File Name: 03_SchVw_NI_2017_04_Guss_et_al_Schulentwicklung_Motivierende_Gespraechsfuehrung Stage: 1st Issue Proof Date: 13/03/2017 02:20:57 nachm. (GMT+05:30) Pages: 100 of 103

Schulentwicklung durch Motivierende Gesprächsführung unterstützen

Veränderungsmotivationen von Personen und Einrichtungen positiv beeinflussen

Das folgende Modell zur Gesprächsführung beeinflusst die Veränderungsmotivationen von Personen und Einrichtungen positiv. Der dialogorientierte Ansatz der bisherigen Schulinspektion in Niedersachsen kann um dieses Modell erweitert und so die Veränderungsbereitschaft der Gesprächspartner in den Schulen gestärkt werden.

Heike Böttjer
Schulinspektion Hildesheim

Norbert Guss
Schulinspektion Hildesheim

Dr. Walter Kowalczyk
Diplom-Psychologe, Hameln

Das Modell basiert auf dem Ansatz »Motivierende Gesprächsführung« (Miller & Rollnick, 2009), welcher – ursprünglich zur Beratung bei Suchterkrankungen entwickelt – später von diesen Autoren für ein breites Spektrum von Problemfeldern erweitert wurde.

Mit den Schulen im Dialog

Im Rahmen der Weiterentwicklung der Niedersächsischen Schulinspektion ab 2011 wurde ein durchgehend dialogischer Ansatz entwickelt.

Im Rahmen des dialogorientierten Verfahrens gelang es, Stärken und Entwicklungspotenziale einer Schule zu identifizieren. Dieses Vorgehen hat vielerorts dazu geführt, selbstkritisch und reflexiv über die Qualität der eigenen schulischen Vorgehensweisen bzw. Prozesse in Verbindung mit Unterricht nachzudenken. Im Dialog wurde im Rahmen der Inspektion bis 2016 kommuniziert, welche schulbezogenen Entwicklungsschritte sinnvoll wären. Es wurde aber auch deutlich, dass Schulen sich mehr wünschten als die reine Identifizierung von Entwicklungspotentialen. Sie zeigen Interesse, den Dialog mit dem Inspektionsteam fortzusetzen.

Die Dialoghaltung – ein Schlüssel zu einer erfolgreichen Kommunikation

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.

1. Die Haltung des Lernenden verkörpern
2. Radikalen Respekt zeigen
3. Offenheit/sich öffnen für andere Ansichten und Überzeugungen
4. »Sprich von Herzen«
5. Zuhören und Verstehen wollen
6. Verlangsamung des Dialogs
7. Annahmen und Bewertungen »suspendieren«/in der Schwebe halten
8. Produktives Plädieren/den eigenen Denkprozess offen legen
9. Eine erkundende Haltung üben
10. Den Beobachter beobachten

(Quelle: Kowalczyk, Walter; Böttjer, Heike & Guss, Norbert: Dialogische Haltungen – Grundlagen einer wertschätzenden Kommunikation. Teil 1 in: SchulVerwaltung Niedersachsen 3/2016)

Das erfolgreiche Training der Dialog-Haltungen im Rahmen der Qualifizierung neuer Schulinspektorinnen und -inspektoren sowie ihre Anwendung im Rahmen der Durchführung von Inspektionen haben wir in unserer Beitragsreihe vorgestellt (SchulVerwaltung Niedersachsen 3, 4 und 6/2016). Der aktuelle Fokus der Weiterentwicklung ist nunmehr auf die Entwicklung von Unterricht ausgerichtet.

Kommunikation in der Weiterentwicklung des Inspektionsverfahrens

Bereits mit der ersten Weiterentwicklung des Inspektionsverfahrens in Niedersachsen im Jahr 2011 hat ein deutlicher Change-Prozess stattgefunden: Schule und Inspektionsteam verfolgen ein gemeinsames Ziel, arbeiten dialogorientiert, fokussiert auf ein Ziel hin und perspektivisch für die nahe Zukunft. Die Kompetenz der Schulinspektorinnen und -inspektoren, die Dialoghaltungen kontinuierlich (vom Erstkontakt bis hin zum Bericht) und professionell anzuwenden, hat in Schulen Spuren hinterlassen. Bei der zweiten jetzt anstehenden Weiterentwicklung des Verfahrens kann auf diese Kompetenz zurückgegriffen werden – sie bildet ein bewährtes Fundament für komplexe Kommunikationssituationen.

69335704_SchVw_NI_2017_04_Innenteil.indb 100 3/13/2017 2:20:58 PM

File Name: 03_SchVw_NI_2017_04_Guss_et_al_Schulentwicklung_Motivierende_Gespraechsfuehrung Stage: 1st Issue Proof Date: 13/03/2017 02:20:57 nachm. (GMT+05:30) Pages: 101 of 103

Das nachfolgend erläuterte Modell der »Motivierenden Gesprächsführung« konzentriert sich auf die aktuellen Interessen und Bedürfnisse des Gesprächspartners und nimmt diese bewusst auf. So wird dem Gegenüber ermöglicht, die Vorteile einer Veränderung zu erkennen. Der Gesprächspartner wird vom Gesprächsführenden als selbstverantwortlicher Partner behandelt, mit dem Ziel, ihn auf seinem Weg ohne Einflussnahme und Machtausübung zu begleiten. Im Zentrum der Gespräche steht dabei der Umgang mit Ambivalenzen und Widerständen.

Mit der Anwendung der Strategien einer »Motivierenden Gesprächsführung« sehen wir eine Möglichkeit, zentrale Dialog-Situationen im Rahmen der externen Evaluation so zu gestalten, dass der Wille zu Veränderungsprozessen gestärkt wird. Aber auch in anderen Bereichen schulischer Entwicklungsarbeit betrachten wir den Einsatz dieses Modell als ein erfolgversprechendes, um Entwicklungsprozesse nachhaltig in Gang zu setzen. In Frage kommen etwa die Beziehungsebenen zwischen Schulaufsicht und Schulleitung, zwischen Schulleitung und Koordinatorinnen/Koordinatoren sowie die Beziehungsebenen rund um die Fachbereichsleitungen (s.u. Verankerung im System).

Drängen führte bisher nur selten zu einem Erfolg

Lange Zeit wurde versucht, Schulen durch Drängen, Konfrontieren und Argumentieren »einsichtig« zu machen, was allerdings deren Reaktanz oft erhöhte und nur selten zum Erfolg führte. Seit den 80er-Jahren werden neue Wege beschritten, zum Beispiel mithilfe der »Motivierenden Gesprächsführung« (»motivational interviewing«). Sie wurde von dem US-amerikanischen Psychologen William R. Miller & Stephen Rollnick entwickelt, um einen flexiblen und effektiven Umgang mit Widerständen und Ambivalenzen seitens der Schulen zu ermöglichen.

Der Begriff »Ambivalenz« setzt sich zusammen aus den lateinischen Wörtern ambi = beide, doppelt und valere = stark sein. Wenn wir von Ambivalenz sprechen, sprechen wir von Gedanken, Gefühlen, Empfindungen oder Verhaltensweisen, die einander widersprechen, aber gleichzeitig vorhanden sind. »Zwei Seelen wohnen, ach! In meiner Brust!« klagt Faust.

Um diesen Konflikt näher zu beschreiben, bedienen sich Miller und Rollnick des Bildes einer Waage, die aus zwei Waagschalen besteht: Auf jeder Waagschale befinden sich zwei Arten von Gewichten. In die eine werden die erlebten Vorteile eines Verhaltens und die erwarteten Nachteile einer Änderung gelegt – in die andere die erlebten Nachteile und die erwarteten Vorteile einer Änderung.

Die Nutzung der Metapher Waage ermöglicht der Inspektion bzw. externen Evaluation einen respektvollen Umgang mit den von der Schule geäußerten Sichtweisen. Der respektvolle Umgang schafft eine positive Atmosphäre, die eine wesentliche Voraussetzung für den Aufbau einer Veränderungsmotivation darstellt.

Motivierende Gesprächsführung ist eine klientenzentrierte Methode der Kommunikation. Sie trägt durch Bearbeitung und Auflösung von Ambivalenzen dazu bei, dass Gesprächspartner – wie auch Schulen – motiviert werden, dysfunktionales Verhalten zu ändern. Nach Miller und Rollnick ist Motivierende Gesprächsführung ein »kooperativer Gesprächsstil, mit dem wir einen Menschen in seiner eigenen Motivation zur und seinem eigenen Engagement für Veränderung stärken können« (ebd. S. 27). Die Motivation zur Veränderung ist zunächst nicht Voraussetzung, sondern Ziel der Motivierenden Gesprächsführung.

Die theoretische Basis und die Techniken der Motivierenden Gesprächsführung sind verschiedenen Psychotherapieformen entlehnt, beispielsweise dem Ansatz der klientenzentrierten Gesprächsführung (nach Rogers 2016), der Theorie der kognitiven Dissonanz (nach Festinger 2012) und der Selbstwahrnehmungstheorie (nach Bem 1972).

In diesen Theorien wird davon ausgegangen, dass Menschen nach Eigenverantwortung und Entfaltung streben. Sie erkennen ihre Identität, Einstellungen und Gefühle dadurch, dass sie sich selbst unter bestimmten Umständen beobachten und daraus Schlussfolgerungen ziehen. Außerdem streben sie nach Konsistenz und versuchen, ihre Einstellungen und Aussagen in Einklang mit ihrem Verhalten zu bringen. Eine weitere Annahme ist, dass Menschen nicht erst Schwierigkeiten haben müssen, um zu Verhaltensänderungen bereit zu sein, sondern schon wesentlich früher.

Der Motivationsschub durch eine Motivierende Gesprächsführung

Die Motivierende Gesprächsführung bietet eine pragmatische, ziel- und lösungsorientierte Handlungsorientierung für Personen und Organisationen in Veränderungsprozessen.

Strategien der Motivierenden Gesprächsführung

Nachfolgend stellen wir mögliche (erste) Hilfen für die praktische Arbeit vor. Sie kombinieren Ansätze lösungsorientierter Beratung mit Kommunikationstheorien der Intervention. Grundlegend sind unseres Erachtens das zugrunde liegende Menschenbild sowie die Haltung der Beraterin bzw. des Beraters oder auch der Inspektorin bzw. des Inspektors:

- Jeder Mensch hat zu jeder Zeit spezifisch eigene Ressourcen, Stärken und Schwächen sowie Fähigkeiten.
- Jeder Mensch verfügt über eigenes Veränderungspotential.
- Das Tempo der Veränderung bestimmt und verantwortet jeder einzelne Mensch für sich selbst.
- Jeder Mensch kann sich gegen eine Veränderung entscheiden.

69335704_SchVw_NI_2017_04_Innenteil.indb 101 3/13/2017 2:20:58 PM

File Name: 03_SchVw_NI_2017_04_Guss_et_al_Schulentwicklung_Motivierende_Gespraechsfuehrung Stage: 1st Issue Proof Date: 13/03/2017 02:20:57 nachm. (GMT+05:30) Pages: 102 of 103

Menschen entwickeln sich ihr Leben lang in der Interaktion mit ihren Gesprächspartnern. Sie sind Experten für ihr Leben und dessen Deutung, für ihre Bedürfnisse, Wünsche und Ziele. Die Beraterin bzw. der Berater kann sich der folgenden Strategien bedienen, die bis auf den Change Talk Bestandteile sind, die wir bereits als Grundlagen einer wertschätzenden Kommunikation im Bereich der Dialog-Haltungen vorgestellt haben (s. SchulVerwaltung Niedersachsen 2016):

(1) Offene Fragen stellen
(2) Aktiv Zuhören
(3) Bestätigen
(4) Zusammenfassen
(5) Change Talk

Ein Schlüsselelement von Motivierender Gesprächsführung ist das Erkennen und Fördern einer Sprechweise beim Gegenüber (»Change Talk«, frühere Bezeichnung: selbstmotivierende Aussagen), die ausdrückt, dass sich die Gesprächsbeteiligten (z.B. in der Schule) bereits mit möglichen Änderungen befassen. Sobald sich solche Bereitschaften zeigen, gilt es, diese aufzugreifen und zu fördern. Dies kann z.B. mit Aufforderungen oder Fragen erfolgen wie

- »Erzählen Sie mir mehr davon.«
- »Wie sind Sie darauf gekommen?«
- »In welchen Beispielen zeigt sich Ihre veränderte Einstellung?«
- »Wie ist das schon einmal erfolgreich abgelaufen?«

» Ein Schlüsselelement von Motivierender Gesprächsführung ist das Erkennen und Fördern einer Sprechweise beim Gegenüber.«

Da sich die Gesprächsbeteiligten in der Schule spätestens jetzt in einer Ambivalenz zu befinden scheinen, kann man sie darin unterstützen, sich ihrer Ambivalenz bewusster zu werden. Zu diesem Zweck kann man sie anregen, Für und Wider des bisherigen und des möglicherweise neuen Verhaltens gegenüber zu stellen. Dies lässt sich bildlich mit einer Pro- und Kontra-Waage oder eher schematisch mit Hilfe einer Vier-Felder-Matrix (Abb. 1) umsetzen.

Man geht davon aus, dass bestimmte Stadien durchlaufen werden, bevor ein Verhalten geändert wird:

- Zunächst befindet sich eine Person im Stadium der Absichtslosigkeit, das heißt, sie setzt sich kaum mit dem Problemverhalten auseinander.
- Es folgt das Stadium der Absichtsbildung, bei der die Auseinandersetzung mit dem Problem zunimmt und die Vor- und Nachteile des Verhaltens an Bedeutung gewinnen; spätestens hier setzt die Motivierende Gesprächsführung i. S. einer Beratung (Hilfe zur Selbsthilfe) an.
- Sobald die Entscheidung zur Verhaltensänderung gefallen ist, beginnt das Stadium der Vorbereitung, in dem die Verhaltensänderung im Gespräch geplant wird.
- Sie wird im Stadium der Handlung umgesetzt und im Stadium der Aufrechterhaltung beibehalten.

Insgesamt gilt es, vier Perspektiven auszuarbeiten: Vor- und Nachteile des momentanen Status sowie Vor- und Nachteile der möglichen Veränderung. Die Beraterin bzw. der Berater sollte auf keinen Fall der Versuchung erliegen, die Seite der positiven Veränderung einseitig zu vertreten. Denn dies veranlasst die Gesprächsbeteiligten in der Schule fast automatisch dazu, die Gegenposition zu vertreten. Sie verfallen dann in »Sustain Talk« (Sprache des Beharrens).

Wenn sich noch kein Change Talk abzeichnet, kann man diesen durch offene Fragen direkt stimulieren:

- »Was glauben Sie, wird geschehen, wenn Sie an Ihrem Verhalten nichts ändern?«
- »Wie hätten Sie gerne, dass Dinge anders wären?«
- »Was gibt Ihnen die Zuversicht einen solchen Schritt erfolgreich vollziehen zu können?«

Oder man lässt sich wiederkehrende Szenen beschreiben, um Anknüpfungspunkte für Change Talk herauszuhören. Change Talk lässt sich auslösen, indem man die Nachteile der momentanen Situation erfragt, sich die Vorteile einer Veränderung und den dafür nötigen Optimismus erläutern lässt und indem man bittet, das Ausmaß der momentanen Veränderungsabsicht einzustufen (»Skalierung«). Beispiel: »Wo würden Sie auf einer Skala von Null bis 10 Ihre momentane Veränderungsabsicht einordnen (wobei 10 »absolut sicher« und Null »keinerlei Absicht« bedeutet)?« Nachdem dies erfolgt ist (z.B. 3), kann man Change Talk durch folgende Frage auslösen: »Wie erklären Sie sich, dass Ihre Absicht schon den Wert 3 erzielt und nicht mehr bei Null verharrt?« Dies veranlasst in aller Regel die Gesprächsbeteiligten in der Schule zu begründen, warum sie »schon so weit« sind. Auf keinen Fall sollte man fragen, warum die Änderungsabsicht der Gesprächsbeteiligten in der Schule noch nicht 10 erreicht. Denn dann muss sie Argumente für ihr bisheriges Verhalten nennen und sich selbst verdeutlichen, warum es beim Alten bleiben wird.

Fragen nach zurückliegenden guten Zeiten und möglichen künftigen besseren Phasen können ebenfalls selbstmotivierende Äußerungen begünstigen (»Wie würde Ihr Schulalltag künftig aussehen, wenn Ihnen diese Änderung gelingt?«). Für Change Talk gilt ganz besonders, dass man ihn durch vertiefende Reflexionen und passende Zusammenfassungen fördern und verstärken sollte.

Es ist eine spezifische Grundhaltung notwendig

Zur Durchführung der Motivierenden Gesprächsführung ist seitens der Beraterin bzw. des Beraters eine spezifische Grundhaltung (»MI spirit«) erforderlich, die aus folgenden Elementen besteht:

69335704_SchVw_NI_2017_04_Innenteil.indb 102 3/13/2017 2:20:59 PM

File Name: 03_SchVw_NI_2017_04_Guss_et_al_Schulentwicklung_Motivierende_Gespraechsfuehrung Stage: 1st Issue Proof Date: 13/03/2017 02:20:57 nachm. (GMT+05:30) Pages: 103 of 103

Vorteile (Gewinn) des momentanen Verhaltens	Nachteile (Verlust) des momentanen Verhaltens
Nachteile (Verlust) des neuen Verhaltens	Vorteile (Gewinn) des neuen Verhaltens

Abb. 1: Vier-Felder-Matrix

- Kooperation: Im Vordergrund stehen Partnerschaftlichkeit, Akzeptanz und eine förderliche Atmosphäre. Machtgefälle, Konfrontation, autoritäres Auftreten und Aufzwingen einer Sichtweise werden vermieden.
- Klientenzentrierung (Wachrufen von Motivation): Die Sichtweisen, Werte und Ziele der Schule stehen im Mittelpunkt. Auf Erziehung, Belehrung, Zurechtweisung und Augenmerk auf fehlende Ressourcen wird verzichtet.
- Autonomie: Es wird anerkannt, dass die Gesprächsbeteiligten in der Schule zur Selbstbestimmung berechtigt und fähig sind. Da Veränderungen nicht erzwungen oder befohlen werden können, wird vermieden, dass z.B. die Vertretungen der Schulaufsicht oder der Inspektion der Schule sagt, was sie tun muss und wie sie ihre Ziel erreicht. Auf diese Weise wird die Schule zum Anwalt beziehungsweise Mentor in eigener Sache.

Verankerung einer motivierenden Gesprächsführung bei Veränderungsprozessen

Betrachtet man die Ergebnisse der Online-Befragung und der zepf-Studie so ist es scheinbar nicht gelungen, durch das bisherige Inspektionsverfahren eine Verbesserung der Gestaltung von Unterricht spürbar und beobachtbar herbeizuführen. Wann werden Verbesserungsprozesse von Unterricht erkennbar? Welche Gelingensfaktoren sind erforderlich? Sind die Entwicklungspotentiale am Ende einer Inspektion formuliert, scheint der Weg zur Umsetzung ein langwieriger und schwerfälliger Weg zu sein. Was hindert Lehrkräfte und Schulleitungen an der konkreten Umsetzung? Spätestens hier kommen die »zwei Seelen in einer Brust« zum Tragen. Von außen herangetragene Aufgaben, fehlende Ressourcen, Formalismus, Konferenzen und vieles mehr führen zum Alltagsfrust. Moderne Methoden bspw. werden innerlich abgelehnt, weil sie zeitaufwändig erscheinen, ein »Loslassen als Lehrender« erfordern oder auch zu scheinbaren Problemen bei der Beurteilung von Schülerinnen und Schülern führen.

Es gilt Beratungssituationen zu implementieren, um sowohl Teile im System wie auch die einzelne Lehrkraft bzw. die einzelne Mitarbeiterin/den einzelnen Mitarbeiter zu motivieren und somit für die Sache zu begeistern.

Ausgangspunkt ist die folgende These: Jede Lehrkraft ist bestrebt, guten Unterricht zu machen – auf der Basis des Bildungsauftrages (Bildung = Erziehung und Unterricht). Mit Blick auf unser Menschenbild gehen wir davon aus, dass eine qualifizierte Lehrkraft eine Aktualisierungstendenz mitbringt und folglich über Veränderungspotenzial verfügt.

Folgende Szenarien sind denkbar:

a) Die Inspektion bzw. externe Evaluation nutzt die Form der Motivierenden Gesprächsführung bereits im Rahmen der Auftragsklärung. Dabei kann sie auf bestehende Zielformulierungen der Schule zurückgreifen. Sie arbeitet insbesondere mit offenen Fragestellungen und löst damit selbstmotivierende Äußerungen aus. Diese werden genutzt, um in weiteren Gesprächsrunden einen Plan zur gezielten Auswahl von Unterrichtseinsichtnahmen auf der Basis des schuleigenen Anspruchs zu entwickeln (Beispiel: In welchen Fächern oder Phasen einer Unterrichtseinheit kann und soll das eigenverantwortliche Lernen im Zentrum stehen?).
b) Im Gespräch mit der Schulaufsicht wird die Schulleitung durch Change Talk gestärkt, den Veränderungsprozess in der Schule zu initiieren. Der Gewinn wird skizziert. Ein Plan zur Verpflichtung der Umsetzung wird erstellt (z.B. Bausteine zur Implementierung).
c) Die Schulleitung berät sich mit den Fachbereichsleitungen über mögliche Pilotprojekte, um eine Verbreitung über die Fachbereiche hinweg zu initiieren. Die Motivation, einen solchen Veränderungsprozess anzugehen, wird mittels der Vier-Felder-Matrix für die gesamte Schule erarbeitet. Sie wird auch durch die visuelle Ansicht i. S. einer Gesamtmotivation sichtbar. Alle Fachbereiche sind eingebunden (z.B. mit exemplarisch aufbereiteten Teilen von Unterrichtseinheiten). Die Pläne zur Umsetzung sehen kreative Lösungen vor, die die Lust auf Erprobung befördern und bei denen möglicherweise Hindernisse eliminiert werden.

Fazit

Ausgehend von der aufgezeigten Vorgehensweise bei der Umsetzung einer Motivierenden Gesprächsführung empfehlen die Autoren, i.S. einer »Good Governance«-Haltung diese im System Schule anzuregen und zu implementieren.

»Die Sprache braucht nicht immer Worte«
(Francois Mitterand)
... aber sie braucht eine Haltung! ■

Literatur

Die Literaturliste kann bei den Autoren erfragt werden.

69335704_SchVw_NI_2017_04_Innenteil.indb 103 3/13/2017 2:20:59 PM