

Schulentwicklung privat



Winfried Palmowski

Wer sich „systemisches Denken“ als ein in sich abgeschlossenes, widerspruchsfreies theoretisches Konzept vorstellt, in dem alle Einzelaussagen in einem logischen Gesamtzusammenhang stehen, der ist wohl schon in die erste Sackgasse hineingeraten.

Aber trotz der vielen unterschiedlichen oder gar kontroversen Aussagen, die sich finden lassen – so wie es sich für ein in der Entwicklung befindliches Denkmodell gehört – scheint es zumindest über einen basalen Baustein des systemischen Denkens einen Konsens zu geben:

Was auch immer als System definiert sein mag, seine einzelnen Elemente sind auf vielfältige Weise miteinander verknüpft und wann immer eines der Elemente sich verändert, so hat dies Auswirkungen auf die anderen Elemente und das System als Ganzes.

Man kann es natürlich auch etwas anders formulieren und sagen: Systeme und ihre Einzelelemente befinden sich in einem permanenten Prozess der Veränderung. Durch die Vernetzung der einzelnen Elemente miteinander sind diese gezwungen, miteinander zu interagieren, Informationen aufzunehmen und abzugeben und sich auf diese Weise gegenseitig zu beeinflussen.

Insofern lässt sich sagen, dass jedes Mitglied eines Systems (etwa jeder Lehrer oder Schüler des Systems Schulklasse) Einfluss auf das System hat und es zu Veränderungsschritten zwingen kann, indem es (das Mitglied) sich selbst verändert.

Der Haken an dieser Überlegung – oder auch das Positive – an dieser Geschichte ist allerdings, dass sich das Ergebnis einer solchen Veränderung nicht vorhersagen lässt. Menschen lassen sich durch neue Informationen nur anregen, aber nicht gezielt instruieren oder verändern.

Immerhin bietet diese Sichtweise einen Ansatzpunkt für (pädagogisches) Handeln auch da, wo sonst eher Resignation, Abwarten auf die Initiative der anderen bzw. die Überzeugung, „dass man da gar nichts tun könne“, vorherrschen.

So schreiben Molnar/Lindquist zur Rolle des Lehrers in seiner Klasse:

„Da Sie Teil des Ökosystems Klassenzimmer oder Schule sind, beeinflussen Ihre Gedanken, Haltungen und Verhaltensweisen die Gedanken, Haltungen und Verhaltensweisen der Personen, mit denen Sie das Klassenzimmer und die Schule teilen. Anders ausgedrückt, Sie können problematisches Verhalten beeinflussen, indem Sie sich selbst verändern“ (1990, 34, Hervorhebung von mir).

Diese Überlegung kann übertragen werden auf das Feld der Schulentwicklung. „Friedhofsschulen“, wie sie im Jargon mancher Schulaufsichtsbeamten heißen, gibt es überall. Gemeint sind Schulen, an denen sich nichts bewegt (eben „Friedhof“), an denen die vorherrschenden Spielregeln kaum Platz lassen für Eigeninitiative, Experimente und Neues. Kollegen, die an Entwicklung interessiert sind, können an den Verkrustungen einer solchen Schule leicht verzweifeln, und sie sind sicher schlecht beraten, wenn sie auf Anstöße von oben oder die Initiative des Gesamtkollegiums warten.

Sie dürften auch kaum Erfolg haben mit ihren Bemühungen, das Kollegium von der Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit von Veränderungsschritten zu überzeugen. Viele, also hunderttausende von Lehrern (einschließlich mir selbst) dürften mit diesen Unterfangen gescheitert sein. Und man kann sich möglicherweise viel Unbill ersparen, wenn man erkannt hat, nach welchen Regeln dieses „Spiel“ funktioniert:

Es lässt sich aus systemischer Perspektive folgendermaßen beschreiben:

Jede Schule (auch die „Friedhofsschulen“) und

*jeder Schulentwicklungsprozess
befindet sich in einem
Spannungsfeld, das sich durch die
Eckpunkte Veränderung und
Bewahrung beschreiben lässt.*

Um die Komplexität und Vielschichtigkeit von Realität zu reduzieren (obwohl diese Simplifizierung die Problematik eher erzeugt oder verschärft als erleichtert), denkt man sich am einfachsten die Kollegen des Kollegiums eingeteilt in die der Veränderer und die der Bewahrer. Wenn ich dieses Denkmodell akzeptiere, lässt sich folgende Beschreibung vornehmen:

Die Veränderer wollen z.B. kleinere und autonomere Teams, mehr Projektunterricht, größere Freiheitsspielräume für Lehrer und Schüler, häufigere pädagogische Konferenzen, Supervision für das Kollegium, mehr Fortbildungen...

Es ist mehr als wahrscheinlich, dass die „Bewahrer“ dies alles auch einmal befürwortet haben, sie haben auch dafür gekämpft, aber da auch nach jahrelangen Bemühungen die erhofften Veränderungen ausblieben, versuchen sie jetzt, Bewährtes

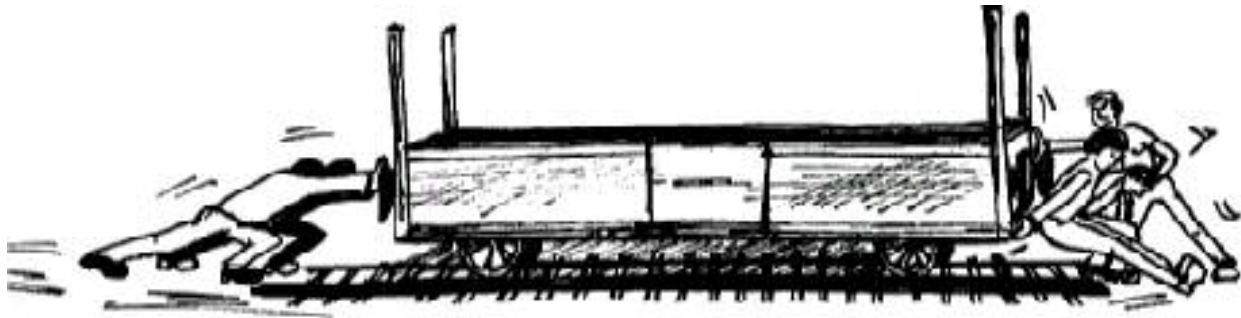
zu erhalten. Sie wollen ihre Arbeit tun und sich nicht in Experimenten, die sie eher für wenig nützlich halten, zusätzlich aufreiben. Der schulische Alltag ist auch so anstrengend genug.

Das Spiel, das diese beiden Gruppen spielen, ist jedem bekannt.

Es sieht so aus, dass die Gruppe der Veränderer versucht, die Schule „anzuschieben“, damit sie sich mehr bewegt. Sie gründen eine Steuerungsgruppe, bereiten in einem Kleinteam schulinterne Lehrerfortbildungen (Schilfs) vor, formulieren Anträge und Vorschläge für Schulleitung und Schulaufsicht,...

Die Aufgabe der Bewahrer in diesem Spiel ist es, zu bremsen. Je stärker die Veränderer anschieben, desto stärker müssen sie auf die Bremse treten und dagegen sein. Das Ergebnis dieses Spiels ist in aller Regel, dass erstens alle Beteiligten sehr erschöpft sind, und zweitens, dass die erzielten Ergebnisse in keinerlei Relation zum investierten Aufwand stehen. Da wundert es dann auch niemanden mehr, wenn Veränderer frustriert das Handtuch werfen und den Gedanken aufgeben, dass die Schule ein Institution sei, die sich gestalten lasse. (Dies ist übrigens auch ein schönes Beispiel für die Sichtweise, die ich im letzten Heft in dieser Rubrik beschrieben habe, nämlich die, dass solche Spielregelsysteme personenunabhängig funktionieren, denn auch wenn „Kollegen“ die Fronten wechseln oder durch Fluktuation andere Mitspieler auftauchen, wird das Grundmuster des Spiels erhalten bleiben.

Es verdeutlicht darüber hinaus den Gedanken, dass „Lösungen und Lösungsversuche, die ein Problem nicht lösen, ein Teil des Problems sind“, denn die Lösung der Veränderer ist hier identisch mit dem Problem der Bewahrer und umgekehrt.)



Um dieses Spiel aufzulösen, lassen sich zwei Wegen denken:

Der eine Weg führt über die Konkurrenz- und Machtschiene. In diesem Fall muss die Gruppe der Veränderer versuchen, eine „kritische Masse“ zu erreichen, das heißt, sie muss so stark werden, dass Veränderungen auch gegen den Widerstand der Bewahrer möglich werden. Dazu gewinnt man zunächst die Schulleitung, den Hausmeister und die neuen Kollegen für die eigenen Ideen. Das Ergebnis bleibt ungewiss, und da es auch Verlierer gibt, wird Polarisierung und Ausgrenzung die Folge sein. In der Tat bieten manche Kollegien ein solches Bild einzelner Fraktionen, die kaum etwas miteinander zu tun zu haben scheinen.

Der zweite Weg nutzt den Gedanken des Regelkreises. Wenn die Intensität des „Bremsens“ abhängig ist von der des „Anschubens“, dann wird die Gruppe der Bewahrer in dem Maße aufhören *müssen* mit ihrem „Spielanteil“, in dem sie sich nicht mehr bedroht fühlt durch die Aktivitäten der Veränderer.

Die Frage ist natürlich: Wie kann das gehen? Was wird und soll passieren, wenn die Veränderer ihre Bemühungen um die Entwicklung des *Schulganzen* aufgeben?

Die Antwort, die auf diese Frage möglich ist, ist meiner Meinung nach sehr brisant und sie kann durchaus als destruktiv oder unsolidarisch verstanden werden. Diese Verständnismöglichkeit ist in ihr enthalten, und es ist mir wichtig, ausdrücklich darauf hinzuweisen.

Wenn man sie aber nicht als „Wahrheit“ begreift, sondern sie auf ihre

mögliche Nützlichkeit und Sinnhaftigkeit hin befragt, dann kann sie eine durchaus gehbare Perspektive anbieten.

Der Gedankengang stammt aus dem Buch „Risikodialog – Zukunft ohne Harmonieformel“ (Koenigswieser, 1996), und ich gebe ihn hier in meinen Worten, stark zusammengefasst und so wieder, wie ich ihn verstanden habe.

Der Versuch, in einem Arbeitsteam, etwa einem Schulkollegium, einen von allen getragenen Konsens (etwa über ein pädagogisches Schulkonzept) zu erwirtschaften, war schon in der „Moderne“, als noch weitreichende Übereinstimmungen in Bezug auf Normen und Werte unser Denken beeinflussten, in aller Regel zum Scheitern verurteilt.

In der Zeit der Postmoderne, die im wesentlichen durch *die Pluralität* des Denkens und der Weltanschauungen gekennzeichnet ist, wird ein solcher Versuch immer weniger Aussichten auf Erfolg haben.

Zutreffender und hilfreicher könnte es deshalb sein, in einem ersten Schritt einen Konsens zu erzielen über den Dissens, denn der ist da.

Die Realisierung des nächsten Schrittes dürfte schwieriger werden, denn hier geht es darum, die unterschiedlichen Vorstellungen nicht länger als Ausgangspunkt der Auseinandersetzung oder Abgrenzung zu

sehen, sondern als Möglichkeit des Voneinander-Lernens.

Diese Haltung bedarf sicher der Übung und ebenso sicher wird sie an ihre Grenzen stoßen, aber sie ermöglicht Kooperation anstelle von Konkurrenz, und als Vision – wohlgemerkt als Vision – könnte im Laufe der Zeit und der gegenseitigen Schritte aufeinander zu, sich so etwas wie Konsens im Team entwickeln.

Diese Haltung verlangt natürlich jeden Verzicht auf missionarische Arbeit. Sie beschränkt sich auf Angebote. Kooperation kann sich aber nur da entwickeln, wo Angebote angenommen werden.

Diese Sichtweise kann dazu führen, dass im Kollegium unterschiedliche Teams entstehen nach dem Kriterium des Miteinander-Kooperieren-Könnens. Nicht jeder und jede können mit jedem und jeder, fachbezogene Differenzen wie kontroverse pädagogische Positionen, beziehungs-mäßige Aspekte wie Sympathie und Antipathie setzen Grenzen.

Ein solcher Prozess würde nicht die Schule als Ganzheit aus dem Auge verlieren, aber er würde Schritte der Veränderung nicht mehr für *alle* Beteiligten als verbindlich erwarten oder verlangen.

Nach dem Prinzip der kleinen Schritte betreffen die ersten Überlegungen die eigene Person, ihre Ressourcen, Kompetenzen und Handlungsspielräume, ein zweiter Schritt die Reflektion und den Dialog mit den Kollegen, mit denen man kooperiert oder kooperieren möchte.

Das folgende Arbeitsblatt (das als Kopiervorlage gedacht ist) bietet einige Fragen für eine solche Reflektion. Nach meiner Erfahrung aus Lehrerfortbildungen bietet es sich an, es zunächst „privat“ zu bearbeiten und sich danach mit Kollegen auszutauschen, mit denen man an gemeinsamen Zielen arbeitet.

Dabei sollte immer im Auge behalten werden, dass diese Form der „privaten Schulentwicklung“ keinesfalls in Konkurrenz stehen sollte zu umfassenderen Entwicklungsschritten, sinnvollerer erschiene mir hier in jedem Fall ein „Ergänzungsverhältnis“.

Auf diese Weise biete sich dem Einzelnen oder der Kleingruppe, die etwas anders macht als bisher, die Möglichkeit der Einflussnahme auf das Gesamtsystem Schule und dessen Bewahrungs- und Veränderungsprozess.

Literatur:

Koenigswieser, R., Haller, M., Maas, P., Jarmai, H. (Hg.), (1996), Risiko-Dialog, Zukunft ohne Harmonieformel, Deutscher Instituts Verlag, Köln

Molnar, A., Lindquist, B., (1990), Verhaltensprobleme in der Schule, Lösungsstrategien für die Praxis, borgmann, Dortmund

W.P.

Leitfragen zum Thema: Schulentwicklung privat

1. Was kann und soll in meiner Arbeit so bleiben, wie es ist?

Wo habe ich meine Ressourcen? Auf welche Kollegen, Schüler, Eltern... kann ich bauen?

Auf welche Kompetenzen kann ich zurückgreifen? _____

Welche beruflichen Aspekte/Tätigkeiten haben für mich Verstärkerqualität? Was macht mir Spaß? _____

Wo sind im Schulalltag meine Inseln zum Durchatmen und Entspannen? _____

Wo finde ich Verständnis, Gedankenaustausch oder Anregung? _____

2. Was kann und soll in meiner Arbeit anders oder besser werden?

Welche Ressourcen kann ich neu erschließen oder reaktivieren? _____

Welche Erweiterung meiner Kompetenzen würde meine Arbeit effektiver machen?

Welche Veränderungen könnten mich entlasten oder den Spaß an meiner Arbeit fördern?

Wo und wie kann ich neue Inseln zum Durchatmen und zur Entspannung schaffen?

Wo könnte ich Verständnis zeigen und Gedankenaustausch anregen? Wo noch? _____

3. Welche Visionen habe ich? Und welche Dinge würde ich gern verändern?

Rahmenbedingungen: Wie kann ich etwas verhandelbar machen, was mir zur Zeit nicht verhandelbar erscheint? _____

Kollegium: Wie kann ich bessere Kooperation erreichen? Das Geheimnis gelingender Kooperation besteht darin, den anderen gut aussehen zu lassen! Wie kann ich dies konkret werden lassen? _____

Schüler: Wie kann ich auch mit den Schülern mehr kooperieren als bisher? Was muss passieren, damit auch die Schüler zu mehr Kooperation mit mir bereit sein können? _____

Auftrag: Was genau ist mein Auftrag? Für welche Dinge trage ich die Verantwortung und für welche nicht? Was muss passieren, damit ich Aufträge zurück geben kann, für die ich nicht zuständig bin? Wie kann ich mich vor dem „Burn-Out-Syndrom“ schützen? _____

4. Was konkret werde ich am nächsten Schultag anders machen als bisher?

1. _____

2. _____

3. _____