

Diederika Forster/Ulrike Waterkamp

**Systemisch denken –  
Schule erfolgreich leiten**

2014

Reihe »Spickzettel für Lehrer«,  
hrsg. von Christa Hubrig und Peter Herrmann  
Reihengestaltung: Uwe Göbel und Jan Riemer  
Satz: Heinrich Eiermann  
Printed in Germany  
Druck und Bindung: Kösel, Krugzell

Erste Auflage, 2014  
ISBN 978-3-8497-0023-2  
© 2014 Carl-Auer-Systeme Verlag  
und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg  
Alle Rechte vorbehalten

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren  
und zum Verlag finden Sie unter: [www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de).

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten  
aus der Vangerowstraße haben, können sie unter  
<http://www.carl-auer.de/newsletter> den Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH  
Vangerowstraße 14  
69115 Heidelberg  
Tel. 062 21-64 38 0  
Fax 062 21-64 38 22  
[info@carl-auer.de](mailto:info@carl-auer.de)

## 1 Warum Schule systemisch leiten?

*»Wenn es in diesem Raum, in dem du dich  
befindest, einem anderen besser geht als dir,  
dann machst du etwas falsch.«*

Ich hatte mich zur Fortbildung »Systemische Organisationsentwicklung« angemeldet, und das war der erste Satz, der bei mir hängen blieb. Ich war geschockt. »Ich bin doch kein Egoist! Was ist mit meiner Verantwortung?«

Ich war, als frisch gebackene Abteilungsleiterin, natürlich davon überzeugt, für das Wohlbefinden aller, ja der ganzen Schule zuständig zu sein. Wie fast jedes Schulleitungsmitglied hatte ich ein ausgeprägtes Helfersyndrom. (Übrigens eine Grundlage für schlechte Laune!)

Unzufrieden und irritiert fuhr ich nach der ersten Sitzung nach Hause. Aber mein Weltbild war *perturbiert*. Der Satz veränderte meinen Alltag. Er arbeitete in mir, und ich arbeitete an mir. Ich beobachtete mich, und tatsächlich: Ging es mir gut, d. h. hatte ich für mich gesorgt, ging es auch meinem Gegenüber besser. Meine gute Stimmung erwies sich als Türöffner dafür, dass ich über-

haupt wahrnehmen konnte, wie es meinem Gegenüber ging. Jener irritierende Satz schuf keine Konkurrenz, er war vielmehr die Grundlage für eine konstruktive Zusammenarbeit.

Schulleitungshandeln ist ein umfangreiches Arbeitsfeld, in dem Menschen mit sehr unterschiedlichen Auffassungen und Interessen agieren. Es gibt dort Schüler, Kollegen, Eltern, kommunale Schulverwaltung, Schulaufsicht und weitere Partner, mit denen die jeweilige Schule kooperiert. Alle sind permanent präsent, deshalb entsteht im Alltag eines jeden Schulleitungsmitgliedes ein komplexes Beziehungsgeflecht, das ein weit gefächertes Aufgabenspektrum mit sich bringt, in dem man sich leicht verlieren kann.

»Für all das verantwortlich? Um Gottes willen!«

Die Autorinnen haben aus der Systemik gelernt, dass sie aus der Schulleitung heraus zwar Prozesse initiieren können, das Ergebnis aber autonom von allen Beteiligten entwickelt werden muss. Schulleitungshandeln liegt nicht auf dem »Gipfel eines Berges«, sondern im Aktionsradius eines Mobiles. Wir können durch Impulse das Mobile in Bewegung setzen, aber nicht bestimmen, welche Bahn

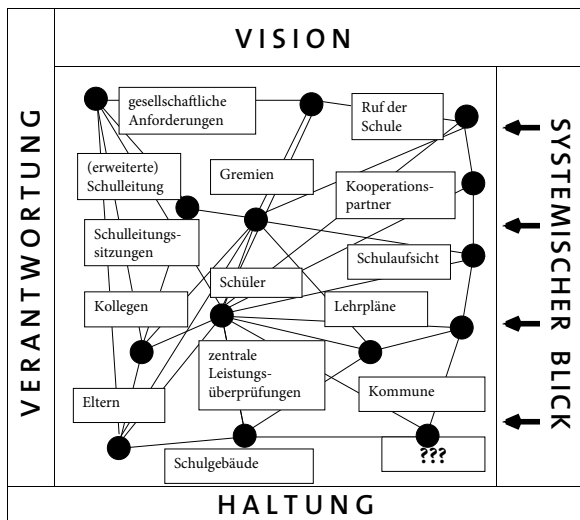


Abb. 1: Knotenpunkte im Handlungsfeld der Schulleitung

die einzelnen Elemente ziehen. Wir sind nicht verantwortlich dafür, zu welcher Lösung ein System, das sich in Bewegung gesetzt hat, schließlich kommt.

So haben wir durch unseren Kontakt mit systemischem Denken ein verändertes Verständnis des Begriffs Verantwortung für schulleiterisches Handeln gewonnen: Unsere

Verantwortung liegt darin, Prozesse anzustoßen und alle Beteiligten konstruktiv einzubinden.

Wir haben den Wert des Fragens kennengelernt: Sage ich aus meiner Sicht, was richtig ist und was geschehen sollte, passiert in vielen Fällen gar nichts. Stelle ich einem Kollegen, einer Schülerin, einem Vater dagegen eine Frage, wird bei dem Befragten die Suche nach einer Lösung angeregt.

*»Wenn es in diesem Raum, in dem du dich befindest, einem anderen besser geht als dir, dann machst du etwas falsch.«*

Die systemische Denkweise entlastet den Alltag. Dazu möchten wir im Folgenden einige Einblicke ermöglichen.

## **5 Knotenpunkte im Arbeitsfeld systemischer Schulleitung**

Wir haben zu Beginn von dem komplexen Beziehungsgeflecht, von dem weit gefächerten Aufgabenspektrum für Schulleitungen gesprochen, in dem man sich, wie in einem Labyrinth, leicht verlieren kann (siehe: Kap. 1, bes. die Abb. 1). Wir möchten nun der Frage nachgehen, wie man es vermeiden kann, sich in diesem Labyrinth zu verstricken, in der Flut der Aufgaben und Anforderungen unterzugehen.

Nehme ich eine systemische Haltung ein, wird aus dem Labyrinth ein Netz. Da gibt es Knotenpunkte, da laufen Fäden zusammen, da gewinne ich einen tragfähigen Grund.

Wir haben aus dem gesamten Arbeitsfeld der Schulleitung einige Knotenpunkte ausgewählt und beschrieben. (Als Irrlicht geistert hier – wie im richtigen Leben – Herr P. durch den Schulalltag.) Diese kurzen Einblicke sind nicht im Sinne von »Wir plaudern aus der Schule ...« zu verstehen, vielmehr möchten wir versuchen, Ansatzpunkte für Lösungen aufzuzeigen. Alle Episoden weisen über sich hinaus. Sie sind keine Rezepte, sondern

beschreiben – aus unserer Erfahrung heraus – mögliche Wege zu Lösungen.

Wir vermuten – und wünschen uns –, dass sich beim Lesen unserer Knotenpunkte in den inneren Bildern des Lesers etwas bewegt, entfaltet. Etwas, das im Idealfall zu *seiner* Lösung führen kann.

Die Stichpunkte unter den einzelnen Knotenpunkten verweisen auf den Bezug zum systemischen Kontext.

### 5.1 »Ich habe es geschafft!«

Ich habe es geschafft! Ich bin Abteilungsleiterin. Die Zeit der Überlegung, ob ich mir dieses Amt zutraue, ist vorbei. Ich habe mich entschieden, eine Schule mitzuleiten, ich habe den Tag der Revision überstanden, ja, sogar besonders erfolgreich bewältigt.

Das neue Schuljahr – mein erstes Schuljahr in Leitungsfunktion – steht bevor.

Ich fühle mich gut gerüstet: In den fünfzehn Jahren meiner bisherigen Tätigkeit als Lehrerin habe ich ein breites Spektrum von Unterrichtsmethoden erworben. Inzwischen kann ich selbst die Arbeit in schwierigen Lerngruppen so gestalten, dass die Schüler sich haupt-



sächlich dem Prozess des Lernens zuwenden. Immer wenn an unserer Schule etwas Besonderes geplant und durchgeführt wurde, war ich dabei. Ich habe zahlreiche Projektwochen, Schulfeste und Klassenfahrten organisiert. Besonders wichtig: Ich bin die Kollegin, die häufig um Rat gefragt wird. Meine Vorschläge zur Unterrichtsgestaltung sind allgemein geschätzt. Kurzum: Ich bin eine besonders beliebte Kollegin.

Und so viele Pläne habe ich für das kommende Schuljahr: Die Interessen der Schüler müssen deutlicher in den Mittelpunkt gestellt werden! Es gibt zu viel Frontalunterricht bei uns an der Schule. Da wäre es doch gut, wenn die Kollegen gegenseitig im Unterricht hospitieren.

Die Unterrichtsinhalte der einzelnen Fächer sind nicht genug aufeinander abgestimmt. Ich möchte mit allen ein Jahrescurriculum entwickeln.

Das Schulhaus muss dringend gestaltet werden. Es gibt so viele gelungene künstlerische Werke von Schülern – und so wenig hängt an den Wänden!

Mein Büro habe ich in den Ferien so eingerichtet, dass ich darin gerne arbeiten mag. Ich habe alle organisatorischen Vorbereitungen, die ich ja jetzt zu verantworten

habe, getroffen: Noch weitgehend leere, aber mit beschrifteten Rücken versehene Aktenordner stehen im Regal, Sammelmappen in verschiedenen Farben liegen bereit. Es kann losgehen!

Jetzt will ich noch schnell ins Lehrerzimmer gehen.

Ich muss Anke, die für die morgige Einschulung der Fünftklässler die Verantwortung übernommen hat, noch die aktuellen Klassenlisten überreichen. Mit Bernd will ich einen Termin vereinbaren, an dem wir die Klassenarbeitstermine für den 6. Jahrgang absprechen. Außerdem möchte ich Lisa und Astrid noch Kopien von dem tollen Märchen geben, das ich bei der Sichtung meiner Unterlagen wiedergefunden habe und das wir unbedingt im Unterricht behandeln müssen.

Ich gehe aus meinem Büro in das danebengelegene Lehrerzimmer. Ich sehe das vertraute Bild meiner Kollegen beim Verbringen der Pause: Eine kleine Gruppe sitzt beisammen und betrachtet mit sichtlichem Vergnügen mitgebrachte Fotos. Ein Kollege hat gerade Kaffee zubereitet und schenkt anderen ein. Der Arbeitsplatz am Computer ist besetzt. Listen werden kontrolliert und abgehakt. Man unterhält sich zu zweit, zu dritt, zu viert.

Ich betrete den Raum.

Alle Gespräche verstummen.

Ich könnte einen Groschen fallen hören.

Eine Stille, auf die ich nicht vorbereitet bin, umgibt mich weiträumig.

Das ist sehr deutlich noch einmal eine Erinnerung daran, dass meine Rolle nun eine andere ist.

#### *Systemischer Kontext*

- Perturbation der inneren Landkarte
- Rollenklarheit

## 5.2 Meine graue Eminenz

*Liebe Greta,*

ich habe dir schon so lange nicht geschrieben, aber mein neues Amt hält mich doch ganz schön auf Trab.

Im Großen und Ganzen bin ich mit meiner Entscheidung, in die Schulleitung zu gehen, zufrieden. Es gibt sogar Augenblicke, in denen ich richtig stolz auf das bisher Erreichte bin. Der letzte »Tag der offenen Tür« war ein Meilenstein in unserer Schulentwicklung, und dazu habe ich erheblich beigetragen.

Alles könnte so schön sein, wenn nur Rüdiger nicht