

Wir kennen viele Situationen, in denen das Verhalten von Kindern (und Erwachsenen) destruktiv, selbstzerstörerisch und sozial absolut nicht annehmbar ist. Wir wissen, dass es viele Situationen gibt, die für alle sehr schädlich sind und denen man ein Ende setzen muss. Aber wir sind sehr überzeugt, dass Regeln, Verbote und Strafen mit dem Ziel der Verhaltenssteuerung kein wirksamer und vor allem kein nachhaltig sinnvoller Weg sind. Alle diese Ansätze machen Kinder zu Objekten der Manipulation und Machtausübung von Erwachsenen. Außerdem sind sie defensive Strategien, also Gegenreaktionen auf das Verhalten der Kinder. In keiner Beziehung erreicht man mit defensiven Strategien konstruktive Ergebnisse.

Wenn Erwachsene in der Defensive sind ...

- ... verlieren sie den Zugang zu den eigenen Führungsqualitäten.
- ... verlieren sie den Überblick/Weitblick für die Situation.
- ... reduziert sich die Interaktion auf einen zermürbenden Machtkampf.
- ... werden Kinder unsicher und verlieren das Vertrauen in die Führungsqualitäten der Erwachsenen.
- ... verlieren sowohl Kinder als auch Erwachsene den Glauben an sich selbst.

Im pädagogischen Alltag sind die jeweiligen Lehrer\*innen häufig auf sich allein gestellt; mit einer defensiven Haltung und Ratlosigkeit versuchen sie, einen Umgang zu finden. Er oder sie soll zeitgleich didaktische und fachliche Aspekte berücksichtigen, während neue strukturelle Anforderungen gestellt werden (z. B. Teamarbeit). Aber: Die Individualisierung eines kollektiven Problems ist nie hilfreich, weil sie den einzelnen Lehrer, die einzelne Lehrerin als »unfähig«, »schwierig« oder »nicht belastbar« hinstellt. Doch es ist auch eine Realität, dass der Einzelne einen neuen Wert und persönliche Umgangsformen damit ein neues Gewicht bekommen haben. Jeder Einzelne ist gefordert, seine persönliche Autorität aufzubauen.

### **BIRTHE**

Birthe, eine sehr erfahrene und leidenschaftliche Dänischlehrerin, unterrichtet seit Langem wieder einmal eine 1. Klasse. Sie weiß, dass sie von einer 1. Klasse nicht das gleiche Lerntempo erwarten kann, wie sie es von den höheren Klassen gewohnt ist.

Nach den Winterferien wird ihr klar, dass die Kinder das Ziel nicht erreichen, das sie sich gesteckt hat. Sie gibt sich im Unterricht viel Mühe mit der Binnendifferenzierung; doch das hilft nur wenig. Für sie ist ihr beruflicher Wert untrennbar damit verbunden, dass die Kinder etwas lernen. Aus diesem Grund

beginnt sie allmählich, an ihrem eigenen Wert zu zweifeln. Das führt dazu, dass sie so reagiert wie wir alle, wenn wir uns wertlos fühlen: Entweder ziehen wir uns frustriert in uns selbst zurück, werden selbstkritisch, depressiv und verlieren an Vitalität oder wir bringen unsere Verzweiflung in Form von Verärgerung und Aggression nach außen.

Birthe tut von beidem etwas. Sie überlegt, ob sie vielleicht zu alt für Erstklässler geworden ist, womöglich unter dem Burn-out-Syndrom leidet. Gleichzeitig klagt sie über die heutigen Kinder und ihre gestressten Eltern, die sich nicht richtig um die Erziehung ihrer Kinder kümmern usw. Beides bringt sie nicht weiter.

Im gleichen Maß, wie Birthe die Wahrnehmung abhandenkommt, als Lehrerin von Wert zu sein, verliert sie die Klarheit über ihre eigenen Grenzen und Bedürfnisse. Sie lässt viel mehr durchgehen, als sie eigentlich vor sich selbst verantworten kann. Das wirkt sich negativ auf ihre berufliche Integrität aus. Die Kinder ihrerseits merken, dass Birthe sich nicht sicher ist und dass sie eine undeutliche Vorstellung hat, wer sie als Lehrerin ist, was sie will und was nicht. Darauf reagieren sie mit Verunsicherung und Unruhe, und Birthes kritische, vorwurfsvolle Äußerungen und Beschwerden verletzen sie.\*

\* Die Namen aller Gesprächspartner\*innen in diesem Buch wurden geändert.

Birthe ist eine fähige und erfahrene Lehrerin mit einer positiven und liebevollen Einstellung zu ihren Schüler\*innen. Sie ist ein gutes Beispiel dafür, dass man weder psychisch nicht belastbar noch ein Problemfall sein muss, um mit Kindern Niederlagen zu erleiden. Viele Jahre lang ist sie mit ihrer beruflichen Kompetenz und ihrer rollenbedingten Autorität problemlos zurechtgekommen, jetzt wird sie auf ganz andere Weise gefordert.

Eine vergleichbare »Krise« hätte ebenso in ihrer Ehe oder in anderen wichtigen Beziehungen auftreten können, wo sie mit ihrer erlernten Einsatzbereitschaft und ihrem Ehrgeiz nicht mehr weitergekommen wäre. In dieser Hinsicht ist der Konflikt persönlich. Auf persönlicher Ebene braucht Birthe Hilfe von außen. Sie muss ihre Sicherheit wiedergewinnen und zugleich persönliche Autorität entwickeln, damit sie in Beziehung zu den Kindern ihrer Klasse treten kann. Diese Sicherheit kann sie nur in sich selbst finden – nicht in allgemeinen Einstellungen oder Meinungen anderer (Fach-)Leute.

Weder die eigene Kritik, sie sei eine schlechte Lehrerin, die keine 1. Klasse führen könne, noch die vermeintlich solidarische kollegiale Unterstützung, welche die Kinder von heute und deren Eltern als das Problem sehen, helfen ihr persönlich weiter. Erst durch supervisorische Begleitung erlebt sie, dass sich die

Zusammenarbeit mit den Kindern in dem Maß verbessert, wie sie lernt, wann und wie sie sich selbst ernst nehmen und dies auf eine relevante Weise in die wechselseitigen Interaktionen einbringen kann.

## Systemisches Denken öffnet neue Perspektiven

Birthe ist als Kind und als Lehrerin in einer Schulkultur aufgewachsen, in der man versucht, Probleme mit Maßnahmen zu lösen, die einseitig auf Verhaltensänderungen der Kinder abzielen. Man lädt zum Elternabend ein und fordert die Eltern auf, ihre Kinder dazu zu bewegen, sich in der Schule anständig zu benehmen. Die Kinder sollen den Lehrer respektieren, man ernennt einen Vertrauenslehrer als Ansprechpartner für die Kinder oder bittet eine Schulpsychologin, die Klasse zu analysieren und der Lehrerin Feedback zu geben, was sie mit den Kindern tun kann.

Ein Problem dieser Maßnahmen ist, dass sie die systemischen Zusammenhänge außer Acht lassen. Schule/Bildung ist ein geschlossenes System. Alle Teile (einzelne Personen, Lehrpläne, räumliche Gegebenheiten und vieles mehr) sind miteinander vernetzt und verhalten sich in diesem System spezifisch zueinander. In anderen Systemen verhalten sich die einzelnen Personen gänzlich anders. Daraus folgt:

Probleme oder Krisen müssen innerhalb des Systems gelöst werden.

ABER: Unterstützung und Veränderung auf Strukturebene oder allgemeine Maßnahmen helfen nachweislich nicht bei persönlichen und individuellen Problemen. So haben zum Beispiel Maßnahmen zur sozialen und emotionalen Unterstützung auf Klassenebene keine Auswirkung auf einen individuellen Konflikt zwischen Lehrer\*in und Schüler\*in bzw. auf die direkte Beziehungsqualität.<sup>3</sup>

Eine zweite systemische Weisheit ist, dass innere und äußere Veränderungen eng zusammenhängen und wir nur durch innere Veränderungen die Welt im Außen verbessern können. Wie Daniel Goleman und Peter Senge schön beschreiben, ist es wichtig, drei Fokuspunkte zu haben:

- Den Fokus auf uns selbst (Selbstwahrnehmung, Selbstführung, Emotionsregulierung, ...).
- Den Fokus auf die anderen (Empathie, Kommunikation, Zusammenarbeit ...).

- Und den Fokus auf die Systeme, die uns umgeben (Schule, Umwelt, Politik, größere Zusammenhänge ...).

Außerdem, und das ist eine dritte wichtige systemische Einsicht, erschaffen lebende Systeme sich fortwährend neu und behalten dabei trotzdem ihre innewohnenden Kernmuster bei.

Um Konflikte und Herausforderungen im Schulsystem zu lösen, ist es hilfreich, sich die Kernaspekte systemischen Denkens vor Augen zu führen: Systemisch denken ...

- ... heißt wissen, dass es keine einfachen und linearen Zusammenhänge in Systemen gibt.
- ... heißt größere Zusammenhänge suchen und verstehen wollen.
- ... beobachtet Muster, die sich über Zeit und Raum immer wieder neu selbst erschaffen.
- ... erkennt an, dass die Struktur eines Systems Verhalten evoziert.
- ... sucht neue Perspektiven, um das eigene Verständnis zu erweitern.
- ... sucht keine schnellen, oberflächlichen Lösungen.
- ... experimentiert mit Annahmen und Ideen.
- ... nutzt Muster des Systems auch zur Lösung.
- ... nimmt den Einfluss mentaler Erklärungsmodelle auf die aktuelle Situation und die sich entwickelnde Zukunft ernst.
- ... zieht in Betracht, dass Systeme immer nach innerer Balance streben. Veränderungen daher manchmal durch unerwartete Faktoren sabotiert werden können.<sup>4</sup>

Beziehungskompetenz ist eine individuelle, persönliche Kompetenz, die wir im Kontext des jeweiligen Systems entwickeln können. Sie wird immer in der Interaktion, also wechselseitig, entwickelt.

Birthes Beispiel zeigt auf struktureller Ebene auch auf, dass ein moderner pädagogischer Arbeitsplatz sowohl Zeit als auch Raum für persönliche Entwicklungsprozesse bieten muss. Persönliche Entwicklung (inklusive der dazugehörigen Krisen) muss als selbstverständlicher Teil beruflicher Entwicklung verstanden werden. Das stellt Anforderungen an Politik, Behörden, die jeweilige Schulleitung und auch an die Qualität der kollegialen Zusammenarbeit. In der Schule verschmelzen für Erwachsene und Kinder Persönliches, Lehren bzw. Lernen und Gesellschaftliches zu einem System.

## Ein notwendiger Paradigmenwechsel

Es ist ein Merkmal von Systemen, dass sie darauf ausgelegt sind, sich selbst zu erhalten. Das führt im Schulkontext zum Problem, dass man in den Mustern der Vergangenheit stecken bleibt, wenn nicht grundlegend neu gedacht wird. Viele Innovationen und Initiativen sind nur das Altbewährte »in Grün«, weil die darunterliegenden Zugänge und Denkweisen über Bildung und Schule nicht neu gedacht und konzipiert werden.

Es ist keine Frage, dass die postmoderne Gesellschaft mit ihren Veränderungen, globalen Herausforderungen und einer historisch einzigartigen Wertepolarisierung es erforderlich macht, dass Menschen ein entwickeltes Selbstgefühl und persönliche Integrität brauchen. Erwachsene müssen für ihre eigenen Bedürfnisse einstehen und eine persönliche Autorität in allen Bereichen des Lebens entwickeln. Althergebrachte Orientierungshilfen wie Religion, gemeinsame gesellschaftliche und pädagogische Werte helfen nicht wirklich, die aktuellen Herausforderungen zu bewältigen.<sup>5</sup>

Ein weiteres Phänomen, das eng mit den systemischen Herausforderungen zusammenhängt, sind die tief verankerten Ideen, dass Beziehungen zum einen nicht beeinflussbar sind und zum anderen, dass es einen sehr hohen Energie- und Zeitaufwand braucht, auf der Beziehungsebene zu arbeiten.

Zur Veranschaulichung zwei aktuelle Aussagen von Lehrerinnen: »Aber wenn er mir einfach unsympathisch ist?«, und: »Ja klar ist die Beziehung wichtig, aber das ist so anstrengend, dass das mit einer Vollzeitstelle im Schulberuf nicht vereinbar ist. Das schaffen nur die Alleinstehenden, die sich reduzierte Stunden leisten können. Schauen Sie auf die Statistik – da sieht man es ganz deutlich.«

Pädagogische Forschung und Lehrerbildung haben bisher die Bedeutung der personenzentrierten Werte in der Unterrichtsarbeit unterschätzt. Wir reden hier von Werten wie Beziehung, Respekt und Empathie. Das ist wahrscheinlich eine Folge der Annahme, dass diese Werte wie offensichtliche und natürliche Elemente des Unterrichtens erscheinen. Sie wurden daher individuellen Persönlichkeitsmerkmalen von Lehrpersonen zugeschrieben und nicht als Kompetenzen verstanden, die entwickelt werden müssen.

Eine Schlussfolgerung dieser Annahme ist, dass Lehrer\*innen mit diesen manchmal herausfordernden Entwicklungsprozessen alleingelassen wurden und werden. Als ob es ein Tabu rund um personenbezogene Faktoren des Unterrichtens gäbe. Der zwischenmenschliche Bereich der Unterrichtsarbeit wird immer noch zu einem großen Teil als private Erlebensebene und persönliche Wertung des einzelnen Lehrers, der einzelnen Lehrerin verstanden. Das wiederum beschränkt die Möglichkeiten, an