

Dialogische Haltungen Grundlagen einer wertschätzenden Kommunikation im Schulsekretariat

HEIKE BÖTTJER
NORBERT GUSS
WALTER KOWALCZYK

**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?**

Inhalt

- 1 Einführung
 - 2 Mögliche Gefahren dialogischer Kommunikation
 - 3 Über Routine, Respekt und Reflexion
 - 3.1 Berufsroutine entwickeln, aber der Erstarrung entgegenwirken
 - 3.2 Respekt entwickeln und sich auf einen Perspektivenwechsel einlassen
 - 3.3 Reflexionsfähigkeit entwickeln und eigene Annahmen und Interpretationen überprüfen
 - 4 Die Weiterentwicklung von Professionalität im Schulsekretariat
 - 4.1 Radikaler Respekt
 - 4.2 Von Beginn an rechtzeitig aktiv Zuhören
 - 4.3 Checkliste zum aktiven Zuhören
 - 5 Fazit
- Praxishilfe 21.03.01: Dialogische Haltungen – Selbstbefragung**

1 Einführung

In seinem Beitrag „Kommunikation und professionelle Gesprächsführung“ (Praxishandbuch Schulsekretariat, 2016) weist Spanier darauf hin, dass das Schulsekretariat einen Arbeitskontext

darstellt, in dem es überwiegend um die Erfüllung von Arbeitsaufgaben geht. Der Fokus der Kommunikation liegt daher auf dem Sachinhalt. „Wegen der sozialen Funktion innerhalb der Organisationseinheit Schule besteht aber die Notwendigkeit, die anderen Ebenen der Kommunikation situations- und rollengerecht zu berücksichtigen. Die Erfahrung zeigt außerdem, dass fehlende oder gestörte Kommunikation am Arbeitsplatz sich nicht nur negativ auf Arbeitsabläufe auswirkt, sondern auch die Arbeitszufriedenheit und/oder Motivation einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beeinträchtigt. Die Störung des Kommunikationsflusses innerhalb einer Organisation hat häufig eine Verschlechterung des Betriebsklimas zur Folge (Spanier 2016)“. Der soziale Aspekt der Arbeit wird durch die persönliche Haltung beeinflusst. Die Entwicklung einer „offenen und zugewandten Haltung“ ist eine andauernde Arbeit. Ein dialogisches Grundverständnis bildet hierfür die Grundlage.

Der Dialog als Kommunikationsform ist nicht neu: Wir finden ihn in der Philosophie (M. Buber), im Zentrum aller klientenzentrierten Gesprächsführungen (z. B. 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 Artikel dieser Hintergrund zunächst beschrieben und in den zehn Kernfähigkeiten eines Dialogs (s. u.) präzisiert werden.

Kleiner Exkurs

Wenn wir vom Dialog sprechen, meinen wir üblicherweise ein Gespräch zwischen mindestens zwei Personen. Sie treten in den Dialog, indem sie ihre Ansichten darlegen und mit bestimmten Interessen oder Anschauungen darstellen. Im Dialog sind die Regeln für alle Teilnehmer gleich. Wir beginnen den Dialog, ohne befürchten zu müssen, dass eine Seite aufgrund faktischer Überlegenheit oder starken Dominanzstrebens eines der Gesprächspartner die Oberhand gewinnt. Das Ergebnis eines Dialogs kann sich immer erst in seinem Vollzug einstellen, aber nie schon vorher bestimmt sein, denn das widerspräche seinem Sinn.

Martin Buber (1878 – 1965) gilt als ein wichtiger Begründer des Dialogs. Für ihn hält die dialogische Haltung dazu an, uns ständig um Achtsamkeit und Präsenz zu bemühen und uns für unser Gegenüber zu sensibilisieren. Der Dialog lebt von gegenseitigem Respekt, genauem Zuhören – d. h. davon, etwas auf sich wirken zu lassen – und er lebt vom Sich-authentisch-mitteilen-Können. Nach *Bubers* Verständnis gibt es eine Chance dafür, dass im Dialogverhältnis eine Zwischensphäre entsteht, die die beiden Gesprächspartner verbindet. 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.

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. Sie konkretisieren, an welchen Verhaltensweisen wir eine dialogische Haltung erkennen können.

Die dialogische Haltung bedeutet im beruflichen Kontext bereit zu sein, sich in die Begegnung mit dem jeweiligen Gegenüber einzubringen, selbst Teil der Partnerschaft mit den Klienten, Gästen, Kunden, Patienten – wie immer wir die „anderen“ auch nennen, mit denen wir

arbeiten – zu sein. Ich respektiere die Meinung des Anderen – sie ist genauso wichtig wie die meinige.

Das Sekretariat ist die „Anlaufstelle“ der Schule – es ist die Zentrale. Hier werden Kontakte geknüpft, Anfragen und Wünsche entgegen genommen, Vorgänge bearbeitet. Personen in verschiedenen Funktionen werden mit unterschiedlichen Bedürfnissen und Vorstellungen aufgenommen. Ein Teil der Organisationsentwicklung der Eigenverantwortlichen Schule wird über das Sekretariat abgewickelt. Zumeist wird die Organisationsentwicklung gleichsam hier in Zusammenarbeit mit der Schulleitung befördert. Umso wichtiger ist u. E., dass im Sekretariat kommunikative Kompetenz spürbar und erlebbar wird. Eine solche bedarf einer professionellen (Dialog-)Haltung. Die kontinuierliche Auseinandersetzung mit einem rollenkonformen Verhalten kann zu einer gelingenden Kommunikationskultur führen.

2 Mögliche Gefahren dialogischer Kommunikation

1. Im Zuge einer „inneren Abschirmung“ – d. h. ich öffne mich nicht – und einer fehlenden Spontaneität der Selbstdarstellung – d. h. ich bin mit mir nicht im Reinen –, besteht die Gefahr, der Täuschung, des „Nicht-Echtseins“, um äußere Akzeptanz zu gewinnen.
2. Durch eine „bruchstückhafte“ – Wahrnehmung des anderen Menschen fehlt die Möglichkeit, sich in sein Gegenüber zu versetzen und damit eine wichtige Voraussetzung für eine dialogische Beziehung.
3. Das dritte Hindernis für den Dialog ist eine Neigung zu „Zudringlichkeit“ statt Offenheit in dem Sinne, dass ich als Gesprächspartner das unterstütze, was er auch bei sich selbst als richtig empfindet. D. h. das Gespräch wird von mir in eine bestimmte – mir eigene – Richtung gedrängt.

Daraus resultieren zwei Gefahren: Zum einen, dass man dem Anderen sich selbst und die eigenen Anschauungen auf eine Weise aufzwingen will und ihn glauben lässt, das Ergebnis sei

seine eigene, durch den Einfluss lediglich angeregte Überzeugung. Zum anderen, dass man in seinem Gegenüber das zu finden und zu entwickeln sucht, was er für sich selbst für richtig anerkannt hat.

3 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.

3.1 Berufsroutine entwickeln, aber der Erstarrung entgegenwirken

Die Entwicklung von Berufspraxis führt zu einer 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 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 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 einer routinierten 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 einschnürend wirkt.

Wir sprechen uns nicht generell gegen routiniertes Verhalten aus. Es geht nicht darum, vor jeder Entscheidung die Maßnahmen abzuwägen, die Folgen zu reflektieren und die Ziele zu begründen. Aber man kann Muster, die sich durch häufige Anwendung zu verselbstständigenden 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 vorschnell reagieren. Der Dialog kann so heilsam wirken gegen vorschnelle und scheinbar einfache Lösungen und die Illusion, alles im Griff zu haben.

3.2 Respekt entwickeln und sich auf einen Perspektivenwechsel einlassen

Die dialogische Haltung schult unsere Achtsamkeit und Aufmerksamkeit 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 sich wandeln werden.

Respektieren bezieht sich grundsätzlich auf die sprechende und die zuhörende Person. Es bezeichnet das Verzicht 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.

3.3 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“ 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. Die Betrachtung des eigenen Verhaltens bietet hervorragende Möglichkeiten zur Korrektur bestimmter Verhaltens-tendenzen 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. 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 un-dialogischen 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.

4 Die Weiterentwicklung von Professionalität im Schulsekretariat

Die Dialog-Merkmale „Radikaler Respekt“ sowie das „Zuhörer sein“ sind nachfolgend beispielhaft vom Autorenteam ausgewählt worden, um einen vertiefenden Einblick der Chancen und Grenzen aufzuzeigen.

4.1 Radikaler Respekt

Radikaler Respekt heißt, dass wir die Würde jedes einzelnen Menschen, seine Sprache und seine Ausdrucksweise, seine Einmaligkeit achten. Radikaler Respekt ist aktiver als Toleranz und mehr als Empathie. Er ist wichtig für den Aufbau einer vertrauensvollen, tragfähigen Beziehung und Voraussetzung für eine angstfreie Atmosphäre. Empathie ist ein wichtiges Instrument der Selbstexploration; es hilft, die notwendige Wertschätzung für den Gesprächspartner zu entwickeln.

„Empathie teilt nicht nur Gefühle, sie versucht zu verstehen, was den Gefühlen zugrunde liegt. Deshalb setzt Empathie sorgfältiges Zuhören und genaue Beobachtung voraus. Wenn wir empathisch sind, wollen wir genau verstehen, was im anderen vorgeht. Wir versuchen deshalb, die Welt mit seinen Augen zu sehen, „in seine Schuhe zu schlüpfen“. Erst dieser Wechsel der Perspektive (und die vorübergehende Aufgabe der eigenen) eröffnet uns ein Verständnis über das Mitfühlen hinaus“ (Ernst, Heiko in: Psychologie heute, Mai 2001, 21).

Was bedeutet Wertschätzung?

- Bedingungsfreie Anerkennung/nicht an Bedingungen geknüpfte Wertschätzung
- Den Anderen in seinem Anders- und fremdsein akzeptieren
- Aufrichtiges Interesse dem Gesprächspartner gegenüber
- Den Gesprächspartner als Person, um seiner selbst willen zu akzeptieren
- Freundlicher und herzlicher Kontakt, Vertrauen, Wohlwollen und Ermutigung („emotionale Wärme“)
- Respekt für den Gesprächspartner
- Sich auf die existentielle Begegnung mit dem Anderen einlassen

Hierzu ein Vorschlag für eine persönliche Übung:

Übung: Blickwinkel wechseln – Emphatisch handeln

Diese Übung hilft, einen Blick mit der **Fremdwahrnehmung** zu nutzen, viel über sich zu erfahren und **Empathie zu lernen**.

1. **Positionen markieren:** Legen Sie drei Blätter in Form eines Dreiecks auf den Boden. Damit markieren Sie die drei Wahrnehmungspositionen: Ihre eigene, die einer konkreten anderen Person, deren Wahrnehmung sie verstehen wollen und die eines neutralen Beobachters. Im Laufe der Übung werden Sie die Positionen wechseln.
2. **Position 1 – Eigenwahrnehmung erforschen:** Beobachten Sie aus ihrer Position eine andere Person, zu der Sie eine Beziehung aufbauen wollen. Nehmen Sie dabei wahr, was Sie fühlen und denken, wenn Sie gedanklich Ihre Wahrnehmung der anderen Person darlegen. Sind Sie nervös? Haben Sie Angst? Fühlen Sie sich überlegen?
3. **Gedanken festhalten:** Unterbrechen Sie den Zustand. Notieren Sie Ihre Gedanken und Einsichten zu Ihrer Eigenwahrnehmung.
4. **Position 2 – Fremdwahrnehmung erforschen:** Wechseln Sie nun die Position. Sehen Sie sich mit den Augen des Anderen gedanklich selbst zu. Was fühlen, denken Sie (die/der Andere)? Ähnlich wie Sie? Ganz anders?

5. **Gedanken festhalten:** Unterbrechen Sie erneut den Zustand und notieren Sie sich Ihre Einsichten aus der Fremdwahrnehmung.
6. **Position 3 – Neutraler Beobachter:** In dieser Position schauen Sie sich selbst und der anderen Person zu. Achten Sie darauf, was in Ihnen als neutraler Beobachter vorgeht, während Sie den beiden Anderen (gedanklich) zuschauen.
7. **Gedanken festhalten:** Unterbrechen Sie erneut den Zustand und notieren Sie sich Ihre Einsichten aus der neutralen Position.
8. **Position 1 – Neustart:** Seien Sie wieder Sie selbst. Nehmen Sie wahr, was Sie fühlen und denken – und insbesondere: achten Sie auf das, was sich verändert hat, jetzt, nachdem Sie unterschiedliche Positionen erforscht haben.
9. **Praktisches Fazit ziehen:** Welche Ideen und Einsichten sind Ihnen gekommen? Was bedeutet das für die konkrete Situation? Was müssen Sie als erstes tun? Wie haben sich die Dinge verändert?

Führen Sie diese **Übung** zunächst unabhängig von konkreten Anlässen durch. Das heißt, fangen Sie nicht erst dann an, diese **Empathie-Übung** zu machen und **Empathie zu lernen**, wenn ein schwieriges Gespräch ansteht.

4.2 Von Beginn an rechtzeitig aktiv Zuhören

Dialog meint nicht eine geschickte Gesprächsführung, sondern bewusste Aufmerksamkeit sich selbst und dem Anderen gegenüber. Zuhören scheint ganz einfach zu sein. „Aktives Zuhören“, durch Carl Rogers' klientenzentrierte Gesprächstherapie bekannt geworden, heißt einführendes Zuhören. Mein Gegenüber kann signalisieren, ob ich ihn richtig verstanden habe. Zuhören im Dialogischen Sinne betont den Aspekt des „Auchverstehen-wollens“, was der Andere meint. Es erfordert Respekt und Geduld, denn jeder hat sein eigenes Tempo, von sich zu erzählen. Manche Menschen können es schlecht aushalten, anderen zuzuhören, insbesondere dann, wenn sie scheinbar langatmig vorgetragen.

Beispiel: Vom Hören über das Hinhören zum aktiven Zuhören kommen

Hören	Hinhören	Zuhören
Hören ohne Hinhören heißt z. B., mit sich selber beschäftigt zu sein, nur sporadisch aufzumerken und einem Gespräch nur solange zu folgen, bis selbst geredet werden kann.	Hinhören ohne Zuhören heißt: Aufnehmen, was die andere Person sagt, ohne sich zu bemühen herauszufinden, was der andere meint oder sagen will.	Zuhören heißt, sich in den Partner hineinzuversetzen, ihm volle Aufmerksamkeit zu schenken und dabei nicht nur auf den Inhalt sondern auch auf Zwischentöne zu achten.
Die Aufmerksamkeit ist noch nicht unbedingt auf den Gesprächsinhalt, sondern auch auf die eigene Beschäftigung, die eigenen Gedanken und die Gelegenheit, zu Wort zu kommen, gerichtet.	Man ist gefühlsmäßig noch unbeteiligt, distanziert und abwartend. Die oder der Sprechende meint fälschlicherweise, ihr oder ihm würde ernsthaft zugehört.	Durch Haltung und Reaktion wird dem Gesprächspartner mitgeteilt, dass es im Moment nichts Wichtigeres gibt, als sie oder ihn.

(Quelle: <http://www.rhetorik.ch/Hoeren/Hoeren.html>)

Mit Hilfe der Checkliste zum aktiven Zuhören kann man klären, welche Aspekte des aktiven Zuhörens verinnerlicht sind oder noch trainiert werden können. Diese Liste setzt einen Fokus auf das aktive Zuhören – Einzelaspekte sind in

der Tabelle „Dialogische Haltungen“ vielfach wiederzufinden. So kann Professionalität mithilfe individueller Schwerpunktsetzung weiterentwickelt werden.

4.3 Checkliste zum aktiven Zuhören

	nicht/ kaum	manchmal	ja/oft	irrelevant
A. Zuhören				
1. Hat Blickkontakt gesucht				
2. Hat sich auf Partner konzentriert und Signale der Aufmerksamkeit gezeigt				
3. Hat Pausen ruhig ausgehalten				
B. Unschärfen auf der Sachebene				
4. Hat unklare Stellen erfragt				
5. Hat unsichere Interpretationen in eigenen Worten vorgetragen				
6. Hat in angemessenen Abständen wiederholt/Inhalte zusammengefasst				
C. Unschärfen auf der Beziehungs-Ebene				
7. Hat Störungen auf der Beziehungs-Ebene wahrgenommen				
8. Hat die Gefühle des Partners verbalisiert				
9. Hat sich Gefühle erläutern lassen				
D. Kreatives Mithören				
10. Hat den Partner ermuntert, weiterzusprechen				
11. Hat nachgefragt und das Gespräch vertieft				
12. Hat sich mit eigenen Stellungnahmen zurückgehalten				

5 Fazit

Soziale Systeme lassen sich nicht „von oben herab“ steuern, sondern nur zielgerichtet und absichtsvoll gestalten. Dieses setzt dialogisches Mitdenken, Mitwirken und Mitgestalten aller Beteiligten/Arbeitenden in der Organisation Schule (hier Schulverwaltung) voraus. Hier gilt es, das vorhandene große und kreative Potential der Verwaltungskräfte zu schätzen und zu nutzen. Grundvoraussetzung bleibt ein respektvoller und wertschätzender zwischenmenschlicher Umgang.

Vor dem Hintergrund der Annahme, dass soziale Strukturen kontinuierlich gestaltet und erneuert werden müssen, gilt es der Gefahr zu widerstehen, dass z. B. im Schulsekretariat oder der Schulverwaltung jede Person „ihre Wirklichkeit“ und „ihre Wahrnehmung“ selbst konstruiert. Im Sinne des Dialogs muss kann durch gelingende Kommunikation immer wieder neu ein gemeinsames Verständnis für „Wirklichkeit“ erzeugt werden. Auf diese Weise wird dialogisch durch einen Konsens Wirklichkeit gemeinsam konstruiert. So eingeleitete Maßnahmen als Grundlage für weiteres Handeln bleiben stabil.

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 sich nicht um eine Kommunikationstechnik, sondern um eine Haltung handelt.

Dialogische Haltung umfasst ein umfangreiches Spektrum an Möglichkeiten. Hilfreich sind konzeptionelle Formen der Umsetzung. Checklisten u.ä. bieten die Chance einer flexiblen und transparenten Handreichung, die regelmäßig den Anforderungen angepasst werden können. So lässt sich ein gemeinsames Verständnis entwickeln sowie eine gemeinsame Lernkultur aufbauen und pflegen. Feedbacks finden auf der Grundlage von Kriterien statt und sind praxisbezogen. Sinnvoll erscheint es, zunächst das Training und die Nutzung mit ausgewählten Dialog-Merkmalen im Rahmen der Selbstreflexion und/oder in kleinen Übungssequenzen in ausgewählten Teams durchzuführen. Die Haltung der Beteiligten spielt eine zentrale Rolle; ist diese perspektivisch und offen, erhöhen sich die Chancen einer konstruktiven Kommunikationskultur in den jeweiligen Bildungseinrichtungen.

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.

Autorenteam:

Heike Böttjer: Systemische Organisationsberatung (nach König/Volmer), Regierungsschuldirektorin, Verden

Norbert Guss: Personenzentrierter Coach und Supervisor, Regierungsschuldirektor, Bramsche
Dr. Walter Kowalczyk: Psychologischer Psychotherapeut und Diplom-Psychologe, Hameln

Literatur:

Buber, M., (1997). Das Dialogische Prinzip, Gerdlingen: 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.

Spanier (2016). Kommunikation und professionelle Gesprächsführung. Köln. Wolters Kluwer GmbH – Schulverwaltung.de, 16. 06. 2016.

**Praxishilfe 21.03.01: Dialogische Haltungen: Selbstbefragung**

Böttjer/Guss/Kowalzyck: Dialogische Haltungen

21.03

Die zehn Dialog-Haltungen finden sich in der Tabelle in der linken Spalte. Die abstrakten Begrifflichkeiten haben wir darunter – *kursiv gedruckt* – knapp erläutert. In der zweiten Spalte stehen Verhaltensweisen. Sie bieten die Möglichkeit, passende Handlungen und Verhaltensweisen bewusst wahrzunehmen. So entstehen Bilder über gelingende Kommunikationssituationen. Es 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.

In unterschiedlichen Situationen sind die dialogischen Haltungen von unterschiedlicher Bedeutung. In der dritten Spalte geben wir Beispiele, die ergänzt werden können.

In der rechten Spalte erfolgt eine Selbsteinschätzung. So wird deutlich, wie gut mir die Umsetzung der dialogischen Haltung bereits gelingt und wo Veränderungsziele angestrebt werden.

Kernfähigkeit + Kennzeichen	Worauf kommt es an?	In welcher Situation wichtig?	Selbsteinschätzung
Die Haltung eines Lernenden verkörpern <i>Neugierig sein, kulturelle Muster/ Lebensgewohnheiten reflektieren und ggfls. 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)</i>	Neugier, Fragen, Blick für Details, Interesse und Freude, Berücksichtigung des Settings	Beispiele: Reaktionen auf Wünsche und Anfragen, sich einen Überblick verschaffen, einen Sachverhalt kennenlernen; Motive herausfinden („Was habe ich? Was brauche ich? Welche Einzelheiten gibt es? Womit fange ich an?“)	<ul style="list-style-type: none"> • Gelingt mir in der Regel, weil ich sehr viel Wert darauf lege • Gelingt mir manchmal, wenn ich mich bewusst auf ein Gespräch vorbereite • Gelingt mir eher selten, obwohl ich es versuche • Die Bedeutung dieser Fähigkeit war mir bislang eher nicht bekannt • Sehe diese als weniger wichtig an, weil...
Radikalen Respekt zeigen <i>Die Welt aus der Perspektive des Gegenübers betrachten; der anderen Person gegenüber Empathie zeigen.</i>	Umgangsformen, authentisch sein, Akzeptanz, Outfit, Umfeld berücksichtigen, Sprache, Personen mit Namen ansprechen, eigene Rolle verdeutlichen	Beispiele: bei Personen, die „außerhalb der Norm“ liegen, sowohl Eltern/Schülerinnen und Schüler als auch Lehrkräfte, (Personen mit äußerlichen Auffälligkeiten wie Tattoos und Piercings, „Ökos“, „Geldleute“..., Berufsgruppen)	<ul style="list-style-type: none"> • Gelingt mir in der Regel, weil ich sehr viel Wert darauf lege • Gelingt mir manchmal, wenn ich mich bewusst auf ein Gespräch vorbereite • Gelingt mir eher selten, obwohl ich es versuche • Die Bedeutung dieser Fähigkeit war mir bislang eher nicht bekannt • Sehe diese als weniger wichtig an, weil...

Kernfähigkeit + Kennzeichen	Worauf kommt es an?	In welcher Situation wichtig?	Selbsteinschätzung
<p>Sich öffnen für andere Ansichten und Überzeugungen <i>Andere Perspektiven annehmen bzw. einnehmen; offen für neue Ideen und Perspektiven sein</i></p>	<p>Neutralität, Zurückhaltung, ausreden lassen, Tonfall, Mimik, Körperhaltung, kreative Gedanken zulassen, Mut und Lust zum Experimentieren, Zurückstellen des eigenen Urteils</p>	<p>Beispiele: im Umgang mit Schulleitungsmitgliedern bei Veränderungen im Verwaltungsbereich oder bei Vorfällen, bei neuen Ideen von Teammitgliedern z. B. nach dem Besuch eines Fortbildungsseminars; Vorstellungen des Gegenübers unvoreingenommen anhören, ohne sie gleich als unpraktisch oder wertlos abzutun</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gelingt mir in der Regel, weil ich sehr viel Wert darauf lege • Gelingt mir manchmal, wenn ich mich bewusst auf ein Gespräch vorbereite • Gelingt mir eher selten, obwohl ich es versuche • Die Bedeutung dieser Fähigkeit war mir bislang eher nicht bekannt • Sehe diese als weniger wichtig an, weil...
<p>Von Herzen sprechen <i>Von dem sprechen, was mir wirklich wichtig ist; aber nicht rein emotional sprechen; ehrlich sprechen</i></p>	<p>Authentizität, Empathie, „Glanz in den Augen“, Humor, nonverbale Signale, Emotionen zulassen</p>	<p>Beispiele: bei regelmäßigen Treffen mit der Schulleitung; Umgang mit anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern; über sich selbst lachen können</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gelingt mir in der Regel, weil ich sehr viel Wert darauf lege • Gelingt mir manchmal, wenn ich mich bewusst auf ein Gespräch vorbereite • Gelingt mir eher selten, obwohl ich es versuche • Die Bedeutung dieser Fähigkeit war mir bislang eher nicht bekannt • Sehe diese als weniger wichtig an, weil...
<p>Zuhören und Verstehen wollen <i>Qualitatives Zuhören: vorbehaltloses Zuhören; Empathisches Zuhören bedeutet: zwischen den Zeilen zu lesen, zwischen den Worten auf die tiefere Bedeutung meines Gesprächspartners zu achten</i></p>	<p>Augenkontakt, zugewandte Sitzhaltung, Notizen machen, sprachliches und nichtsprachliches Bestätigen, Wachsamkeit, lautes Denken, evtl. Hindernisse/ Widersprüche aufzeigen/nachfragen, Komplexität reduzieren</p>	<p>Beispiele: wenn jemand „nur“ zum Reden kommt – unterscheiden lernen zwischen „sozialen Fällen“, die besser einen anderen Ort benötigen/also ggfls. „Seelsorge“ und Fällen im Arbeitsbereich; Kommunikationsprobleme mit Eltern sowie Schülerinnen und Schülern; bei Veränderungsplanungen (nachfragen: wer tut was?)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gelingt mir in der Regel, weil ich sehr viel Wert darauf lege • Gelingt mir manchmal, wenn ich mich bewusst auf ein Gespräch vorbereite • Gelingt mir manchmal, wenn ich mich bewusst auf ein Gespräch vorbereite • Gelingt mir eher selten, obwohl ich es versuche

Kernfähigkeit + Kennzeichen	Worauf kommt es an?	In welcher Situation wichtig?	Selbsteinschätzung
			<ul style="list-style-type: none"> • Die Bedeutung dieser Fähigkeit war mir bislang eher nicht bekannt • Sehe diese als weniger wichtig an, weil...
<p>Den Dialog verlangsamen <i>Nicht seinen Impulsen gleich nachgeben, sondern schauen, woher sie kommen</i></p>	<p>Prioritäten setzen, Rückfragen, zirkuläres Fragen, ruhige Atmung und Stimme, Nachfolgetreffen vereinbaren (Wer tut was bis wann?), Schweigen ertragen</p>	<p>Beispiele: bei impulsiven bzw. emotionalen Ausbrüchen der Gesprächspartner – egal ob am Telefon oder im Sekretariat; bei komplexen Veränderungsprozessen mit unterschiedlichen oder widersprüchlichen Gedanken des Gegenübers</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gelingt mir in der Regel, weil ich sehr viel Wert darauf lege • Gelingt mir manchmal, wenn ich mich bewusst auf ein Gespräch vorbereite • Gelingt mir eher selten, obwohl ich es versuche • Die Bedeutung dieser Fähigkeit war mir bislang eher nicht bekannt • Sehe diese als weniger wichtig an, weil...
<p>Annahmen und Bewertungen in der Schwere halten <i>Das Bewusstsein für subjektive Interpretationsfolgen von Situationen und Ereignissen schärfen</i></p>	<p>Aktives Zuhören, beobachtete Situationen beschreiben und mit Fragen anknüpfen, Konkretisierungen anregen</p>	<p>Beispiele: übergreifende Haltung; ggfls. beobachten: „wie lange halte ich es durch, ohne insgeheim ein Vorurteil zu denken...“ (s. auch „Radikaler Respekt“), wenn Vorschläge vorschnell/unbegründet abgetan werden</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gelingt mir in der Regel, weil ich sehr viel Wert darauf lege • Gelingt mir manchmal, wenn ich mich bewusst auf ein Gespräch vorbereite • Gelingt mir eher selten, obwohl ich es versuche • Die Bedeutung dieser Fähigkeit war mir bislang eher nicht bekannt • Sehe diese als weniger wichtig an, weil...

Kernfähigkeit + Kennzeichen	Worauf kommt es an?	In welcher Situation wichtig?	Selbsteinschätzung
<p>Den eigenen Denkprozess offen legen <i>Beide Seiten stellen sich ihre Meinungen und Annahmen zur Verfügung, sodass die verschiedenen Haltungen und Sichtweisen betrachtet werden können, ohne voreilige Schlüsse zu ziehen</i></p>	<p>Vorgehensweisen erklären lassen, Rückfragen stellen, Gedanken weiterentwickeln, „wie stellen Sie sicher ...“, Verfolgung eines Themenschwerpunktes, den Inhalt mit eigenen Worten wiedergeben</p>	<p>Beispiele: insbesondere bei Veränderungen/Entwicklungen im Verwaltungsbereich; sich fragen: wie mutig bin ich meine eigene Sichtweise allen zur Verfügung zu stellen? Wie offen bin ich, die Sichtweise der anderen in Betracht zu ziehen oder als Anknüpfungspunkt für weitere Überlegungen zu nutzen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gelingt mir in der Regel, weil ich sehr viel Wert darauf lege • Gelingt mir manchmal, wenn ich mich bewusst auf ein Gespräch vorbereite • Gelingt mir eher selten, obwohl ich es versuche • Die Bedeutung dieser Fähigkeit war mir bislang eher nicht bekannt • Sehe diese als weniger wichtig an, weil...
<p>Eine erkundende Haltung üben <i>Haltung von Neugier, Achtsamkeit und Bescheidenheit</i></p>	<p>W-Fragen, Nachfragen und offene Fragen, positive Utopien und Visionen entwickeln</p>	<p>Beispiele: bei neuen Kontakten, Aufnahme neuer Schülerinnen und Schüler und/oder neuer Lehrkräfte; sich fragen: schaffe ich es für die Abläufe notwendige Fragen zu stellen, auf weitere zunächst zu verzichten, um den anderen nicht das Gefühl zu geben, sie werden ausgefragt? Wann stelle ich ggfls. eine weitergehende, evtl. in Teilen persönliche Frage, um „Fälle“ (später) besser einordnen zu können – aber ohne „übergriffig“ zu werden; sich fragen: Was geht mich was an – Was geht mich nichts an?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gelingt mir in der Regel, weil ich sehr viel Wert darauf lege • Gelingt mir manchmal, wenn ich mich bewusst auf ein Gespräch vorbereite • Gelingt mir eher selten, obwohl ich es versuche • Die Bedeutung dieser Fähigkeit war mir bislang eher nicht bekannt • Sehe diese als weniger wichtig an, weil...

Kernfähigkeit + Kennzeichen	Worauf kommt es an?	In welcher Situation wichtig?	Selbsteinschätzung
Den Beobachter beobachten <i>Beobachten, wie wir in bestimmten Situationen oder auf bestimmte Personen reagieren.</i>	Zur SELBSTREFLEXION: Auf welche Weise werde ich mir meiner eigenen Denk-, Gefühls- und Reaktionsmuster bewusst? Keiner kann an seinem Arbeitsplatz alle Probleme/Dinge allein lösen. Jeder bedarf der Mitarbeit und Unterstützung. Warum komme ich nicht weiter? Habe ich etwas nicht beachtet? Etwas kann nicht stimmen! Wo stimmt es nicht?	Beispiele: beobachten: Wie reagiert mein Gegenüber auf mein Verhalten, auf meine Sprache, meine Mimik? und sich fragen: Beobachte ich ähnliche Reaktionen in anderen Situationen? Was sagen mir diese Reaktionen? Was ist eher ungünstig und kann von mir verändert werden?	<ul style="list-style-type: none"> • Gelingt mir in der Regel, weil ich sehr viel Wert darauf lege • Gelingt mir manchmal, wenn ich mich bewusst auf ein Gespräch vorbereite • Gelingt mir eher selten, obwohl ich es versuche • Die Bedeutung dieser Fähigkeit war mir bislang eher nicht bekannt • Sehe diese als weniger wichtig an, weil...