Finden eigenverantwortlicher Lösungswege.

Entscheidend ist und bleibt der Veränderungswille der Teilnehmerinnen und Teilnehmer. ■

69335606_SchVw_NI_Innenteil.indb 175 5/19/2016 5:42:26 PM

Dialog – Haltungen und Begriffsklärung	Erläuternde Fragen und Indikatoren	Beispiele für verbale und nonverbale Äußerungen
Die Haltung eines Lernenden verkörpern *Bsp.: Ein Schulinspektor ist nicht in erster Linie ein Wissender, sondern ein Mitdenkender und Fragender, der allerdings von der Fragwürdigkeit eines scheinbar sicheren Wissens weiß.* *Neugierig sein, kulturelle Muster/Lebensgewohnheiten reflektieren und ggf. ablegen (Bsp.: hinter Gewohnheiten stehen Menschen mit ihren Überzeugungen darüber, wie man sich verhalten »sollte«, an wem oder was man sich orientiert, was man tut oder besser lässt)*	Wie wird eine Haltung der Offenheit und Bereitschaft deutlich, das eigene Weltbild zu hinterfragen? Wie wird Neugier offensichtlich? Wodurch werden kulturelle Muster/Lebensgewohnheiten infrage gestellt bzw. ggf. abgelegt? Wodurch gelingt es, »neu« zu denken und andere Überzeugungen zuzulassen? *Neugier, Fragen, Blick für Details, Interesse und Freude, Berücksichtigung des Settings*	▪ Welche Antworten haben Sie auf Fragen, die ich nicht gestellt habe?
Radikalen Respekt zeigen *Die Welt aus der Perspektive des Gegenübers betrachten; der anderen Person gegenüber Empathie zeigen. Diese Haltung geht über Toleranz hinaus. Sie hat das Ziel, Vorbehalte abzubauen bzw. vollkommen vorbehaltlos zu agieren.*	Wie wird die Perspektive des Anderen eingenommen und betrachtet? Wodurch wird empathische Haltung erkennbar? *Umgangsformen, Vorwissen, Outfit, Umfeld berücksichtigen, Sprache, Personen mit Namen ansprechen, eigene Rolle verdeutlichen*	▪ Ich freue mich, dass Sie Zeit gefunden haben. ▪ Schön, dass Sie da sind. ▪ Es wird ca. XX Minuten dauern. ▪ Ist die Art und Weise, wie wir das bearbeiten, für Sie in Ordnung? ▪ Sind Sie zufrieden?
Sich öffnen für andere Ansichten und Überzeugungen *Andere Perspektiven annehmen bzw. einnehmen; offen für neue Ideen und Perspektiven sein*	Wird im Dialog die Haltung deutlich, bestehende Denkmuster, Überzeugungen und Weltbilder infrage zu stellen? Wie wird die Bereitschaft oder Offenheit für »neue Ideen« offensichtlich? Inwiefern wird eine Vertrauensatmosphäre, die um »echtes Miteinander – Denken« ringt, hergestellt? *Neutralität, Zurückhaltung, ausreden lassen, Tonfall, Mimik, kreative Gedanken zulassen, Mut und Lust zum Experimentieren*	▪ Ich bin offen für Ihre Überlegungen.
Von Herzen sprechen *Von dem sprechen, was mir wirklich wichtig ist, nicht reden, um rhetorisch zu brillieren, zu theoretisieren, einen Vortrag zu halten; nicht rein emotional sprechen; ehrlich sprechen*	Ich spreche von »ich« und nicht von »man«. Woran wird erkennbar, dass nur von dem gesprochen wird, was wirklich wichtig ist? »Ich fasse mich kurz!« – An welcher Stelle wird dieses sichtbar? Wird Aufmerksamkeit geschenkt? Woran erkenne ich dies? *Authentizität, Empathie, »Glanz in den Augen«, Humor, nonverbale Signale*	▪ Ich bin verunsichert, weil ich Ihr Konzept der Elternarbeit nicht verstehe.
Zuhören und Verstehen wollen *Qualitatives Zuhören: vorbehaltloses Zuhören* *Empathisches Zuhören bedeutet: Zwischen den Zeilen zu lesen, zwischen den Worten auf die tiefere Bedeutung meines Gesprächspartners zu achten*	Woran ist herzliche und empathische Zugewandtheit erkennbar? Wodurch gelingt es, dass der Sprechende seine eigene Welt vertrauensvoll sichtbar macht? Was ändert sich durch den Prozess des aktiven Zuhörens? Wird Gehörtem ein neuer Sinn gegeben, ohne ihm durch kritische Einstellung eine Veränderung zu geben? *Augenkontakt, zugewandte Sitzhaltung, Notizen machen, sprachliches und nichtsprachliches Bestätigen, Wachsamkeit, lautes Denken*	▪ Habe ich richtig verstanden, dass …?
Den Dialog verlangsamen *Nicht seinen Impulsen gleich nachgeben, sondern schauen, woher sie kommen*	An welcher Stelle wird die »Beschleunigungsspirale« verlassen? Wird Zeit und Raum gelassen, um über Gesprochenes und Gedachtes nachzudenken? Gibt es Zeit zum Innehalten? Auf welche Weise kommen die Gesprächspartner ihren eigenen gedanklichen und emotionalen Mustern auf die Schliche? *Prioritäten setzen, Rückfragen, zirkuläres Fragen, ruhige Atmung und Stimme*	▪ Betrachten wir diesen Aspekt genauer. ▪ Ich möchte auf den Prozess gucken.
Annahmen und Bewertungen in der Schwebe halten *Das Bewusstsein für subjektive Interpretationsfolien von Situationen und Ereignissen schärfen*	Wie werden Annahmen und Bewertungen offengelegt? Wie werden Fakten wahrgenommen? Auf welche Weise werden subjektive »Interpretationsfolien« und Brillen erweitert? Mögliche »Leiter der Schlussfolgerungen«: I. Wahrnehmung von Fakten, Auswahl von Daten II. Interpretation des Beobachteten III. Hinzufügen von Bedeutung IV. Schlussfolgerungen V. Handeln *Aktives Zuhören, beobachtete Situationen beschreiben und mit Fragen anknüpfen*	▪ Ich habe es so interpretiert … ▪ Ich habe verstanden, dass … ▪ Ich habe gehört, dass … ▪ Ich habe wahrgenommen, … ▪ Ich sehe, dass Ihnen wichtig ist, … ▪ Ich habe daraus geschlussfolgert, … ▪ Ich sehe drei Daten, die Ihnen wichtig sind …

69335606_SchVw_NI_Innenteil.indb 176 5/19/2016 5:42:27 PM

Dialog – Haltungen und Begriffsklärung	Erläuternde Fragen und Indikatoren	Beispiele für verbale und nonverbale Äußerungen
Den eigenen Denkprozess offenlegen *Beide Seiten stellen sich ihre Meinungen und Annahmen zur Verfügung, sodass die verschiedenen Haltungen und Sichtweisen betrachtet werden können, ohne voreilige Schlüsse zu ziehen*	Wie werden die Beweggründe für die eigenen Fragen, Denkhaltungen und das Fühlen transparent gemacht? Wie wird die Position des Anderen in den eigenen Denkprozess einbezogen? Werden diese eingeladen, daran teilzuhaben, um neue Sichtweisen zu erhalten? Geschieht i.S. von »produktiv« eine Vertiefung der Dialogprozesse? *Vorgehensweisen erklären lassen, Rückfragen stellen, Gedanken weiterentwickeln, »wie stellen Sie sicher …«, Verfolgung eines Themenschwerpunktes*	▪ Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit der Lehrkräfte? ▪ Wie sehen das die anderen? ▪ Woran erkennen Sie das? ▪ Was wissen Sie darüber, wie die Schule Daten und Ergebnisse erfasst? ▪ Können Sie etwas dazu sagen, wie mit den Ergebnissen weiter verfahren wird? ▪ Gibt es eine Würdigung besonderer Leistungen? ▪ Sind Sie sich an der Schule einig, mit welchen Daten Sie arbeiten wollen? ▪ Ich sehe, dass Sie aus den Ergebnissen … ▪ Es ist Ihnen ganz wichtig, dass … Deswegen haben Sie …
Eine erkundende Haltung üben *Haltung von Neugier, Achtsamkeit und Bescheidenheit*	Wie wird »echtes« Interesse an dem, was anders ist als das, was ich bereits kenne, sichtbar? Werden künstliche rhetorische Fragen vermieden? Wird die Rolle des Wissenden aufgegeben, um einfache und aufrichtige Fragen zu stellen? *W-Fragen, Nachfragen und offene Fragen*	▪ Wie gestaltet sich aus Ihrer Sicht die Zusammenarbeit? ▪ Können Sie konkrete Beispiele nennen? ▪ Inwiefern wird das gesteuert? ▪ Wie ist jetzt der Weg? ▪ Wie kommen Sie zu Ihren Zielen? ▪ Welche Rolle hat die Steuergruppe in diesem Prozess? ▪ Woran machen Sie Ihre Einschätzung fest? ▪ Inwieweit sind die Kooperationen für das Profil der Schule bedeutsam? ▪ Wie füllt die Schulleitung diese Aufgabe aus? ▪ Wie geben Sie Informationen über … weiter?
Den Beobachter beobachten *Die eigenen Gedanken, Überzeugungen und Annahmen im Dialogprozess selbst beobachten; Es soll beobachtet werden, wie wir in bestimmten Situationen oder auf bestimmte Personen reagieren.*	Zur SELBSTREFLEXION: Auf welche Weise werde ich mir meiner eigenen Denk-, Gefühls- und Reaktionsmuster bewusst? Werden unsere Denkprozesse so verlangsamt, dass wir unsere eigenen Gedanken, Überzeugungen und Annahmen beobachten und ihnen auf den Grund gehen? Beobachten wir unsere eigene Reaktion in bestimmten Situationen selbst? Dazu kann ich die Menschen, die mich beobachten, beobachten. *Körpersignale beachten, Feedback einholen, Selbstreflexion*	

Dr. Walter Kowalczyk
Diplompsychologe, Hameln

Norbert Guss
Schulinspektion Niedersachsen

Heike Böttjer
Schulinspektion Niedersachsen

„Pädagogische Führung" – die Fachzeitschrift für Vordenker und Impulsgeber!

Bessoth/Kaiser/Lohmann/Oechslein/Risse
Pädagogische Führung – PädF
Zeitschrift für Schulleitung und Schulberatung

Nur Printausgabe
Erscheint 6-mal jährlich,
Jahresabo: 119,90 €
ISSN 0939-0413

Nur Onlineausgabe
bestellen unter www.schulverwaltung.de
Art.-Nr. 66600055, 119,90 €

PREMIUM
Angebot exklusiv für PREMIUM-Mitglieder von www.schulverwaltung.de
Print- inkl. Onlineausgabe
119,90 € statt sonst ~~239,80 €~~

Zu beziehen über Ihre Buchhandlung oder direkt beim Verlag.

Wolters Kluwer

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

SHOP www.schulverwaltung.de

69335606_SchVw_NI_Innenteil.indb 177 5/19/2016 5:42:28 PM