

In neun Schritten zum Ziel

Umgang mit schwierigen Situationen in der Schule – ein systemischer Lösungsansatz

Medienmitteilungen wie «Erschreckende Gruppendynamik in einer 6. Klasse!», «Die schlimmste Klasse der Schweiz!», «Terrorklasse will nun artig sein!» schrecken Lehrpersonen, Eltern und Öffentlichkeit gleichermaßen auf. Befürchtungen werden laut, dass immer mehr die Schülerinnen und Schüler das Zepter in der Schule übernehmen und Lehrpersonen, Schulleitungen und Schulbehörden immer weniger handlungsfähig werden. Die Schule steht vor der Herausforderung, was sie tun kann, um solchen Auswüchsen präventiv entgegenzuwirken. Das an einer Schule erprobte Interventionsmodell zeigt einen möglichen Lösungsweg auf und leistet zudem einen Beitrag zu einer sich entwickelnden und lernenden Organisation.

André Dommann und Jörg Schett

Vernetztes Denken und vernetztes Handeln

Betrachtet man die Schule aus systemischer Sicht, können die folgenden Aspekte dieser Denkweise als Grundlage für ein Modell des Umgangs mit schwierigen Situationen in der Schule genutzt werden:

Alle Teile eines Systems stehen in einem ganzheitlichen Zusammenhang zueinander, wobei das Wesen der einzelnen Teile von einem übergeordneten Ganzen her bestimmt wird. Bei Schwierigkeiten in

einer Klasse soll deshalb das ganze System eingehend betrachtet werden. Die einzelnen Teile sind in Verbindung zu den anderen zu analysieren und bei der Lösungsfindung sind alle Ressourcen des Systems zu aktivieren und zu nutzen.

Die Einflussnahme auf ein Element des Systems bleibt in seiner Wirkung nicht isoliert, sondern hat Neben- und Fernwirkungen auf die anderen. Dies gilt sowohl für Massnahmen im Zusammenhang mit dem Verhalten einzelner Schülerinnen und Schü-

ler, dem Führungs- und Unterrichtsstil der Lehrpersonen als auch für Interventionen, die den ganzen Klassenrahmen betreffen. Die sorgfältige Analyse solcher Neben- und Fernwirkungen am Anfang einer gezielten Intervention und ihre periodische Überprüfung erhöhen die Aussichten auf Erfolg derselben.

Die Annahme, dass Systeme immer offen und mit ihrer Umwelt vernetzt sind, bedingen, einerseits das zu beeinflussende Teilsystem (Klasse) einzugrenzen, ande-



Round-Table als Ausgangslage.



Selbstreflexion.

rerseits das Bewusstsein, dass andere Teile des Systems (z. B. andere Klassen, das ganze Schulhaus) und die Umwelt (z. B. Eltern, schulische Fachstellen) nicht zu vernachlässigende Auswirkungen auf das Verhalten des Interventionsobjektes haben können. Nimmt man eine weitere These der Systemtheorie hinzu, die besagt, dass das Verhalten komplexer Systeme nicht im Einzelnen voraussagbar ist, lässt sich daraus ableiten, dass die sorgfältige Einschätzung der Istsituation, das gemeinsam geplante und abgesprochene Vorgehen und eine immer wieder erfolgende Überprüfung der Situation die Elemente einer erfolgreichen Beeinflussung einzelner Teile des Systems sind und dadurch auch erst eine Weiterentwicklung des System ermöglichen.



Selbst- und Fremdwahrnehmung.

Grundgedanken für das Interventionskonzept

Die alte Weisheit, dass vier Augen mehr sehen als zwei, hat auch für die Problemlösung ihre Bedeutung, sind doch in einem komplexen Prozess mehrere Personen und Rollenträger, andere Schülerinnen und Schüler, andere Lehrpersonen, Schulleitungen, Eltern, Therapeuten, Schulsozialarbeiterinnen und -arbeiter, externe Fachleute usw. beteiligt, deren Wissen und Kompetenzen aus ihrer unterschiedlichen Optik gewinnbringend nutzbar gemacht werden können. Es ist deshalb von grosser Wichtigkeit, die Optik der anderen am System Beteiligten zeit- und systemgerecht aktiv am Veränderungsprozess zu berücksichtigen und ihnen einen Teil der Verantwortung für den Prozess zu übertragen.



Auseinandersetzung im Klassenverband.

Erst die Überzeugung, die Situation günstig beeinflussen und bewusst proaktiv Einfluss nehmen zu können, gibt die Möglichkeit, kreativ mit dem Phänomen «schwierige Klassensituation» umzugehen. Vorschnelle Erklärungsversuche und schnelle Lösungsversuche erweisen sich nicht selten als unvorsichtig, unprofessionell und der Situation abträglich.

Je höher die Bereitschaft ist, die «leidige» Situation als so gegeben zu akzeptieren, sie als Herausforderung anzunehmen und in verantwortungsvoller Art und Weise gemeinsam mit anderen anzugehen, desto günstiger sind die Voraussetzungen, sie rechtzeitig und erfolgreich zu bewältigen. Unter dieser Perspektive betrachten sich die Betroffenen nicht als die unmittelbar Schuldigen. Kollegiale Hilfe und Beratung werden als Chance und nicht als Bedro-



Auswertung im Klassenverband.

hung wahrgenommen. Das abgestimmte Vorgehen und das Systemverständnis aller Beteiligten bei der Intervention wirken sich auf die angestrebte Veränderung positiv aus.

Eine wesentliche Voraussetzung zur Bewältigung schwieriger Schulsituationen ist der Aufbau einer Zusammenarbeitskultur. Diese erfordert einen grundlegenden Wandel der bis anhin üblichen Einstellungen und der Verhaltensmuster der Lehrpersonen. Die Verantwortung der einzelnen Lehrperson muss über die eigene Klasse hinausreichen und sich auf die ganze Schule erstrecken. Dabei zeigen Untersuchungen, dass Zusammenarbeit nicht ein für allemal installiert werden kann, sondern ein immer wiederkehrender Lernprozess ist, der zwischen Kooperation und Konflikt, Gemeinsamkeit und Abgrenzung, Nähe und Distanz, Kontinuität und Veränderung stattfindet.

Das Interventionsmodell – in neun Schritten zum Ziel

Schritt 1: Die Ausgangslage

Die Lehrperson stellt in ihrer Klasse eine schwierige Situation fest. Meist wird ihre Wahrnehmung durch weitere Personen aus dem Umfeld der Klasse bestätigt und durch weitere Fakten gestützt. Die Lehrperson hat verschiedentlich versucht, auf die unerwünschte Situation Einfluss zu nehmen. Die Eltern, die Schulleitung und die Schulbehörde wurden informiert. Auf Wunsch der Lehrperson oder Anregung der Schulleitung, bzw. der Schulbehörde, findet ein Sondierungsgespräch statt, in welchem das weitere Vorgehen diskutiert und vereinbart wird.

Schritt 2: Stoppsignal an die Schülerinnen und Schüler

Die Klasse wird durch die Klassenlehrperson, oder in Absprache mit ihr allenfalls durch eine aussenstehende Person, über die wahrgenommene Situation informiert. Dabei wird den Schülerinnen und Schülern klargemacht, dass man nicht wie bis anhin weiterfahren (Stoppsignal), sondern die Situation verändern will. Die Eltern werden über die Situation und das geplante weitere Vorgehen ebenfalls in geeigneter Form informiert.

Schritt 3: Situationsanalyse (1. Grundlagengespräch)

Die Lehrperson analysiert für sich die Situation, ergründet mögliche Ursachen und legt das für sie zu erreichende Ziel fest. Die Ergebnisse dieser Arbeit werden mit einzel-

nen Vertrauenspersonen innerhalb oder ausserhalb des Schulhauses z. B. in Form eines Feedbacks besprochen. Im Anschluss daran treffen sich alle an der Klassenarbeit Beteiligten zu einem Round-Table-Gespräch. Dieses dient dazu, gemeinsames Handeln und Unterstützung der Lehrperson durch das ganze Team festzulegen. Die Lehrperson soll durch die Intervention zwar entlastet werden, aber in keiner Art und Weise in ihrer Handlungsfähigkeit eingeschränkt oder als Person in Frage gestellt werden.

Schritt 4: Gemeinsamer Auftritt vor der Klasse

Die betroffene Klasse wird über die Ergebnisse der ersten Schritte informiert und aufgefordert, die Situation aus ihrer Sicht schriftlich darzulegen. Möglicherweise ist es aufgrund der Auswertung der Befragung nötig, mit einzelnen Schülerinnen und Schülern, bzw. deren Eltern ein Einzelgespräch zu führen. Die Ergebnisse der Schülerbefragung fliessen in die Planung des weiteren Vorgehens ein.

Schritt 5: Gegenseitige Unterrichtsbesuche oder Unterrichtsbesuche von aussen

Die am gewünschten Veränderungsprozess beteiligten Lehrpersonen besuchen sich gegenseitig, um Aufschluss über vorher vereinbarte Beobachtungsschwerpunkte (Verhalten der Schülerinnen und Schüler, der Lehrperson, Wechselwirkung) zu erhalten. Ein Feedback an die Lehrperson und die Schülerinnen und Schüler schliesst diesen Schritt ab.

Schritt 6: Arbeit mit der Klasse, dem Lehrpersonenteam

Wenn es sich als nötig und sinnvoll erweist, wird mit der Klasse an den gemeinsam definierten Zielen gearbeitet. Ebenso kann es erforderlich sein, gleichzeitig auf der Ebene der Lehrpersonen sich aus dem Verlauf des Prozesses ergebende Frage- und Problemstellungen zu bearbeiten. Die Arbeit erfolgt auf beiden Ebenen themenbezogen und allenfalls unter Beizug von externen Fachpersonen.

Schritt 7: Zwischenevaluation (2. Grundlagengespräch)

Das zweite Round-Table-Gespräch dient dem Informationsaustausch über erste Resultate, der Besprechung des weiteren Vorgehens und der Vorbereitung einer vertieften Information der Schülerinnen und Schüler sowie ihrer Eltern.



Gemeinsam Verantwortung übernehmen.

Schritt 8: Orientierung der Eltern

Die Eltern werden schriftlich oder persönlich anlässlich eines Elternabends über die momentane Situation, den Interventionsplan, die ersten Ergebnisse und das weitere Vorgehen informiert und bei Bedarf in die weitere Arbeit mit einbezogen.

Schritt 9: Erfolgskontrolle und gezielte Weiterbegleitung der Situation

Haben sich positive Veränderungen eingestellt, gilt es, diese zu verstärken, die Belohnung im Rahmen des Anreizsystems auszulösen und die Erfolge zu kommunizieren. Sind die Erfolge noch ausgeblieben, werden die nächsten Schritte aufgrund der bisher gewonnenen Ergebnisse neu geplant. Dazu braucht es einerseits eine periodische Evaluation der Situation durch Befindlichkeitsumfragen, andererseits ein mit den Beteiligten definiertes Frühwarnsystem. ●

Der vorliegende Artikel ist eine Kurzfassung der Zertifikatsarbeit von André Dommann im Rahmen des Zertifikatslehrgangs «Führen einer Bildungsorganisation» der PHZH. Die ausführliche Fassung kann auf folgender Webseite herunter geladen werden: www.schett.ch.

Autoren: André Dommann ist Leiter der Schulverwaltung der Oberstufe Wädenswil ZH; Jörg Schett ist ehem. Dozent der PHZH, selbständiger Coach und Berater.

Hinweis zu den Fotos: Die Fotos sind Archivaufnahmen. Die abgebildeten Personen stehen in keinem Zusammenhang mit der im Text beschriebenen Krisensituation.