

Erwin Rauscher

Pädagogische Hochschule Niederösterreich, Campus Baden

Die (Schul-)Kultur der wilden Tiere

Sechs unernste Geschichten zur Autonomie

DOI: <https://doi.org/10.53349/sv.2022.i3.a246>

Kultur macht Schule: Für die Autonomiediskussion werden fünf kleine Tiergeschichten, ergänzt durch eine vegane, vorgestellt, die ohne tierischen Ernst ein wenig metaphorisch bezeugen möchten, wie autonome Wege an unseren Schulen gegangen werden können. Für Schulleiter*innen wollen sie als heitere Anregungen dienen, Schulautonomie als eine Form kultureller Evolution am je eigenen Standort (er)lebbar zu machen.

Kultur ist menschlich: Theaterbesuch, Klavierspielen, Bücherlesen, sozial tradierter Glaube, erlernbares Wissen, erwerbbares Können, das Sinn macht, nicht nur einen Zweck erfüllt. Doch Forschungen der letzten Jahre über „Die Kultur der wilden Tiere“¹ bezeugen es: Auch Tiere haben Kultur. Schon vor hundert Jahren wird in England beobachtet, wie Meisen auf Milchflaschendeckel picken, um den oben sich absetzenden Rahm zu trinken. Heute wissen wir, dass Buckelwale saisonal und lokal ihre selbstkomponierten Lieder singen, Makaken die Süßkartoffeln vor dem Verzehren waschen, ja selbst Fruchtfiegen lernen können, sich situationsangepasst zu verhalten.²

Vergleiche hinken: Wir Menschen sind in biologischer Hinsicht selbst Tiere; in kultureller, juristischer und philosophischer Hinsicht fallen die Fragen komplizierter aus. Die folgenden Tiergeschichten, zeithörierg ergänzt durch eine vegane, wollen dazu dienen, Schulleiter*innen ihre Schulen als autopoietische Umwelten bewusst zu machen, die sie sich selbst innerhalb ethischer Werte und gesetzlicher Regelungen schaffen zu können.³

1 Saurierschulen

*Es war einmal ein schauriger,
urzeitgemäßer Saurier.
Er wohnte tief in den Morästen*

*und hatte keinen Drang nach Westen,
auch nicht nach Süden, nicht nach Norden,
drum war auch nichts aus ihm geworden.*

*So sehr man es bedauerte,
der Saurier versauerte.
Da er auf jeglichem Gebiete
nichts weiter war als eine Niete,*

*beschloss er kurz, sich zu verfärben
und für die Nachwelt auszusterben.
Das war, fürwahr, ein trauriger
und zeitgemäßer Saurier!*

Heinz Erhardt⁴

Seit dem Sommer 2022 läuft mit „Jurassic World 3: Ein neues Zeitalter“ ein weiterer Kassenshit in den heimischen Kinos und erweitert die zum absoluten Bestseller gewordene Serie der Verfilmungen von Steven Spielberg. Wer dabei denkt, jene großen Reptilien der Urzeit seien längst ausgestorben, sie hätten wenig mit Schulen von heute und schon gar nichts mit Schulautonomie zu tun, irrt. Denn unseren Dinos war gemeinsam, dass sie nahezu nichts gemeinsam, vielmehr alles ihren Lebensbedingungen angepasst hatten. Obwohl vor 65 Millionen Jahren ausgestorben, verdanken sie ihre Lebenstüchtigkeit der Fähigkeit, sich an die Trends ihrer Zeiten anzupassen: Sie erhoben sich vom Kriechgang zur Zweibeinigkeit, von der Abhängigkeit vorgeschliffener Curricula-Bahnen zur freien Entscheidung über den eigenen Weg, wurden von Fallschirmgleitern zu echten Vögeln, glitten nicht auf den Luftpolstern nach unten, die ihnen die Natur, die Behörden und die Medien gewährten, sondern waren in der Lage, sich eigenständig über jene zu erheben, die nur in den Wind bliesen und mit den Wölfen heulten. Ihr Sozialverhalten war besonders ausgeprägt: Sie waren in ihrem Lernverhalten zueinander besonders fürsorglich – man nannte sie gute (Saurier-)Schulen. Sie passten sich den veränderten Lebensbedingungen rasch an, lernten neue Taktiken und entdeckten einen neuen Lebensraum. Die Besten trauten sich viel zu und brachten ihre eigenen Ideen ein. Sie hatten ein für ihre Größe nur winziges Gehirn als Schaltzentrum, dafür ein stark entwickeltes Rückenmark, das ihren Körper durchzog, und ein beachtliches Nervenzentrum in der Beckenregion, an der Basis also. Nicht alles, was sich an der Peripherie ihres gewaltigen Körpers, zwischen den Sinnesorganen und der Muskulatur, abgespielt hat, haben die Tiere in ihrer Schaltzentrale erfahren. Ihre Vielfalt machte ihre Stärke aus und ließ sie wachsen. Und was den gewagten Vergleich mit Saurier-Schulen und ihren Köpfen betrifft – auf den Vorwurf, die Saurier hätten ein sehr kleines Gehirn gehabt, hat ein amerikanischer Forscher geantwortet: „Gehirne sind wie Brieftaschen, es kommt nicht auf ihre Größe, sondern auf den Inhalt an.“

2 Katzenschulen

Jeden Abend, wenn der Guru sich zur Andacht niederließ, pflegte die Ashram-Katze herumzustreuen und die Beter abzulenken. Also ließ er die Katze während des Abendgottesdienstes anbinden. Lange nach dem Tode des Gurus wurde die Katze stets während des Abendgottesdienstes angebunden. Und als die Katze schließlich starb, wurde eine andere Katze in den Ashram gebracht, so dass man sie ordnungsgemäß während des Abendgottesdienstes anbinden konnte. Jahrhunderte später schrieben die Schüler des Gurus

gelehrte Abhandlungen darüber, welch wichtige Rolle eine Katze in jedem ordentlich gestalteten Kult spiele.⁵

Autonome Schulkultur macht davon Gebrauch, in jeder Situation selbst einen neuen Brauch zu entwickeln, zu gestalten, zu evaluieren, um ihn neu weiterzuleben. Gewohnheiten sind keine festgefügteten Gewölbe und tragen keine Fesseln. Autonomie gewöhnt sich nie an Ange-
wohnheiten, sondern hinterfragt sie. Reform ist Norm. Regelmäßigkeit ist ein Bindeglied, nie
aber ein Gesetz. Pädagogische Konferenzen suchen neue Lieder statt alter Leier. Stunden-
planbau braucht Gewöhnungspflicht statt Gewohnheitsrecht.

3 Gänseschulen

*Die erste Gans im Gänsezug,
Sie schnattert: ‚Seht, ich führe!‘
Die letzte Gans im Gänsezug,
Sie schnattert: ‚Seht, ich leite!‘
Und jede Gans im Gänsezug,*

*Sie denkt: ‚Dass ich mich breite
So selbstbewusst, das kommt daher,
Weil ich, ein unumschränkter Herr,
Den Weg mir wähl nach eignem Sinn,
All meiner Schritte Schreiter bin
Und meine Freiheit spüre!‘*

Marie von Ebner-Eschenbach⁶

Die erste Gans vertritt traditionelle Führung nach dem Motto: Zieh, Pferdchen, zieh die Vor-
derräder, die hinteren werden von selber rollen. Dagegen unterscheidet sich Führung als
Controlling mit regelmäßigen Zielüberprüfungen und Zielanpassungen von Kontrolle und wi-
derspricht der Lenin zugesprochenen alten These: Kontrolle ist nicht gut, nur aus Zutrauen
entsteht Vertrauen. Kontrolle mag (mitunter) nötig sein, Vertrauen tut (immer) not.

Kooperative Führungskultur erstrebt Wertsteigerung durch Partizipation, will inspirieren und
motivieren. Ihr Leitwort ist die *Lernende Organisation*. Die Schulleitung ist Vorbild, das nicht
sein Abbild will, vielmehr neue Ideen zur Diskussion und Disposition stellt, sie fordert und för-
dert kooperative Beziehungen im Kollegium, damit verflochten pädagogische Ziele. Wer füh-
ren will, darf nicht nur Brücken schlagen, er*sie selbst muss eine Brücke sein. Anordnung ist
ein Widerspruch zu Ordnung. Unsere Schulen brauchen nicht Straßensperren, sondern Weg-
weiser als Hinweise, nicht Waggon, in die man einsteigt, um zu sehen, wohin der Zug fährt.

Die letzte Gans umschreibt einen Führungsstil nach dem Motto von Laotse: „Wer Menschen
führen will, muss hinter ihnen gehen.“ Das Delegieren von Aufgaben und von Kompetenzen
ist getragen von einem hohen Vertrauen in die Kompetenzen der Geführten. Dadurch wird
Führung in Teams und von Teams zu einem dynamischen und interaktiven Beeinflussungs-
prozess in Form von *Shared Leadership* in geteilter Verantwortung, in Form von *System Lea-
dership* durch Fördern von Schulgemeinschaft und Mitwirkung an Schulentwicklungspro-

jekten, Form von *Self Leadership* als „Führe deinen Nächsten wie dich selbst!“ Und für jede Gans im Gänsezug möge gelten: Ein*e gute*r Anführer*in ist, wer Hoffnung austeil!

4 Delphinschulen

[...]

*Und der Schiffer nahm den neugewährten
Freund in seine einsame Gefahr
und ersann für ihn, für den Gefährten,
dankbar eine Welt und hielt für wahr,
dass er Töne liebte, Götter, Gärten
und das tiefe, stille Sternenjahr.*

Rainer Maria Rilke⁷

Zu sagen

*hier herrscht Freiheit
ist immer
ein Irrtum
oder auch
eine Lüge:
Freiheit herrscht nicht.*

Erich Fried⁸

Rainer Maria Rilkes schwierig zu lesendes Gedicht ist den *Metamorphosen* des Ovid geschuldet und beschreibt, wie es einem Schiffer gelingt, die zu Delphinen gewordenen Menschen frohgestimmt zum Mitschwimmen rund um sein Schiff zu bewegen. Solidarität statt bloß Herrschaft, Subsidiarität statt bloß Hierarchie, Gefährten statt bloß Geführte sind Kennzeichen autonomer Schulen. Geborgenheit im Wesen schenkt Sicherheit im Wissen, Sicherheit im Wissen schenkt Freiheit im Tun.

Wenn in einer Badewanne Fische schwimmen, und es wird plötzlich der Stöpsel gezogen, dann entsteht am Abfluss ein Strudel. Die Abflussgeschwindigkeit nimmt mit der Nähe zum Abfluss zu. Wenn sie höher ist als die Fähigkeit und Gewöhnung der Fische zu schwimmen, wenn also die Fische langsamer schwimmen, als sich der Strudel bewegt, dann werden sie hinausgespült. Also werden die Schlauesten unter ihnen versuchen, quer und gegen die Fließgeschwindigkeit fortzuschwimmen.

Doch wer nur in Spiralen denkt, kann damit höher oder tiefer kommen, nicht aber weiter voran. Autonomie braucht den echten, offenen, ehrlichen Dialog auf Augenhöhe der zu Beteiligten gemachten Betroffenen. Schulentwicklung kann niemals eine undialogische Anschafferei sein, niemals Besserwisserei statt Bessermachen. Sie braucht immer die Lebendigkeit des Standorts und die Beteiligung seiner betroffenen Menschen. Hier zeigt sich ein spannendes Paradox: Autonomie kann nicht verordnet werden! Literarisch beschreibt den Sachverhalt wohl am deutlichsten der berühmte, mit *Freiheit* betitelte Vers von Erich Fried.

5 Schafschulen

Ein alter Indianer erzählt seinem Enkel von einer großen Tragödie, die sich vor langer Zeit in seinem Leben ereignet hat. Er sagt zu ihm: „Diese Tragö-

die beschäftigt mich heute noch, nach vielen Jahren.‘ Der Enkel fragt zurück: ‚Was fühlst du, Großvater, wenn du heute an diese Tragödie denkst?‘ Der Alte antwortet ihm: ‚Es ist, als ob zwei Wölfe in meinem Herzen miteinander ringen. Der eine Wolf ist rachsüchtig und gewalttätig, der andere ist großmütig und liebevoll.‘ Nun fragt ihn der Enkel: ‚Welcher Wolf wird den Kampf in deinem Herzen gewinnen?‘ Der Alte antwortet: ‚Der, den ich füttere!‘

Anthony de Mello⁹

Unverzichtbare Führungsaufgabe einer sich autonom entwickelnden Schule ist eine Führung, die Sachverhalte in positiver Sprache darstellt, positive Entwicklungen einleitet statt negative kritisiert, Lösungen anbietet statt Schwarzmalerei zu zeichnen. Wir-Gefühl soll sich dabei nicht nur im CI-Denken der Schule insgesamt, sondern im kollaborativen Wir-Denken aller Einzelnen auswirken, wenn sie in aufgabenorientierten Teams zusammenarbeiten. Deshalb ist es ein schulentwicklerischer Fehler, Teams für definierte Zeitspannen festzulegen, sie aber nicht für konkrete Aufgabenfelder zu bilden.

In einem fiktiven Brief schreibt Goethe seinem neuen Amtsbruder über dessen Verantwortung gegenüber seiner Gemeinde. Und nennt Tugenden, die wir heute als prototypisch für ein dialogisches Führungsverständnis kennzeichnend betrachten: friedfertig, ohne schwach zu sein; beflissen und dabei still; mit nicht mehr Eifer als nötig; ein Feind von Kontroversen: „[...] freilich ist’s auch kein Vorteil für die Herde, wenn der Schäfer ein Schaf ist.“¹⁰ Wer sich zum Schaf macht, den fressen die Wölfe. Und was nützt es dem Schaf, wenn ihm ein Wolf entgegnet: Du darfst mich ja auch fressen?

6 Melonenschulen

Es war einmal ein Mann, der sich verirrt und in das Land der Narren kam. Auf seinem Weg sah er Leute, die voller Schrecken von einem Feld flohen, wo sie Weizen ernten wollten. „Im Feld ist ein Ungeheuer“, erzählten sie ihm. Er blickte hinüber und sah, dass es eine Wassermelone war. Er erbot sich, das Ungeheuer zu töten, schnitt die Frucht von ihrem Stiel und machte sich sogleich daran, sie zu verspeisen. Jetzt bekamen die Leute vor ihm noch größere Angst, als sie vor der Melone gehabt hatten. Sie schrien: „Als Nächstes wird er uns töten, wenn wir ihn nicht schnellstens loswerden“, und jagten ihn mit Heugabeln davon.

Wieder verirrt sich eines Tages ein Mann ins Land der Narren, und auch er begegnete Leuten, die sich vor einem vermeintlichen Ungeheuer fürchteten. Aber statt ihnen seine Hilfe anzubieten, stimmte er ihnen zu, dass es wohl sehr gefährlich sei, stahl sich vorsichtig mit ihnen von dannen und gewann

so ihr Vertrauen. Er lebte lange Zeit bei ihnen, bis er sie schließlich Schritt für Schritt jene einfachen Tatsachen lehren konnte, die sie befähigten, nicht nur ihre Angst vor Wassermelonen zu verlieren, sondern sie sogar selbst anzubauen!

Idries Shah¹¹

Vegan zu essen ist heute zeitgemäß, deshalb sei im selben Unernst den Tiergeschichten diese wahrhaft fruchtvoll vegane angefügt.

Schulleitung auf Organisationsentwicklung zu reduzieren und nur als pragmatisches Management anzusehen, ist obsolet. Was im übertragenen Sinn einer Schule mit dem Ziel, ihr Schulleben autonom zu gestalten, not und gut tut, ist die ethische Verantwortung der Schulleitung gegenüber der Gesellschaft und ihre moralische Verantwortung gegenüber den Schulpartner*innen. Führung als Kultur bedeutet (nicht erst seit heute): Nicht Macht haben, ermächtigen. Nicht Management dozieren, Kultur schulen. Nicht Moral predigen, Anthropozän leben. Nicht Leadership ausüben, Sinn geben.

Anmerkungen

¹ Safina, C. (2022). *Die Kultur der wilden Tiere. Wie Wale Familien gründen, Papageien Schönsein lernen und Schimpansen Frieden schließen*. C.H. Beck.

² Vgl. exemplarisch in der *Süddeutschen Zeitung* vom 11. 4. 2021: Tina Baier: Der letzte Schrei im Urwald. Kultur bei Tieren.

³ Eine wissenschaftskonforme und ausführliche Auseinandersetzung mit diesen beispielhaften Metaphern vgl. in Rauscher, E. (2020). Führung ist Kultur. Autonome Schulleitung im Anthropozän. In Ders. (Hrsg.), *Schulautonomie zwischen Freiheit und Gesetz. Das INNOVITAS-Handbuch* (S. 35–82). Pädagogische Hochschule. <https://www.ph-noe.ac.at/de/forschung/forschung-und-entwicklung/innovitas-projekt-zur-schulautonomie>

⁴ Heinz Erhardt, zitiert nach <https://the-dinosaur-diaries-blog.tumblr.com/post/50643104910/es-war-einmal-ein-schauriger-urzeitgemäßer> [18.12.2021]

⁵ De Mello, A. (2000). *Warum der Vogel singt. Weisheitsgeschichten*. 12. Aufl. Herder. S. 52.

⁶ Ebner-Eschenbach, M. v. (2014). Zitiert nach Gustav Keller. *Professionelle Kommunikation im Schulalltag. Praxishilfen für Lehrkräfte*. Hogrefe Verlag. S. 51.

⁷ Rilke, R. M. (1986). *Die Gedichte*. Insel-Verlag. S. 505.

⁸ Fried, E. (1993). Herrschaftsfreiheit. In Ders., *Gedichte*. Reclam Universal-Bibliothek.

⁹ Die Quelle der an vielen Orten zitierten Metapher ist nicht auffindbar; hier zitiert nach <https://montags-impulse.de/2018/04/23/konstruktiver-journalismus-und-die-geschichte-der-zwei-woelfe/> [21.5.2016].

¹⁰ Goethe, J. W. v. *Brief des Pastors, Kurze religiöse Schriften*, zitiert nach <https://www.projekt-gutenberg.org/goethe/religioe/religioe.html> [31.7.2018]

¹¹ Shah, I. (1970). *The Way of the Sufis*. Penguin Arkana. S. 207.

Autor

Erwin Rauscher, Univ.-Prof. HR MMag. DDr.,
seit 2006 (Gründungs)Rektor der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich; davor seit
1989 Direktor an Gymnasien; Lehraufträge und Gastprofessuren an den Universitäten Kla-
genfurt, Graz, Salzburg, Linz; Mitglied der Europäischen Akademie der Wissenschaften; Leh-
rerfortbildner inter/national; Bücher und Zeitschriftenpublikationen zu Schulinnovation und
Schulmanagement.

Kontakt: erwin.rauscher@ph-noe.ac.at