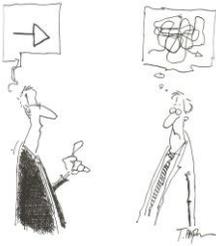


## HERZLICH WILLKOMMEN



### Das Wesen des Dialogs in der Führung

Führung ist Handhabung von Veränderung

Bernhard Frischmann  
b.frischmann@tsn.at

Bernhard Frischmann

1

## Ausschreibungstext

Eine dialogische Grundhaltung der Führungsperson und die Ermöglichung von Dialogen in Gesprächen mit Mitarbeiter/innen und in Teams können sehr wirkmächtig sein und zu intensivem Lernen der einzelnen Personen, zum Teamlernen und so zu nachhaltiger Entwicklung der Schule führen. Achten und kultivieren Schulführungspersonen die dialogische Führung, ist die pädagogische Wirkung an ihren Schulen nachhaltig.

Bernhard Frischmann

2

## Inhalte

- **Einleitung** und Vorbemerkungen
- **Teil 1** – das Feld bereiten... - der innere Ort lernende Organisation - Wahrnehmung
- **Teil 2** – 4 Kapazitäten für verändertes Verhalten...

Bernhard Frischmann

3

**“Ich habe keine Lehre. Ich zeige nur etwas. Ich zeige Wirklichkeit, was nicht oder zu wenig gesehen worden ist. Ich nehme ihn, der mir zuhört, an der Hand und führe ihn zum Fenster. Ich stoße das Fenster auf und zeige hinaus. Ich habe keine Lehre, aber ich führe ein Gespräch.”**

Martin Buber

Bernhard Frischmann

4



auf den ersten blick scheint  
viele unverständlich

Bernhard Frischmann

5



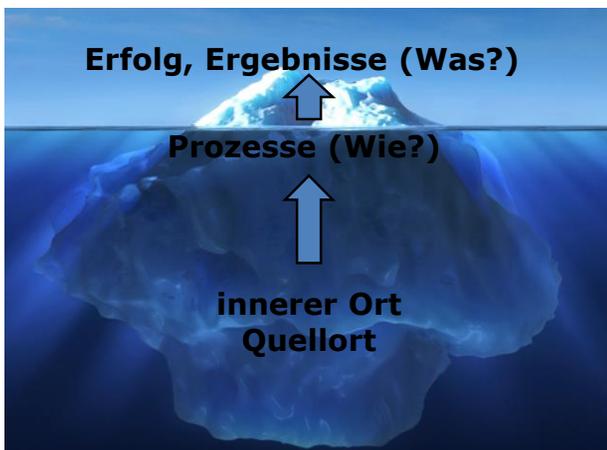
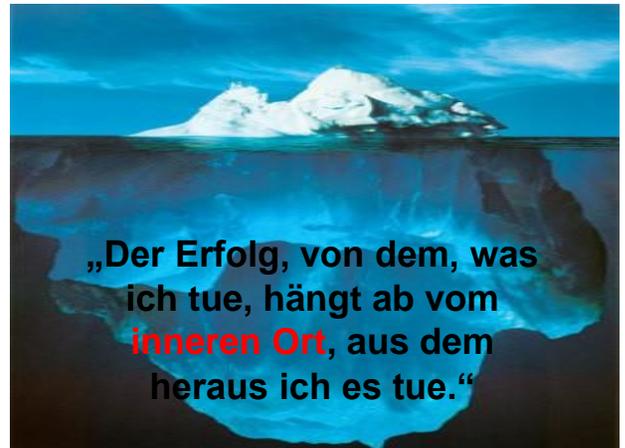
...sie hat zwei Hörner, ist schwarz-weiß-gefleckt,  
hat vier Beine und hinten ein großes Euter...



Bernhard Frischmann

Gibt es bei euch einen Konsens  
(=Abstimmung der Fischkühe) über...

- „guter Unterricht“
- „gute/r Lehrer/in“
- „Individualisierung, Personalisierung“
- „Bildung“
- „Inklusion“
- „...“



## weitere Annahmen – Gedanken

- „Der Erfolg, von dem, was ich tue, hängt ab vom inneren Ort, aus dem heraus ich es tue.“
- blinder Fleck
- „Ein System kann nur sehen, was es sehen kann. Es kann nicht sehen, was es nicht sehen kann. Es kann auch nicht sehen, dass es nicht sehen kann, was es nicht sehen kann.“ Niklas Luhmann
- Leitdifferenz (Luhmann) → von Schule?
- Ebenen der Aufmerksamkeit → Veränderung

Bernhard Frischmann

13

## Ebenen der Aufmerksamkeit

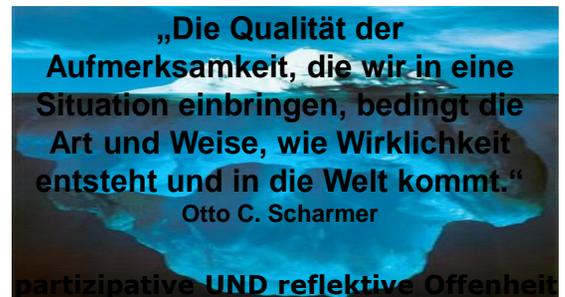
- Downloading – **Debatte** 
  - faktisches Wahrnehmen – **Diskussion** 
  - empathisches Wahrnehmen – **Dialog** 
  - schöpferisches Wahrnehmen – schöpferischer Dialog 
- Keine Veränderung

## eine kurze Aufgabe...

- Notiere bitte einen gehörten Gedanken, der dir jetzt wichtig geworden ist!
- Kurzer Dialog mit dem Partner in BOS!
  - B fragt A: Was ist dir wichtig geworden?
  - B hört aufmerksam zu und fasst nach dem 2 min in einem Satz zusammen, was er/sie gehört hat.
  - Rollen wechseln!

Bernhard Frischmann

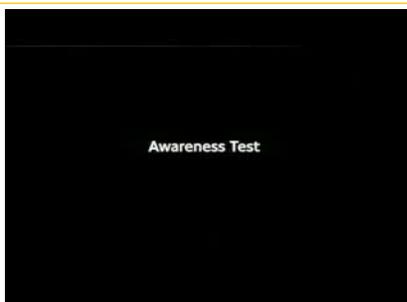
15



Bernhard Frischmann

16

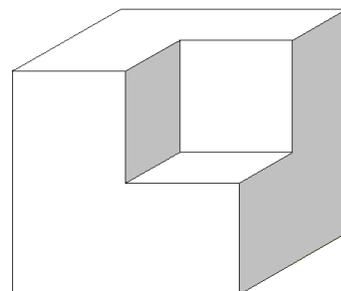
## Aufmerksamkeit schafft Wirklichkeit



Bernhard Frischmann

17

## Es kommt immer auf den Blickwinkel/Standpunkt an



Bernhard Frischmann

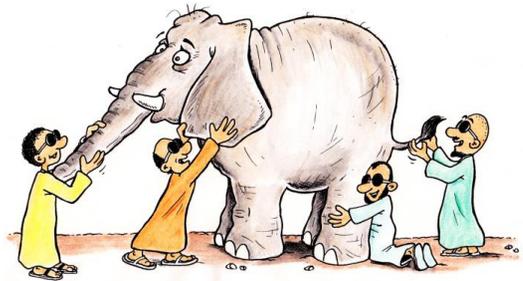
18

## Welche Wahrheit ist wahrer?

- Pinselartiges Gebilde
- Staubwedel
- Dickwandiger Feuerwehrschauch
- Ungehobelte Säule
- Dicke unregelmäßige durch die Luft schwebende Gummimatte

Bernhard Frischmann

19



Bernhard Frischmann

20

## Kapazitäten für neues Verhalten William Isaacs

- **Suspendieren**
  - Annahmen in der Schwebelage halten
  - auftauchende Gedanken und Gefühle
    - zur Kenntnis nehmen,
    - zu beobachten,
    - ohne danach handeln zu müssen.

Bernhard Frischmann

21

## Propriozeption

- Selbstwahrnehmung auf physischer Ebene
  - Oliver Sachs
- Propriozeption auf der Ebene des Denkens
  - Was sind unsere Impulse, die den mentalen Prozessen zugrunde liegen?
  - Kommen unsere Gedanken wirklich einfach nur so?
- Suspendierung – Annahmen in der Schwebelage halten
  - 2 wichtige Antennen im Dialog
  - 3 Antennen in der Pädagogik
- den Beobachter beobachten

Bernhard Frischmann

22

## Kapazitäten für neues Verhalten William Isaacs

- **Suspendieren**
  - Annahmen in der Schwebelage halten
  - auftauchende Gedanken und Gefühle
    - zur Kenntnis nehmen,
    - zu beobachten,
    - ohne danach handeln zu müssen.
- **Zuhören (erkundende lernende Haltung)**
  - den Lärm im eigenen Inneren wahrnehmen, akzeptieren, loslassen → Präsenz = Achtsamkeit

Bernhard Frischmann

23

## zuhören – erkundende/lernende Haltung

- Bist du fähig, dir als Geistwesen überlegen zu sein oder geht es mit dir als Naturwesen durch? (Selbstdistanzierung)
- Aufmerksamkeit schenken!  
→ Mir **und** meinem Gegenüber  
→ Körperempfinden kann uns dabei helfen!
- Gewähr sein, statt denken (Automatismen)!
- Pausen sind in der Musik sehr wichtig!  
Verlangsamung (Redestein...)

Bernhard Frischmann

24

## Kapazitäten für neues Verhalten

### William Isaacs

- **Suspendieren**
  - Annahmen in der Schwebe halten
  - auftauchende Gedanken und Gefühle
    - zur Kenntnis nehmen,
    - zu beobachten,
    - ohne danach handeln zu müssen.
- **Zuhören (erkundende lernende Haltung)**
  - den Lärm im eigenen Inneren wahrnehmen, akzeptieren, loslassen
  - Präsenz = Achtsamkeit
- **Respektieren (Ambiguitätstoleranz)**
  - erneut hinschauen
  - nach den Quellen seiner Erfahrung suchen
  - Ich sehe dich an – du gewinnst Ansehen!

Bernhard Frischmann

25

**"Denn Akzeptanz heißt nur  
Akzeptieren, wie der andere in  
diesem Augenblick ist. Bestätigung  
aber erkennt und bejaht die Existenz  
des anderen, auch wenn man ihm  
sagt, dass sein gegenwärtiges  
Verhalten nicht akzeptabel ist."  
Martin Buber**

Bernhard Frischmann

26

## Kapazitäten für neues Verhalten

### William Isaacs

- **Suspendieren**
  - Annahmen in der Schwebe halten
  - auftauchende Gedanken und Gefühle
    - zur Kenntnis nehmen,
    - zu beobachten,
    - ohne danach handeln zu müssen.
- **Zuhören (lernende erkundende Haltung)**
  - den Lärm im eigenen Inneren wahrnehmen, akzeptieren, loslassen
  - Präsenz = Achtsamkeit
- **Respektieren (Ambiguitätstoleranz)**
  - erneut hinschauen
  - nach den Quellen seiner Erfahrung suchen
  - Ich sehe dich an – du gewinnst Ansehen!
- **Artikulieren (Von Herzen sprechen!)**

Bernhard Frischmann

27

## artikulieren von Herzen sprechen konstruktive ICH-Botschaften

- von Herzen sprechen (sich kurz fassen) - ~~man~~
- keine negativen Urteile - ~~aber~~
- Wahrnehmung statt Behauptung, Beschuldigung
- keine Verallgemeinerung, Zuschreibung
- Gefühle, innere Wahrnehmungen offen äußern
- halten Beziehung aufrecht
- fördern Bereitschaft zur Veränderung
- rufen weniger Abwehr hervor

Bernhard Frischmann

28

## Kapazitäten für neues Verhalten

### William Isaacs

- **Suspendieren**
  - Annahmen in der Schwebe halten
  - auftauchende Gedanken und Gefühle
    - zur Kenntnis nehmen,
    - zu beobachten,
    - ohne danach handeln zu müssen.
- **Zuhören (erkundende lernende Haltung)**
  - den Lärm im eigenen Inneren wahrnehmen, akzeptieren, loslassen
  - Präsenz = Achtsamkeit
- **Respektieren (Ambiguitätstoleranz)**
  - erneut hinschauen
  - nach den Quellen seiner Erfahrung suchen
  - Ich sehe dich an – du gewinnst Ansehen!
- **Artikulieren (von Herzen sprechen)**
  - Stellung beziehen und von Herzen sprechen

Bernhard Frischmann

29



## dialogische Kompetenzen...

- Vorurteile, Annahmen, Glaubenssätze in der Schwebe halten
  - erkundende, lernende Haltung - zuhören
  - bedingungsloser Respekt
  - von Herzen Sprechen
- **Worin willst du dich üben?**

Bernhard Frischmann

31

## Lernende Organisationen

Eine **lernende Organisation** ist ein Ort, an dem die Menschen kontinuierlich entdecken, dass sie ihre **Realität selbst erschaffen**. Und dass sie sie verändern können.

(P. Senge)

Bernhard Frischmann

32

## Autobiografie in 2 Kapitel

Bernhard Frischmann

33

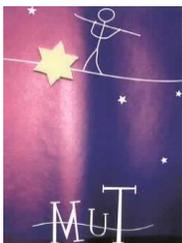
## eine These am Schluss:

„Der Versuch, mit einem hierarchischen, kontrollierten Ansatz Lernen und Empowerment zu erreichen, ist ein Widerspruch in sich. Vielmehr geht es darum, **Bedingungen zu schaffen, unter denen Lernen und Empowerment natürlich entstehen können**.“ William Isaacs, M.I.T.

Bernhard Frischmann

34

Schönheit liegt am Rande des Scheiterns!  
**Habt Mut!**



**DANKE FÜR EUER  
INNERES  
ENGAGEMENT  
UND FÜR EURE  
AUFMERKSAMKEIT!**

Bernhard Frischmann

35