

Martin Lemme/Bruno Körner

»Neue Autorität« in der Schule

Präsenz und Beziehung
im Schulalltag

Sechste Auflage, 2022



CARL-AUER

Spickzettel für Lehrer – systemisch Schule machen

»Hast du einen Spickzettel?« Diese Frage kennen wir noch aus der Schulzeit, aus der Schülerperspektive, wenn es darum ging, sich auf Prüfungen und Klassenarbeiten vorzubereiten. Wechseln wir die Rolle und Perspektive und stellen uns auf die andere Seite des Klassenzimmers, auf der die »Wissenden«, d. h. die Lehrer, stehen. Schnell wird deutlich: Bei aller Erfahrung gibt es doch erhebliche »Wissenslücken« im Umgang mit schwierigen Situationen, ob sie nun das Lernen selbst, die Schule als Organisation oder die Beziehungen und das Verhalten der Beteiligten betreffen.

Systemisch orientierte Pädagogen können sich hier ruhig und entspannt zurücklehnen, wohl wissend, dass sie selbst »Fragende« sind – Fragende bezüglich passender

Antworten auf die sich stets wandelnden und neu entstehenden Konfliktfelder in der Organisation Schule, zwischen Schülern und Lehrern, zwischen Schule und Eltern und auch mit dem politischen Umfeld von Schule.

Aus systemischer Sicht sind Schwierigkeiten immer mit Lernchancen verbunden. Wo der Blick vom Problem auf die Lösung wechselt, wo man statt hinderlicher Defizite hilfreiche Ressourcen ins Auge fasst, kommt auch die Haltung in Bewegung. Ein gut platzierter Unterschied zieht dann oft viele positive Änderungen nach sich.

Die Bücher dieser Reihe wollen Einladungen sein, sich auf diese andere Sichtweise einzulassen. Sie sollen Lehrern, Erziehern und Schulleitern Methoden und Strategien zum täglichen Handeln anbieten, die Ihnen die Arbeit – und im besten Fall: das Leben – leichter machen. Sie sind auch Rezepte, die man ausprobieren und mit eigenen Zutaten verfeinern kann.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen, Erfahren und Ausprobieren!

Dr. Christa Hubrig

Herausgeberin der Reihe Spickzettel für Lehrer

Inhalt

Spickzettel – bitte vorzeigen!	8
1 Einleitung und Anleitung	9
2 Präsenz und Beziehung im Schulalltag	15
3 Von der elterlichen Präsenz zur »Neuen Autorität« in der Schule – ein Überblick	18
4 »Lehrerliche Präsenz« und Wachsame Sorge	20
»Lehrerliche Präsenz«	20
Wachsame Sorge	39
5 Handlungsaspekte der »Neuen Autorität«	51
Handlungsaspekt: Haltung, Entscheidung, Werte .	56
Handlungsaspekt: Selbstkontrolle und Deeskalation	68
Handlungsaspekt: Transparenz und Öffentlichkeit	76
Handlungsaspekt: Unterstützung und Netzwerke .	81
Handlungsaspekt: Gegenüber, Protest und Widerstand	92
Handlungsaspekt: Beziehungsgesten und Wiedergutmachung	105
6 Leitfaden zum Konzept der »Neuen Autorität« .	109
Literatur	117
Über die Autoren	122

Spickzettel – bitte vorzeigen!

Spickzettel, wer kennt ihn nicht ... sollte er doch als Hilfsmittel in einer Klassenarbeit oder bei der Präsentation von Aufgaben dienen – heimlich, damit der Lehrer¹ dies nicht sieht ... Heimlich, also nicht sichtbar für andere!

Wir möchten dafür plädieren, dass Sie mit diesem *Spickzettel für Lehrer* anders verfahren. Dabei geht es uns nicht primär um die Werbewirksamkeit des Büchleins. Ein wesentlicher Aspekt der »Neuen Autorität« ist die Transparenz. Wir sind der Überzeugung, dass Lehrer, die sich mit all ihrer Unterstützung (Kollegen, Eltern, Hilfsmittel, Spickzettel ...) sichtbar machen – authentisch und präsent, also in ihrer vollen Autorität –, von Schülern, Eltern, Kollegen und auch anderen deutlich wirksamer und glaubwürdiger wahrgenommen werden. Dementsprechend werden sie sich auch in kritischen Situationen wirksamer durchsetzen können. Daher also unser Aufruf: Spickzettel und Hilfestellungen – welcher Art auch immer: Bitte vorzeigen!

1 Wir haben uns wegen der Lesbarkeit für die männliche Schreibweise entschieden. Ausdrücklich sehen wir in gleichem Maße auch weibliche Lehrkräfte, Schülerinnen etc.

1 Einleitung und Anleitung

In den letzten Jahren sind wir immer häufiger gebeten worden, Fortbildungen für die Lehrerkollegien von Schulen anzubieten. Die Lehrkräfte berichten dann, sie würden Antworten auf Situationen und Zusammenhänge benötigen, denen sie kaum mehr angemessen begegnen könnten. Durch das Verhalten der Schüler sei ein reibungsloser Unterricht häufig erschwert. Sie seien mit Konflikten unter den Schülern, verweigerndem und provozierendem Verhalten sowie Interesselosigkeit bis hin zu Abwesenheit konfrontiert. Außerdem sei die Zusammenarbeit mit Eltern kaum noch möglich – zunehmend auch wegen sprachlicher Schwierigkeiten. Wie lässt sich nun eine Veränderung initiieren?

Aus einer systemischen Perspektive gehen wir davon aus, dass ein System sich anhand von wechselwirkungsbedingten und zirkulären Zusammenhängen entwickelt. So kann aus dieser Sicht das Verhalten von Schülern und Eltern nicht unabhängig vom Leben und Alltag in der Schule und somit auch nicht von Verhalten und Interaktionen der Lehrer – also der gesamten Schule – gesehen werden. Dies führt uns zu der Überlegung, dass wir stär-

ker auf die Faktoren schauen sollten, die ein erfolgreiches Lehren und Lernen ermöglichen.

Aus eigener Erfahrung sowie von einschlägigen Studien (u. a. Hattie-Studie: Hattie 2014) wissen wir, dass hierbei besonders die (anerkannte) Autorität des Lehrers in Verbindung mit einer tragfähigen Beziehung zu den Schülern zählt. Wir können ebenfalls davon ausgehen, dass es uns nicht möglich ist, andere Menschen zu etwas zu zwingen (und dies zu kontrollieren), was wir zwar als richtig und angemessen erachten, worüber aber kein Konsens besteht. Wenn wir dabei auf Zwangsmaßnahmen und Sanktionen verzichten wollen, müssen wir unser Augenmerk auf die Verstärkung der eigenen Überzeugung und des daraus folgenden Handelns richten. Aus diesen Überlegungen sowie Haltung und Anwendung des gewaltlosen Widerstands (nach Mahatma Gandhi und Martin Luther King) hat sich das Konzept der »Neuen Autorität« entwickelt.

Der Begriff »Neue Autorität« im Buchtitel kommt manchem möglicherweise anmaßend vor, andere reagieren vielleicht besonders neugierig. Tatsächlich beschreiben wir anhand der Entwicklung eines Konzepts sowie

der damit verbundenen Handlungsoptionen und -möglichkeiten eine Auffassung von Autorität, die weder auf Macht und Kontrolle noch auf einer Laisser-faire-Haltung aufbaut, sondern auf Beziehungsgestaltung, Transparenz und der Bereitschaft, sich intensiv und demonstrativ auseinanderzusetzen. Der Begriff »Neue Autorität« ist von Haim Omer (Tel Aviv, Israel) geprägt worden. Insofern schreiben und sprechen wir nicht von einer tatsächlich neu entwickelten Autorität, sondern von einer, die im Kontext der aktuellen Entwicklung neu zu interpretieren und anzupassen ist.

Wir beschreiben in diesem *Spickzettel für Lehrer* ein Konzept, welches Haim Omer seit Mitte der 1980er Jahre in Israel schrittweise umgesetzt und seit 1999 gemeinsam mit Arist von Schlippe in den deutschsprachigen Raum gebracht hat. Ursprünglich als Unterstützungskonzept für hoch eskalierte Familiensysteme (»Eltern, die Angst vor ihren Kindern haben«) entwickelt, wurde das Konzept auf die Bereiche Jugendhilfe, Schule und Gemeinde übertragen.

Im Kontext Schule stehen dabei nicht der Schüler und sein Verhalten im Fokus, sondern die Haltung und Handlungen der Lehrkräfte.

Unstrittig wird mittlerweile die Behauptung sein, dass Autorität ein zweiseitiges Verhältnis beschreibt: Autorität kann als eine Art persönliche Eigenschaft begriffen werden und wird einem zugleich von anderen zugestanden. Lehrer verlieren ihre Präsenz manchmal oder dauerhaft durch verschiedene Aspekte, die noch näher zu beschreiben sein werden – und damit verlieren sie in der Folge auch ihre Autorität. In unserem Konzept werden Handlungsoptionen beschrieben, die Lehrkräfte in ihrer Präsenz stärken und sie wieder als Autorität wirksam und anerkannt sein lassen.

Der Begriff der »Neuen Autorität« wurde von Omer und von Schlippe 2010 publiziert und eingeführt. Während die Auffassung von Präsenz insbesondere die einzelne Person bzw. die jeweils Handelnden im Fokus hat, wird mit dem Begriff der »Neuen Autorität« eine umfassendere Haltung beschrieben, die auch komplexere Systeme einschließt.

Am Ende dieses *Spickzettels* beschreiben wir einen Leitfaden, nach dem wir in Fallreflexionen vorgehen. Neben

spezifischen Fragestellungen liegt diesem Leitfaden die Logik unseres Vorgehens zugrunde:

- Person, Verhalten und Bedürfnis muss man voneinander unterscheiden, wenn es um Entwicklung geht.
- Das Verhalten von Schülern wirkt sich auf den gesamten Schulkontext aus, insbesondere hat es Rückwirkungen auf die Selbstwirksamkeit (Präsenz) des Lehrers.
- Das Verhalten anderer Menschen ist nicht direkt beeinflussbar. Daher ist es notwendig, den Rahmen dieses Verhaltens so zu gestalten, dass eine gute Entwicklung darin eher möglich wird.
- Durch die Handlungsaspekte wird die Präsenz (wieder) gestärkt und stabilisiert, damit der Lehrer und das gesamte Kollegium durch beziehungsgestaltende Autorität wirksamen Einfluss auf das Zusammenleben in der Schule haben.

Wir haben die Ideen und Gedanken von Haim Omer und Arist von Schlippe vor mehr als 13 Jahren kennenlernen dürfen. Gepaart mit der systemischen Haltung hat uns in der Vergangenheit kein Konzept derartig tief greifend

beeinflusst wie das der »Neuen Autorität«. Wir wünschen Ihnen, dass Sie sich von diesem Konzept inspirieren lassen, dass es Sie in einem guten Sinne verstört, anregt und belebt.

Martin Lemme & Bruno Körner

2 Präsenz und Beziehung im Schulalltag

Fragt man Schüler, was eine gute Lehrkraft mit entsprechender Autorität ausmacht, antworten sie recht einhellig beziehungsorientiert. In spontanen Befragungen (Lemme et al. 2009) antworteten die Schüler auf die Frage, welche Kriterien Lehrer auszeichnen, die sie als Autoritäten ansehen:

- Sie seien fair,
- konsequent,
- würden einen interessanten Unterricht gestalten,
- die Beteiligung der Einzelnen bemerken,
- seien bei der Sache und
- aufmerksam.
- Insbesondere hätten sie ein sichtbares Interesse an den Schülern – gerade auch außerhalb des Unterrichts – und
- seien offen für deren Anfragen.

Als autoritätsmindernd wurden wahrgenommen:

- unfaires, intransparentes Handeln,
- »Labern«,
- Kollektivstrafen,
- verbale Abwertungen,

- undurchsichtige Regeln und
- wenig anspruchsvoller Unterricht.

Lehrer erleben den Schulalltag heute als zunehmend anstrengend und herausfordernd. Sie beschreiben lustlose, unmotivierte und in zunehmendem Maße auffällige Schüler. Die Belastungen seien sowohl zeitlich als auch persönlich enorm, die Erwartungen, die von allen Seiten an sie herangetragen würden, seien sehr hoch. Nicht selten neigen Lehrer zu eskalierendem Verhalten im Umgang mit den Schülern. Die Krankenstände sind auffallend hoch. All diese Faktoren bedingen, dass sich Lehrer an ihrem Arbeitsplatz oft als hilflos erleben und ihre »Präsenz« verloren zu gehen droht (Omer u. von Schlippe 2004, 2010; Lemme et al. 2009).

Omer und von Schlippe (2010) gehen davon aus, dass alle Beteiligten an einer »sicheren Schule« interessiert sind, die sich dadurch auszeichnet, dass

- die Lehrkräfte den Schülern Schutz und Unterstützung bieten,
- mit Nachdruck gegen Gewalt und Mobbing vorgehen,
- jede Form von Gewalt und Erniedrigung vermeiden,

- um eine Atmosphäre von Ordnung und Recht bemüht sind sowie
- ein Unterstützungsnetzwerk von Eltern, Gemeindefunktionsträgern und der Mehrheit der Schülerschaft einrichten (ebd., S. 172).

»Eine der Grundvoraussetzungen für eine sichere Schule ist zuallererst das Vermögen der Lehrer ... die Verhaltensregeln zu bestimmen. Diese Prämisse entspringt einer einfachen Tatsache: Wenn die Lehrer nicht fähig sind, die Verhaltensregeln zu bestimmen, so tun es die Mobber der Schule« (ebd., S. 172).

Wenn also ein Lehrer seine Autorität verliert, stellen sich viele Schüler auf die Seite derjenigen, die durch destruktives Verhalten die sozialen Regeln in der Schülerschaft bestimmen, oder sie entscheiden sich zu schweigen. Wie also kann die Autorität von Lehrern (wieder) hergestellt oder bestärkt werden, sodass deren Kraft nicht auf Drohungen, Bestrafungen, Furcht oder Gehorsam, sondern auf Präsenz, Beziehungsorientierung, Selbstkontrolle und entschiedener Anteilnahme aufbaut?