

## INFO-MAIL zur Schul- und Qualitätsentwicklung

NR. 4 – Juni 2015

---

### Kommunikation als zentrales Werkzeug für Schulen in Veränderungsprozessen

Wozu dienen Kommunikationsprozesse? Natürlich der Verständigung.

Zu welchem Zweck wird in Veränderungsprozessen dem kommunikativen Miteinander ein so hoher Stellenwert eingeräumt? Damit tragfähige Entscheidungen erreicht werden.

Denn Veränderungs- bzw. Schulentwicklungsprozesse müssen von dem Großteil der Kolleginnen und Kollegen mitgetragen werden, um nachhaltig und verbindlich umgesetzt werden zu können.

Diese Tragfähigkeit der Entscheidungen wird miteinander ausgehandelt.

Dafür braucht es eine konstruktive Gesprächskultur: Mit einer konstruktiven Haltung können Ideen ausgetauscht und gemeinsame Aushandlungsprozesse initiiert und durchgeführt werden.

#### Welches ist nun diese konstruktive Haltung?

**"Jenseits von richtig und falsch liegt ein Ort. Dort treffen wir uns."**

*(Dschalâl-ed-dîn Rumî, zitiert aus (1), S. 35)*

Anzustreben ist für Veränderungsprozesse eine Haltung des Dialogs.

Wenn seitherige Korrekturen an Bestehendem nicht mehr ausreichen für eine zufriedenstellende Bewältigung der Herausforderungen, braucht es neue Lösungsansätze: Die Frage lautet also nicht mehr „Wovon mehr oder weniger?“ sondern **„Was stattdessen?“**. Diese Frage leitet tiefgreifende Veränderungen, sogenannte „Veränderungen zweiter Ordnung“ ein, denn nun werden bei einigen Personen bis dahin feststehende Glaubenssätze ins Wanken gebracht; eigene Bilder und Motive müssen reflektiert werden.

Oft ist dies der Zeitpunkt für möglicherweise sehr ermüdende Diskussionen. Die eigenen Bilder und Motive wirken für den Einzelnen meist sehr stark: Das Eigene scheint „wirklich wirklich“ und als solches „richtig“ und verteidigungswert; die Sichtweisen der anderen werden als „falsch“ bekämpft. Mit so einer Haltung hat ein Gespräch nicht das Ziel des Austausches, sondern braucht Gewinner und Verlierer; es geht um sich ausschließende Positionen und die Fragen lauten:

Wer hat Recht?

Wer kann sich besser ausdrücken und kann besser auftreten?

Wer zieht mehr Verbündete auf seine Seite?

Eine für tiefgreifende Veränderungsprozesse notwendige Reflexion der eigenen Sichtweise geschieht auch durch einen **offenen Gedankenaustausch mit anderen**: Man lernt dabei die Beweggründe der anderen kennen und daraus ergibt sich möglicherweise eine Unterschiedserfahrung zu den eigenen

Vorstellungen. Diese Differenzerfahrung verarbeitet das Gehirn als Information und bewertet bzw. deutet sie auf der Basis der persönlichen Erfahrungen. „Erst durch diesen kognitiv-emotionalen Deutungs- und Bewertungsvorgang wird Information zu Wissen. Und erst durch diese Aneignung und Weiterverarbeitung von Wissen zur Lösung von Handlungsproblemen findet Lernen statt.“ (2)

Im Unterschied zur Diskussion, die wir als Darstellung und Verteidigung der eigenen Position definieren wollen, kann der Dialog zu einer „echten Begegnung“ der Menschen werden, indem darin Sichtweisen geäußert werden können, die der jeweils Zuhörende auch versucht zu verstehen, oder indem gemeinsam Möglichkeiten erkundet werden, die nicht sofort auf ihre Machbarkeit hin getestet werden, sondern im Sinne eines Möglichkeitsraumes erst einmal als Ideen/Absichten usw. stehen bleiben dürfen. Das Ziel eines Dialogs ist u.a., einen Perspektivwechsel zu ermöglichen; Bedürfnisse des jeweils anderen sichtbar und nachvollziehbar zu machen, ohne die Aussage per se sofort zu bewerten. Es geht in erster Linie darum, den anderen zu verstehen, ohne seine Perspektive sofort verändern zu wollen, weil sie u.U. der eigenen nicht entspricht.

Geschehen kann dies nur in einem sicheren Klima des gegenseitigen Vertrauens und des gegenseitigen anerkennenden Respekts.

Für einen **öffnenden Dialog** eignen sich z.B. folgende Fragestellungen:

- **Wie sieht mein Gegenüber die Thematik und was löst das in mir aus?**
- **Was sehe ich genauso?**
- **Worin bestehen Unterschiede?**

Diese offene und zugleich öffnende Atmosphäre schafft Möglichkeitsräume, die sich einzig am gemeinsamen Ziel, der gemeinsamen Vision ausrichten und die beteiligten Menschen in ihren Sichtweisen und Bedürfnissen wahrnehmen; sie also so nehmen, wie sie sich zeigen.

### **Wie kommen Schulen anschließend zu Entscheidungen in Veränderungsprozessen?**

Anschließend ist es im gemeinsamen Gespräch lohnend für die Entscheidungsfindung, den Fokus auf Lösungsmöglichkeiten zu richten:

Was bedeuten die festgestellten Ähnlichkeiten, aber auch die Unterschiede für mögliche Lösungsansätze?

Hilfreich ist es in diesem Stadium des Veränderungsprozesses, wenn diejenigen Menschen, die Ablehnung für die angedachte Veränderung signalisieren, als „Botschafter der machbaren Veränderung“ verstanden werden: Kaum ein Mensch steht morgens auf und nimmt sich vor, genau heute einfach „dagegen“ zu sein. Hinter jedem Nein steckt ein Ja zu etwas anderem, sagt M. Rosenberg und meint damit, dass jeder Mensch seine guten Gründe hat, bestimmte Sichtweisen vorzutragen; diese gilt es wahrzunehmen und auszuloten auf den Bedeutungsgehalt:

- **Welchen Nutzen sieht mein Gegenüber im Bewahren des Seitherigen?**
- **Was genau soll davon bewahrt werden?**
- **Wo genau sieht mein Gegenüber die Stolperstelle im Veränderungsprozess?**
- **Was würde er /sie verändern wollen, um der Veränderung zu 20/40/60/... Prozent zustimmen zu können?**

In einem solchermaßen **zielorientierten Dialog** entstehen in der Gruppe entwickelte Lösungsvorschläge und die Möglichkeit zu relativ konsensnahen und damit tragfähigen Entscheidungen.

Abstimmungen erfolgen erst nach dieser Phase der wertschätzenden Auslotung der vorgetragenen „guten Gründe“ aller Beteiligten; erst wenn kein Widerstand mehr unausgesprochen im Raum schwebt und Veränderungsmöglichkeiten gemeinsam ausgehandelt wurden, ist Abstimmung dann nur noch Routine.

Es sollte dabei in keinem Moment des Aushandlungsprozesses um ausschließende Bewertungen wie „richtig oder falsch“, „entweder – oder“ gehen, sondern um eine **Haltung der interessierten Aufmerksamkeit, des aktiven Zuhörens und des gemeinsamen Interesses an einer Lösung**, die möglichst viele „mittragen“ können.

Diese Art und Weise des kollegialen Austausches braucht Zeit – natürlich.

Veränderungen zweiter Ordnung, die v.a. mit neuen Sichtweisen („Was stattdessen?“) gelingen, benötigen genau dieses geduldige Anbieten von Zeiträumen für die Reflexion alter und neuer Sichtweisen in einem Klima des dialogischen Miteinanders.

„Wenn wir also danach fragen, wie Schulleitungen ein Lernen für ihre Lehrenden ermöglichen können, dann gilt es **Räume zu schaffen bzw. bereitzustellen, in denen Differenzerfahrungen gemacht werden können**, also zuallererst einmal Unterschiede wahrgenommen werden können und zwar signifikante, sprich bedeutungsvolle Unterschiede zu dem, was sie schon kennen und wissen. Voraussetzung ist dabei, das bereits Bekannte, die eigenen Standpunkte, also die vertrauten Deutungs- und Emotionsmuster transparent zu machen und die Lehrkräfte bei dieser notwendig zu leistenden „Deutungsarbeit“ zu begleiten (vgl. Schüßler 2000)“. (3)

Astrid Warbinek, FBS RP Tübingen

Literaturangaben:

(1) M. B. Rosenberg (2009), Gewaltfreie Kommunikation, 8. Auflage, Paderborn

(2) Prof. Dr. Ingeborg Schüßler, „Zwischenräume schaffen – Standpunkte sichtbar machen. Die Aufgabe der Leitung im Rahmen der Unterrichtsentwicklung“, in: Schulverwaltung spezial, 4/2011, S. 4ff

(3) Ebenda, S. 4

---

#### Infomail

Die "Info-Mail zur Schul- und Qualitätsentwicklung" ist ein kostenloses Angebot für Schulleitungen, Lehrkräfte und andere Interessierte. Er erscheint mehrmals im Jahr. Alle erschienenen Ausgaben können online eingesehen werden. Für die Inhalte der verlinkten Fremdangebote ist der jeweilige Herausgeber verantwortlich. Wenn Sie die Info-Mail nicht weiter erhalten möchten, genügt eine formlose E-Mail an: [Mareike.Wollenschlaeger@rpt.bwl.de](mailto:Mareike.Wollenschlaeger@rpt.bwl.de)

#### Haftungsausschluss

Die Informationen, die Sie vorfinden, wurden nach bestem Wissen und Gewissen sorgfältig zusammengestellt und geprüft. Es wird jedoch keine Gewähr – weder ausdrücklich noch stillschweigend – für die Vollständigkeit, Aktualität oder Qualität und jederzeitige Verfügbarkeit der bereit gestellten Informationen übernommen. In keinem Fall wird für Schäden, die sich aus der Verwendung der abgerufenen Informationen ergeben, eine Haftung übernommen.