

Eckart Störmer

Tagesschule Oberglatt, Oberglatt ZH

Störung als Chance

Erkundungen an den Bruchstellen der Schule

DOI: <https://doi.org/10.53349/sv.2021.i2.a101>

Schule kann sich weiterentwickeln, wenn sie Störungen als Hinweise auf Bruchstellen versteht, in denen Chancen liegen. Empathisches Zuhören hilft uns, die hinter den Störungen liegenden Ursachen zu ergründen, die Hinweise geben, wie in welche Richtung sich die Schule verändern sollte. Dies wird am Beispiel der Tagesschule Oberglatt gezeigt. Die vier Arten des Zuhörens und der Begriff des sozialen Feldes von Otto Scharmer (2020) werden als hilfreiche Werkzeuge auf diesem Weg beschrieben.

Eltern, Störungen, Dialog, soziales Feld, Theorie U

Wohin sollte sich die Schule entwickeln, um den künftigen Bedürfnissen und Entwicklungen gerecht zu werden? Diese Frage stellt die Präsidentin von Lehrerinnen und Lehrer Schweiz (LCH) in ihrer Einleitung zum Sammelband *Schule 21 macht glücklich*, in dem über 50 Schulleiter*innen der Schweiz ihre Vision von Schule vorstellen (Berger et al., 2021).

Wohin sich unsere Schule entwickeln soll, können wir nach meiner Auffassung herausfinden, wenn wir uns den Bruchstellen der Schule zuwenden. Wir müssen dort hinschauen, wo es knirscht, wo Akteure sich querlegen und Dinge aus dem Ruder laufen. Wir müssen Störungen als Chancen begreifen, den Beteiligten zuhören und gemeinsam Lösungen finden, die uns zeigen, in welche Richtung sich die Schule verändern sollte.

Bruchstellen der Schule

Ein Bereich, in dem es öfter mal knirscht, ist das Verhältnis von Eltern und Schule, deren Rechte und Pflichten laut OECD „Gegenstand einer schwierigen Debatte sind“, weil das familiäre Umfeld weltweit oft nicht mehr die Stabilität bietet, die Kinder und Jugendliche zum Aufwachsen brauchen. Dies ist der Befund einer alle 37 OECD-Länder umfassenden Studie (OECD, 2019).

Eine weitere Bruchstelle der Schule ist auffälliges Verhalten. Unsere Schulen tun sich schwer mit der Integration von Kindern und Jugendlichen, die sich unserem Schulsystem so offensichtlich widersetzen.

Es gibt wohl kaum einen Ort, an dem man beide Phänomene – Konflikte zwischen Eltern und Schule sowie auffälliges Verhalten – besser beobachten könnte als in einer Sonderschule im Bereich Verhalten. Eine solche Schule leite ich seit 2013 mit der Tagesschule Oberglatt. Aus dieser Perspektive kann ich die Beobachtung aus dem OECD-Bericht nur bestätigen. Die Familien bieten oft nicht ausreichend Stabilität. Diese Instabilität führt zu einer Unsicherheit, die sich im Verhalten der Kinder und Jugendlichen ausdrückt. Schüler*innen, deren Verhalten als auffällig empfunden wird, kommen entweder aus einer Familie, die in irgendeiner Form belastet ist und dringend Hilfe bräuchte, oder aber das Verhalten des Kindes selbst stellt eine Belastung für die Familie dar. Die „Störung“, die von ihnen ausgeht, weist also nicht selten auf eine Unstimmigkeit in ihrem familiären Umfeld hin. Unsere Schulen legen den Fokus aber oft auf die individuellen Eigenschaften des Kindes (ADHS, ASS usw.) und suchen hier Entlastung.

Die sich hier ausdrückenden Bedürfnisse und Entwicklungen lohnen einer Erkundung, um Dienen für eine Schule von morgen zu entwickeln.

Situation und Motivation der Eltern

Diese Erkundung möchte ich an einem Beispiel verdeutlichen, das ich andernorts (Störmer, 2021a) bereits beschrieben habe. Es ist das Beispiel einer Mutter, die zunächst ausgesprochen „störend“ aufgetreten ist, in dem sie mir vehement vollkommene Inkompetenz vorwarf. Ich hätte ihren Sohn zu Unrecht beschuldigt und unfähige Lehrpersonen in Schutz genommen. Des Weiteren stellte sie mir den Einbezug eines Anwalts in Aussicht, der sich an die Schulaufsicht wenden werde. Obwohl sich mir der Sachverhalt durchaus anders darstellte und es nahe lag, dieser Mutter deutlich die Meinung zu sagen, entschied ich mich für ein anderes Vorgehen.

Ich wollte ihre inneren Beweggründe und die Ursachen ihres Ärgers verstehen. Sie also nicht nur in ihrer Rolle als Mutter, sondern als Mensch mit Überzeugungen, Gefühlen und Wünschen sehen.

Erst als sich die Mutter in ihrem Anliegen verstanden fühlte – und wirklich erst dann –, legte ich meine eigene Sichtweise dar und sagte ihr auch, was für mich schwierig und mir besonders wichtig war. Ein solches Vorgehen schafft praktisch immer die Voraussetzung für einen Dialog über das weitere Vorgehen. Denn wer sich verstanden fühlt, hat auch Spielraum, Verständnis für andere zu entwickeln. Dann ein gemeinsamer Lösungsversuch: Wen möchte man einbeziehen? Was gilt es richtigzustellen? Wie vermeidet man ähnliche Schwierigkeiten in der Zukunft?

Das für mich zunächst störende Verhalten der Mutter gab mir die Chance, durch empathisches Zuhören einen Teil der sozialen Realität des Kindes, nämlich den Ärger der Mutter, besser zu verstehen, der so oder so auf das Kind wirkt, auch wenn ich ihn nicht wahrnehme. Wenn ich diesen Teil nicht wahrnehmen würde, stünden die Chancen gut, dass es zu weiteren Störungen kommt.

Störung als Chance

Schulleitende und Mitglieder von Bildungsbehörden können ihre Schule und das soziale Leben darin besser verstehen, wenn sie sich diesen Bruchstellen im System Schule zuwenden, indem sie sich ihnen annähern und den Beteiligten zuhören. Was sich so einfach anhört, ist gerade in konflikthafter Situationen oft gar nicht einfach, weil es bereits eine Zuspitzung gibt und Vorwürfe erhoben wurden. Der Ton wird dann rauer und das gegenseitige Verstehen geht verloren, es kommt zu Schuldzuweisungen. Man entfernt sich voneinander und verliert deshalb auch das Gefühl füreinander. Die Kunst ist, sich genau in die andere Richtung zu bewegen. Dieser Weg führt über das Zuhören. Hierzu bietet Scharmer (2020) mit seinen vier Arten des Zuhörens eine wertvolle Hilfe an:

1. *Reaktives Zuhören*
Man hört nur, was man ohnehin schon kennt, *ohne etwas Neues aufzunehmen*.
2. *Faktisches Zuhören*
Das Denken öffnet sich für *neue Fakten*. Dazu muss man das Urteilen aufgrund von schon Bekanntem unterbrechen.
3. *Empathisches Zuhören*
Die Situation *mit den Augen des anderen* sehen. Dafür muss sich unser *Herz* für die *Gefühle und Empfindungen des anderen Menschen* öffnen.
4. *Schöpferisches Zuhören*
Unser Zuhören öffnet einen *Raum für etwas Neues*, das noch nicht da ist. Dazu braucht es ein *Innehalten*.

Möchte man den Weg aus der Verhärtung zum gegenseitigen Verstehen gehen, dann muss man auf die Ebenen 3 und 4 vordringen, die uns erlauben, die Welt mit den Augen des anderen zu sehen und von dort aus weiterzudenken.

Ein verärgertes Mensch macht vielleicht erst einmal Vorwürfe, wenn er in Not ist, weil er fürchtet, nicht verstanden zu werden, was ein Zeichen dafür ist, dass wir uns noch auf den Ebenen 1 und 2 bewegen. Erst wenn er spürt, dass die Bereitschaft und Offenheit da ist, wirklich zuzuhören, offenbart er, was ihn bewegt. Erst jetzt wird mein Bild der Situation vollständig, weil es nicht mehr darum geht, wer Fehler gemacht hat, sondern die Handlungen auf beiden Seiten aus ihrer persönlichen Motivation nachvollziehbar werden.

Wenn man sich als Schulleitende*r auf diesen Weg begibt, erlebt man nicht selten eine berührende Offenheit und lernt sehr viel über die Lebensrealität der Kinder und Jugendlichen zu Hause, aber auch in der Schule. Mein Verständnis für die Verhaltensweisen der Eltern und

Kinder unserer Schule, aber auch unserer Wirkung auf sie hat sich so im Laufe der Zeit fundamental verändert. Familien, deren Kinder im Widerspruch zur Schule geraten sind, befinden sich häufig in einer erdrückenden Notlage, die nicht wahrgenommen wird. Sie sind deshalb in der Regel ausgesprochen dankbar, wenn man nicht jedes Wort auf die Goldwaage legt, sondern sich bemüht, ihre Perspektive einzunehmen. Dabei geht es nicht um Parteinahme, sondern um Empathie. Dies führt zu einer Entkrampfung im Verhältnis zur Schule, was sich unmittelbar auf ihre Kinder überträgt. Auf diese Weise verändert sich mit der Zeit die ganze Schule, da sich die darin Handelnden besser verstanden und deshalb sicherer fühlen. Diese Sicherheit brauchen Kinder und Jugendliche.

Erkundung des sozialen Feldes der Schule

Scharmer (2020) vergleicht unsere sozialen Systeme mit Kornfeldern: Betrachtet man nur den sichtbaren Teil der Pflanze an der Oberfläche, so kann man zwar ihre Qualität beurteilen, man kann aber nicht vollständig klären, warum sich die Pflanze so entwickeln konnte. Ihre Qualität ist nämlich nur zum Teil von den Eigenschaften der Aussaat abhängig, sondern ebenso von der Qualität des Bodens, in dem die Pflanzen wachsen. Ein gesunder Boden mit ausreichend Nährstoffen, Mikroorganismen und Feuchtigkeit lässt die Pflanzen besser gedeihen als ein karger, trockener Boden. Der nicht sichtbare Teil, also die Wurzeln und der Boden, in dem sie sich befinden, ist entscheidend für die Pflanze an der Oberfläche.

In Anlehnung an das landwirtschaftliche Feld spricht Scharmer vom sozialen Feld, das ebenso einen sichtbaren Teil (unsere Handlungen und Äusserungen) beinhaltet als auch einen unsichtbaren Teil des sozialen Geschehens, nämlich unsere inneren Überzeugungen, Wahrnehmungen und Gefühle, die unsere Handlungen und Äusserungen zu einem hohen Grad bestimmen. Wollen wir die Qualität des sozialen Geschehens verbessern, so müssen wir die Qualität dieses sozialen Feldes verbessern. Wir müssen unsere Aufmerksamkeit von den oberflächlichen Wahrnehmungen auf die inneren Aspekte, die Überzeugungen, Wahrnehmungen und Gefühle unserer Mitmenschen umlenken.

Das Verständnis des sozialen Feldes erlaubt ein grundlegend anderes Herangehen bei Konflikten. Während bisher eine Störung vorrangig als ein Aus-der-Rolle-Fallen betrachtet wurde, kann es aus Sicht des sozialen Feldes als Hinweis auf ein unbefriedigtes Bedürfnis, eine unentdeckte Verletzung oder ein unverarbeitetes Trauma verstanden werden. Das Bild der Schule und der darin existierenden Menschen wird bedeutend vielfältiger und reichhaltiger. Ich erlebe das als eine spannende und lehrreiche Reise.

Schulnahe Soziale Arbeit

Diese Form der dialogischen und empathischen Annäherung an die *Situationen* der Familien hat uns erlaubt, mit der Zeit diesen Teil der Lebenswelt unserer Schüler*innen besser zu ver-

stehen und daran angepasst Angebote zu entwickeln. So wurde 2015 an der Tagesschule Oberglatt eine schulinterne *Stelle für Soziale Arbeit* mit ständiger Anwesenheit geschaffen, die niederschwellig bei Problemen von *Schüler*innen*, den *Eltern* und *Lehrkräften* erreichbar ist. Heute gehören zu unserem Angebot *Erziehungsberatung*, *Multifamilienarbeit* und *Familienbegleitung*.

Diese Neuerungen haben unsere Schule in einer entscheidenden Weise weiterentwickelt (vgl. Störmer, 2021b):

- Das Verhältnis zwischen Eltern und Schule ist heute deutlich entspannter.
- Die innerschulische Kooperation hat sich vertieft. Andere Fachpersonen werden schneller einbezogen.
- Schwierige Situationen werden seltener als Bedrohung, sondern eher als Hinweis auf eine Unstimmigkeit im Umfeld des Kindes verstanden.
- Es gelingt öfter, das Familiensystem so weit zu stärken, dass es zur Reintegration in die Regelschule kommt.
- Externe Hilfe wird selbstverständlicher in Anspruch genommen.

Diese Form der schulnahen Sozialen Arbeit fügt sich erstaunlich gut in die Arbeit der Sonderschule ein. Bedenken, die Eltern würden die Unterstützung vonseiten der Schule nicht annehmen, haben sich nicht bestätigt. Es zeigt sich vielmehr, dass gerade die Vertrautheit und die Nähe zur Schule die Schwelle, Hilfe anzunehmen, senkt.

Schulführung als Teil der Erkundung

Die Hinwendung zum sozialen Feld der Schule ist ein ausgesprochen spannender Prozess, der auch die eigene Person miteinbezieht. Auch die Schulführung ist ja Teil des sozialen Feldes und handelt aus Quellen heraus, die uns nicht immer bewusst sind. Möchte man sich aber darauf einlassen, Schüler*innen, Eltern und Mitarbeitende als soziale Wesen zu sehen, die Überzeugungen, Wahrnehmungen und Gefühle haben, dann geht das nur, wenn man sich selbst das auch zugesteht. Auch hier bieten Störungen die Chance zur Weiterentwicklung. Jeder Konflikt im Schulhaus hat auch einen Bezug zu uns als Schulleitung, da er in uns etwas auslöst und unsere Reaktion durch Überzeugungen und Gefühle geprägt ist. Zur Erkundung des sozialen Feldes gehört also auch die Erkundung der eigenen Gefühle und Wahrnehmungen. Deshalb halte ich regelmässig meine Beobachtungen und Gefühle in meinem Tagebuch zur Reflexion fest. Ein Führungskoaching erlaubt mir eine Aussensicht meiner Wahrnehmungen und eine regelmässige Mitarbeiterbefragung gibt mir Feedback zu meinem Führungshandeln. Die Erfahrungen, die ich hier sammle, gehören zu den spannendsten meiner Führungstätigkeit.

Eine neue Aufgabe für die Schule

Der zitierte Bericht der OECD konkretisiert die eingangs formulierte Frage für unser Thema wie folgt: „Wie kann die Bildung dazu beitragen, dass Kinder auch dann ein Gefühl der Sicherheit haben, wenn sich die Struktur ihrer Familie, zum Beispiel durch Scheidung, Wiederheirat oder den Tod eines Elternteils, ändert?“ (OECD, 2019).

Wir glauben, dass der Schule eine neue Aufgabe zugewachsen ist, nämlich die Schüler*innen in ihrer Lebens- und Gefühlswelt vollständig wahrzunehmen.

In diesem Artikel habe ich unsere Antwort auf diese Frage vorgestellt und gezeigt, wie sich unsere Schule dadurch entwickelt hat, dass wir *Störungen als Chance* betrachten und versuchen, den als störend empfundenen Personen zuzuhören, um so ein besseres Bild vom sozialen Feld unserer Schule zu erhalten. Als Folge haben wir heute ein viel differenzierteres Bild von der Lebenswelt unserer Schüler*innen und bekamen Hinweise, wohin sich unsere Schule entwickeln sollte. Dieses erlaubt uns, neue Angebote zu entwickeln, die den Bedürfnissen der Kinder und ihrer Familien besser gerecht werden.

Literaturverzeichnis

OECD (2019). *Bildung, Trends, Zukunft 2019*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/738db6-c1-de>.

Scharmer, C. Otto. (2020). *Theorie U – von der Zukunft her führen*. 5. Auflage. Heidelberg: Carl Auer.

Störmer, E. (2021a). Blinde Flecken der Schule und die Chance ihrer Erkundung. Pädagogische Führung (PädF). Zeitschrift für Schulleitung und Schulberatung. 4/2021. S. 155-156.

Störmer, E. (2021b). Dank Familienunterstützung kann sich die Schule entwickeln. In B. Winistörfer et al. (Hrsg.), *Schule 21 macht glücklich. Vision Verband Schulleiterinnen und Schulleiter Schweiz* (S. 140–142). Zug: Kalt Medien.

Winistörfer, B. et al. (Hrsg.) (2021). *Schule 21 macht glücklich. Vision Verband Schulleiterinnen und Schulleiter Schweiz*. Zug: Kalt Medien. <https://www.schule21.shop/>

Autor

Eckart Störmer, MA

Schulleiter (EDK), seit 2013 Leiter der Tagesschule Oberglatt. Die Stiftung Tagesschule Oberglatt ist eine Tagessonderschule mit Schwerpunkt sozial-emotionale Entwicklung. Die Tagesschule Oberglatt hat zwei Besonderheiten: 1. Jede*r Schüler*in lernt ein Musikinstrument und spielt im Orchester. 2. Die Schule bietet schulnah Familienunterstützung in Form von Erziehungsberatung, Multifamilienarbeit und sozialpädagogischer Familienbegleitung an.

Kontakt: eckart.stoermer@ts-oberglatt.ch