

Dialogische Haltungen

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

Die Weiterentwicklung der Schulinspektion in Niedersachsen wurde vom Niedersächsischen Landesinstitut für Qualitätsentwicklung im Herbst 2011 begonnen. Sie umfasste das gesamte Inspektionsprozedere.

Neben der Verfahrens- und Instrumentenentwicklung erfolgte eine grundsätzliche Revision der Inspektionskultur.

Es wurde ein im Vergleich zur Erstinspektion verändertes Verfahren, das einen durchgehend dialogischen Ansatz verfolgt, entwickelt. So heißt es im Bericht *Zum Entwicklungsauftrag der Schulinspektion*: »Die Inspektion wird in einem dialogischen Verfahren durchgeführt, bei dem die gemeinsame und partnerschaftliche Arbeit an der Qualität im Vordergrund steht« (S. 4). Und im Erlass *Zum Entwicklungsauftrag der Schulinspektion* findet sich unter »2 Grundsätzliche Regelungen« die Formulierung: »(3) In einem dialogorientierten Ansatz zwischen den Vertreterinnen und Vertretern der Schule und den Schulinspektorinnen und -inspektoren werden Selbst- und Fremdeinschätzung über die Ausgestaltung der Kernaufgaben abgeglichen. (...)« (Quelle: Schulinspektionen in Niedersachsen, RdErl. d. MK v. 16.07.2014 – 31-81 824-1 – VORIS 22410).

Die Schulinspektorinnen und -inspektoren nahmen an mehreren Fortbildungen zu dieser Thematik teil und entwickelten in einem länger andauernden Prozess – in der sogenannten Pilotphase – praxisbezogen diesen dialogischen Ansatz.

Die Qualifizierung neuer Schulinspektorinnen und -inspektoren

Die Konkretisierung eines dialogorientierten Vorgehens im Rahmen der Schulinspektion war ein zentrales Anliegen bei der Qualifizierungsmaßnahme für neue Schulinspektorinnen und -inspektoren. Von September 2015 bis Januar 2016 wurden dialogische Haltungen anhand von zehn Dialog-Merkmalen trainiert und erprobt.

Zunächst ging es darum, Begriffsklärungen vorzunehmen sowie erläuternde Fragen zu formulieren. In einem weiteren Schritt wurden Indikatoren entwickelt, anhand derer ein Beobachtungsbogen entwickelt wurde. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Qualifizierungsmaßnahme waren schließlich aufgefordert, im Inspektionsverfahren dialogische Verhaltens-

weisen zu beobachten und Beispiele für verbale und nonverbale Äußerungen zu notieren. In den Lehrgangphasen konnte der Beobachtungsbogen kontinuierlich reflektiert und überarbeitet sowie die konkreten Verhaltensweisen in Übungen trainiert werden.

Die Dialog-Merkmale »Radikale Respekt« sowie das »Zuhörer sein« sind nachfolgend beispielhaft vom Autorenteam ausgewählt worden, um einen vertiefenden Einblick der Chancen und Grenzen aufzuzeigen. Beispiele für verbale und nonverbale Äußerungen lassen sich ergänzen, streichen oder spezifizieren. Damit ergibt sich eine flexible Nutzung mit dem Beobachtungsbogen.

Das Besondere: Dialogische Haltung in komplementären Beziehungen

Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch oder komplementär, je nachdem, ob die Beziehung zwischen den Partnern auf Gleichheit oder Unterschiedlichkeit beruht.

Es gibt eine Paradoxie von Gleichheit und Ungleichheit: In fachlicher, inhaltlicher Hinsicht kann man von einer prinzipiell gleichen Ebene zwischen Schulinspektorinnen und -inspektoren sowie den schulischen Partnern ausgehen, welche die Basis einer dialogischen Beziehung darstellt. Ungleich sind aber die Rollen der jeweiligen

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 existenzielle Begegnung mit dem Anderen einlassen

Abb. 1: Was heißt Wertschätzung?

Dialogpartner: Eine Schulinspektorin oder ein Schulinspektor hat bestimmte Aufgaben zu erfüllen, z.B. das Gespräch zu strukturieren, Fragen zu präzisieren, veränderte Perspektiven zu eröffnen, Deutungen anzubieten oder auch relevante Informationen zu präsentieren usw. Dialogische Beziehung soll also nicht heißen, eine durch die Situation definierte Rollendifferenz zu negieren oder zu vertuschen, wohl aber das Bewusstsein einer prinzipiell möglichen Austauschbarkeit der Rollen. Es sei hierzu an die Kritik Martin Bubers an dem Protagonisten der Humanistischen Psychologie Carls Rogers erinnert, der z.B. von der therapeutischen Beziehung als einer »Begegnung von zwei Personen auf der gleichen Ebene« spricht, während Buber, Protagonist des »Dialogischen Prinzips«, auf die durch die »reale Situation«, die unterschiedlichen Bedürfnisse und die unterschiedlichen Rollen bedingte Ungleichheit hinweist.

» *Gefordert ist eine Haltung der distanzierten Anteilnahme.*«

Dazu gehört eine Balance von Nähe und Distanz zu finden. Sie beansprucht die Bereitschaft und Fähigkeit, kontrolliert Beziehungen eingehen zu können. Die Ausgewogenheit von Anteilnahme und Distanz ist nicht immer leicht zu erreichen und zu bewahren. Gefordert ist eine Haltung der »distanzierten Anteilnahme«.

Während der Inspektion geht es u.a. darum, neue Perspektiven und Sichtweisen zu entwickeln. Die Blickwinkel und somit die Anzahl der Handlungsmöglichkeiten sollen dadurch erweitert werden. Dabei wird versucht, möglichst nahe an den Ressourcen der jeweiligen Schule anzukoppeln. Hierfür gibt es verschiedene Arten von »systemischen« Fragen, die dabei helfen sollen, sich nicht zu sehr von den eigenen Vorstellungen leiten zu lassen. So macht es einen erheblichen Unterschied, ob ich meine Fragen so stelle, dass der Gesprächspartner nur noch zwischen verschiedenen angebotenen Antworten

auszuwählen braucht (schließende Fragen) oder ob ich ihn einlade, die Antworten selbst zu finden und zu erzählen (öffnende Fragen). Eine weitere Form des Fragens ist das Nach-Fragen, das nicht nur den Umgang mit den erhaltenen Antworten bestimmt, sondern auch das Interesse des Fragenden an den Perspektiven und Beschreibungen des Antwortenden verkörpert.

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 (s. Abb. 1).

»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)

Respekt heißt: Ich erkenne die andere Person in ihrem Wesen an. Diese Anerkennung kann so weit gehen, dass ich versuche, soweit dies möglich ist, die Welt aus der Perspektive meines Gegenübers anzuschauen, dass ich mich u.a. in seine Ideen und Beweggründe einfühlen und einden-

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.

Abb. 2: Übung: Blickwinkel wechseln – Emphatisch handeln

ken kann. Hierzu ein Vorschlag für eine persönliche Übung (s. Abb. 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 »Auch-verstehen-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 (s. Abb. 3).

Das aktive Zuhören wurde während der Qualifizierung in unterschiedlichen Übungen trainiert. Dabei wurde auch eine Checkliste eingesetzt, um zu klären, inwieweit die einzelnen Aspekte des aktiven Zuhörens umgesetzt wurden (s. Abb. 4).

Ein Augenmerk wurde auch auf das Problem gelegt, dass manche Gesprächspartner sehr langatmig referieren und damit das Behalten der Inhalte für die Schulinspektorin oder den Schulinspektor erschweren. In diesen Fällen geht es darum, höflich und rechtzeitig zu unterbrechen und den Inhalt in eigenen Worten zusammen zu fassen.

Übertragung der Erfahrungen auf andere/weitere Gesprächssituationen

Einführendes Verstehen – eine dialogische Haltung – des jeweils Individuellen ist eine der wichtigsten Voraussetzungen erzieherischen Handelns. Deshalb kann der von uns zusammengestellte Beobachtungsbogen helfen, in anderen Zusammenhängen eine dialogische Haltung zu thematisieren, zu diskutieren und zu erproben.

Schulleitung und Lehrkräfte

Im Rahmen der Eigenverantwortlichen Schule und ihrer Weiterentwicklung als lernender Organisation rücken Lehrkräfte noch stärker in das Zentrum der Schul- und Unterrichtsentwicklung. Zu diesem Zweck nutzt die Schulleitung Personalentwicklungsmaßnahmen, um die fachlichen, sozialen und personalen Fähigkeiten und Fertigkeiten der Lehrkräfte zu unterstützen. Hierzu sind die oben beschriebenen Gesprächsführungskompetenzen förderlich.

Die Schulleitung nutzt Personalentwicklungsmaßnahmen für die Schul- und Unterrichtsentwicklung

Dialogische Führung bedeutet die Abkehr von Zielvorgaben hin zu einem Eingehen auf den anderen, bspw. im Rahmen von Mitarbeiter- oder Personalentwicklungsgesprächen. Die Grenzen der dialogischen Führung liegen in der dienstlichen Beurteilung von Lehrkräften, da diese Situation durch das Dienstvorgesetztenverhältnis von der Schulleiterin oder vom Schulleiter zur Lehrkraft geprägt ist. Deshalb muss

zwischen lebenslangem Lernen und Beurteilungsverfahren unterschieden werden. Weiter ist die dialogische Haltung u.E. bei der Förderung einer kooperativen und professionellen Lernkultur hilfreich. Hier kann die Schulleitung Visionen und Leitvorstellungen in den Kommunikationsprozess mit den Lehrkräften sowie mit Eltern- und Schülervertretern einbringen und etablieren.

Kollegiale Hospitation

In den Schulen werden zunehmend Formen der kollegialen Hospitation zur Entwicklung der Unterrichtsqualität auf der Basis schulprogrammatischer Ziele eingesetzt, z.B. zur Umsetzung des Methodenkonzepts oder zur Professionalisierung der Lehrkräfte im Umgang mit Schülerinnen und Schülern.

Für die leichtere Annahme der Feedbacks nach den Hospitationen sind das Wissen und die Erfahrung um Dialog-Haltungen hilfreich.

Möglicherweise kann eine schulintern geführte Checkliste zu Dialog-Merkmalen und/oder zum aktiven Zuhören (s.o.) angelegt werden. Diese bieten den Vorteil einer zielgerichteten, auch exemplarischen und transparenten Beobachtungspraxis, in die alle Beteiligten eingebunden sind. Bereits in Dienstbesprechungen sowie Fortbildungen kann kollegiale Hospitation wiederkehrend in kurzen Sequenzen simuliert sowie trainiert werden (vgl. Qualifizierung Schulinspektion, s.o.) und mit einem hohen Grad an Bewusstsein um die Bedeutung u.a. von »Radikalem Respekt« und »Zuhörer sein« eine weitreichende Entfaltung in der praktischen Anwendung erlangen.

Studienseminar – Lehrkräfte im Vorbereitungsdienst (LiVD)

Ein weiterer Anwendungsbereich ist in Studienseminaren denkbar. Diese zeigen sich mit ihren Leitbildern als »Lernende Organisationen«. Eine seminarinterne Checkliste zu ausgewählten Dialog-Haltungen kann erarbeitet werden, um auch hier ein

| 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 hineinzusetzen, 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 unbetieilt, 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. |

Abb. 3: Beispiel: Vom Hören über das Hinhören zum aktiven Zuhören kommen (Quelle: www.rhetorik.ch/Hoeren/Hoeren.html)

| 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 | | | | |

Abb. 4: Checkliste zum aktiven Zuhören

gemeinsames Verständnis von »guter Beratung« erfolgreich (weiter) zu entwickeln. Trainingskonzepte für die Anwendung und Verinnerlichung von Dialog-Haltungen können an Dienstbesprechungen als auch an kollegiale Hospitationen anknüpfen.

Professionalität beim Zuhören kann neue Impulse geben und die Persönlichkeitsentwicklung der Lehrkräfte im Vorbereitungsdienst fördern.

Statt als »Wissende/r« aufzutreten, können Fach- und Pädagogikseminarleiterinnen und -leiter im Rahmen der Unterrichtsbesuche verstärkt und mit erkennbarer und reflektierter (dialogischer) Haltung »Anfängergeist« zeigen, sich auf Erprobungen und möglichen Formen der Weiterentwicklung von Unterricht einlassen, die Perspektive der Lehrkraft im Vorbereitungsdienst einnehmen und mit Empathie, Respekt sowie Wertschätzung (s.o.) die sich anschließende Beratung durchführen. Hier kann Professionalität als »Zuhörende/r« (s.o.) von zentraler Bedeutung sein und zu Impul-

sen von Denkprozessen und somit zur Persönlichkeitsentwicklung der Lehrkräfte im Vorbereitungsdienst beitragen.

Dezernenten und Schulleitungen
Erfordert das schulaufsichtliche Handeln eine Beratung der Schulleitung, so kann auch in diesem Bereich das Wissen um die Bedeutung von Dialog-Haltungen als Gelingensfaktor für gute Gespräche Anwendung finden. Der schulfachliche Dezernent betrachtet in seiner Rolle das System Schule aus schulaufsichtlicher Perspektive. Die beteiligten Gesprächspartner achten auf einen wertschätzenden Umgang.

Umgangsformen im dialogischen Sinne bilden die Basis für ein Gespräch.

Bereits vor der Phase der Problemlösung können ggfs. Hinweise zu den Umgangsformen im dialogischen Sinne ausgetauscht werden, um eine gemeinsame und von beiden Seiten akzeptierte Basis für das Gespräch sich zu eigen machen. Eine mögliche Checkliste kann wie ein Filter zur klaren und zügigen Verständigung

auf der Metaebene genutzt werden. Gleichzeitig besteht ein Hierarchiegefälle. Modernes »Leadership-Management« basiert auf einem Führungsverständnis, das sich an der Gestaltung zwischenmenschlicher Beziehungen sowie einer ziel- und aufgabenbezogenen Kooperation der Mitarbeiter orientiert. Hierbei wird die Nutzung förderlicher Kommunikationsformen i.S. einer dialogischen Führung offensichtlich.

Fazit

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. Auf diese Weise lässt sich ein gemeinsames Verständnis entwickeln sowie eine gemeinsame Lernkultur aufbauen und pflegen. Feedbacks finden auf der Grundlage von Indikatoren statt und sind praxisbezogen.

Sinnvoll erscheint es, zunächst das Training und die Nutzung mit ausgewählten Dialog-Merkmalen 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. ■

