

# Empathische Schulführung

## Die Aufmerksamkeit auf das soziale Feld richten

Die Tagesschule Oberglatt ist eine Schule für Kinder und Jugendliche mit Schwierigkeiten im sozial-emotionalen Bereich, die an einem anderen Ort als nicht tragbar empfunden wurden. Die Schulleitung versucht, Gründe für auffälliges Verhalten zu ergründen, um eine positive Entwicklung der Lernenden zu ermöglichen. Mithilfe von empathischer Führung lenkt sie deshalb die Aufmerksamkeit aller auf die Qualität der Beziehungsgestaltung.

**Eckart Störmer** ist Leiter der Tagesschule Oberglatt im Kanton Zürich.

Ich sehe unsere Schule, die Tagesschule Oberglatt, als einen Ort, an dem bedrohte Schulkarrieren aufgefangen werden. Die wirklich „schwierigen“ Schüler und Schülerinnen erfahren in unserem Schulsystem oft wenig Verständnis. Als Schulleiter sehe ich es als meine Aufgabe, die Suche nach den emotionalen und familiären Ursachen von schwierigem Verhalten anzuregen und zu unterstützen. Verständnis heißt hier vor allem Verstehen und nicht gutheißen (Siegel & Bryson 2015). Wir sind daran gewöhnt, Verhaltensprobleme zu pathologisieren. Die emotionale Situation und die Lebenssituation sind oft wichtiger. Wenn ein Kind über Jahre dem heftig geführten Streit seiner Eltern ausgesetzt ist, der in körperlichen Angriffen gipfelt, dann ist es nicht erstaunlich, wenn das Kind in der Schule unruhig ist und dazu neigt, Konflikte gewalttätig zu lösen. Nach unserer Erfahrung ist es aber nicht sicher, dass die Schule oder der Schulpsychologische Dienst Hinweise auf familiäre Belastungen feststellt und die sich daraus ergeben-

de emotionale Verfassung des Kindes einbeziehen kann. Die Gefahr ist dann groß, dass das Kind auffällig bleibt und eventuell erneut die Schule wechseln muss, während die familiäre Situation belastend bleibt. Gute Schulführung bedeutet in dem Fall, das schulische Angebot so zu gestalten, dass die tatsächlichen Ursachen eines Verhaltens ermittelt werden, indem man die Situation aus der Sicht des Kindes und seiner Familie versteht und von hier aus eine Perspektive entwickelt.

Dies ist aber nach meiner Erfahrung nur möglich, wenn die Schulleitung sich das Ziel für die Schule als Ganzes setzt, denn auch die Wahrnehmungen und Gefühle der Lehrpersonen sind wichtig und wirken auf das soziale Feld<sup>1</sup> der Schule. Die Schulleitung muss deshalb eine Praxis schaffen, die einen empathischen Dialog innerhalb des Teams ermöglicht.

### Ein positives Zukunftsbild

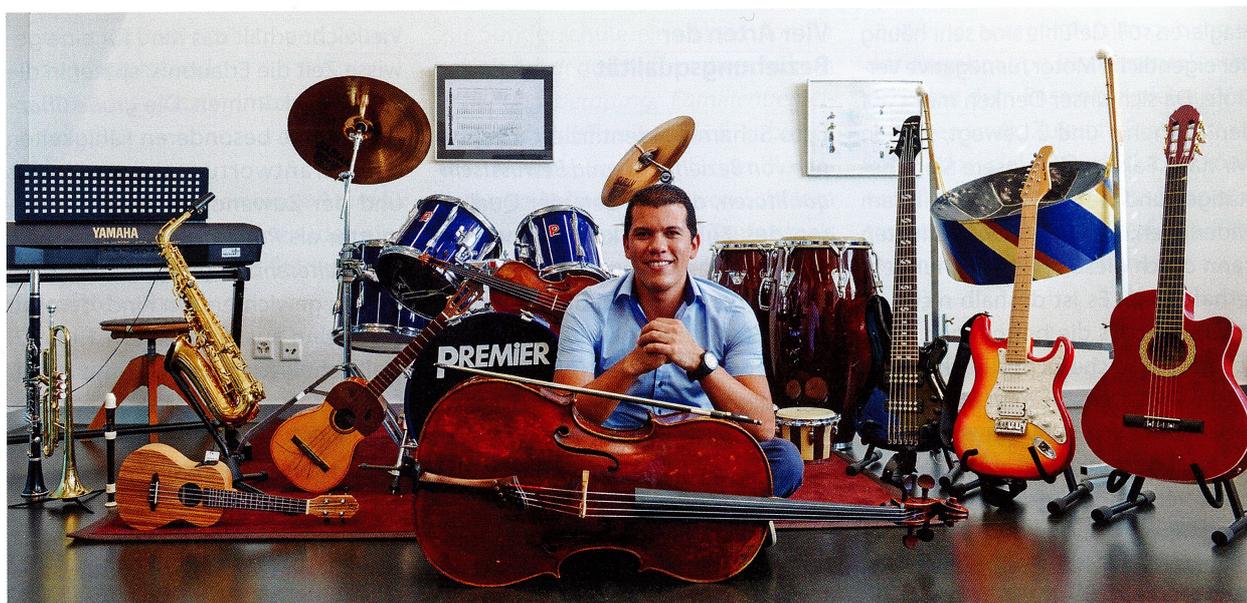
Eine der größten Hürden im Umgang mit Kindern und Jugendlichen mit Schwierigkeiten im sozial-emotionalen Bereich ist die *negative Zukunftserwartung* der Betroffenen, ihrer Familien und oft auch ihrer Lehrpersonen. Als gäbe es einen Zwang, dass sich al-

les fortsetzt. Die oft sehr detaillierten Beobachtungen von schwierigem Verhalten der Fachpersonen tragen nicht selten ungewollt dazu bei. Natürlich muss man die Schwächen eines Kindes kennen. Auf Schwächen lässt sich aber nichts aufbauen. Förderplanung muss ein *realistisches positives Zukunftsbild* zeichnen, einen *Raum für eine potenzielle positive Entwicklung* öffnen. Diese Haltung zu pflegen, erscheint mir eine der wichtigsten Aufgaben einer Schulleitung zu sein.

### Vier Arten des Zuhörens

Eines der bedeutendsten Merkmale der Tagesschule Oberglatt ist heute die *sehr angenehme Atmosphäre* und das *offene und freundliche Verhältnis zu den Eltern*. Die Angestellten werden als *präsent und warmherzig* empfunden. Auch die meisten Schüler teilen diese Einschätzung. Das ist für eine Schule für Schüler mit Problematiken im sozial-emotionalen Bereich nicht ganz selbstverständlich.

Eine solche Entwicklung ist nach meiner Einschätzung nur möglich, wenn es der Schulleitung gelingt, die *Qualität der Beziehungsgestaltung* positiv zu beeinflussen. Hier liegt, wie Otto Scharmer (Dozent am Massachusetts



Empathische Schulleitung zeigt sich auch darin, Lernenden etwas zuzutrauen und mit ihnen zu kooperieren, z. B. in einem gemeinsamen Orchester. Musiklehrer Jhon Hernandez zeigt die Instrumente, die in seinem Orchester in Oberglatt gespielt werden

Institute of Technology; 2019) sich ausdrückt, *der Archimedische Punkt des sozialen Feldes*. Durch Verbindung der sichtbaren (was wir tun, sagen und sehen) und der unsichtbaren Schichten (die innere Verfassung) des sozialen Feldes, kann die Qualität des sozialen Handelns verbessert werden. Deshalb rückt die Schulleitung der Tagesschule Oberglatt die Qualität der *Beziehungsgestaltung* mit *Schülern* und *Eltern*, aber auch mit den *Mitarbeitern* in den Fokus. Es kommt dabei zunächst besonders auf die *Qualität des Zuhörens* an. Scharmer unterscheidet *vier Arten des Zuhörens*:

1. *Reaktives Zuhören (Herunterladen)*: 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 auf Grund 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 et-*

*was Neues*, das noch nicht da ist. Dazu braucht es ein *Innehalten*. Diese vier Arten sind durchaus als *Stufen* zu verstehen, wobei das *empathische und das schöpferische Zuhören* (Stufen 3 und 4) am schwierigsten zu realisieren sind. Wir kennen sie meist in eher entspannten Situationen. Verunsichert uns eine Situation durch ihre Komplexität, so beschränken wir uns häufig auf die Stufen 1 und 2, was wir auch gerne damit begründen, „sachlich“ bleiben zu wollen und die Gefühle lieber beiseite zu lassen. Bei *unerwünschtem Verhalten in der Schule* führt dies aber nach meiner Erfahrung *in die Irre*, weil dieses nicht nur sehr häufig seine *Ursachen in Gefühlen* hat, sondern *auch Gefühle bei den Lehrpersonen* auslöst, die ebenso wichtig sind.

Als Schulleiter achte ich darauf, dass diese ausreichend gewürdigt werden, damit sich weder Lernende noch Lehrpersonen *missachtet* oder *ungerecht* behandelt fühlen. Bei für uns schwierigen Schüler(innen) erkennen wir oft mangelnde Impulskontrolle oder Formen von Hyperaktivität. Auch wenn

dies fachlich vollkommen zutreffend ist, fehlt das *Verständnis für den Ursprung* des Verhaltens, wenn wir nicht durch *empathisches Zuhören* (Stufe 3) die Gefühle hinter dem Verhalten einbeziehen. Und es fehlt eine positive Zukunftsperspektive, wenn wir nicht durch *schöpferisches Zuhören* (Stufe 4) etwas Neuem Raum geben. Lehrpersonen erscheinen uns manchmal als *zu wenig konsequent* oder als *zu streng*. Auch hier sollten die *zugrunde liegenden Gefühle und Haltungen* berücksichtigt werden.

### Empathischer Dialog

Die Bedeutung der Gefühle und ihrer Würdigung wird im Schulbereich nach meiner Erfahrung weit unterschätzt. Dies gilt sowohl für den Umgang mit auffälligem Verhalten bei Kindern und Jugendlichen wie für den Umgang mit Eltern, die wegen der Beschulung ihrer Kinder in Widerspruch zur Schule geraten sind. Und es gilt auch bei der Klärung von Differenzen, die fast zwangsläufig unter den beteiligten Fachleuten entstehen, die sich fragen, wie man auf das auffällige Verhalten

reagieren soll. Gefühle sind sehr häufig der eigentliche Motor für negative Verläufe. Da sich unser Denken meist auf den Ebenen 1 und 2 bewegt, suchen wir nach Fakten, die unsere Sicht bestätigen und die des Anderen wirksam widerlegen. Abweichendes Verhalten kann durch diese Brille aber nur „fehlerhaft“ sein. Es ist deshalb nicht erstaunlich, dass die betroffenen Menschen eine solche Sicht zurückweisen, da ihr Verhalten aus ihrer Sicht absolut angemessen und nachvollziehbar ist, fühlen sie sich selbst deshalb oft nicht verstanden, gedemütigt oder beschämt.

Lässt man sich aber darauf ein, dass der Zustand unserer Welt – auch unserer Schulwelt – das Ergebnis unserer gemeinsamen Handlungen ist, dann führt kein Weg daran vorbei, die Gefühle und Sichtweisen aller Beteiligten in einem empathischen Dialog wahrzunehmen. Dies ist die Aufgabe aller – aber zu allererst und besonders der Schulleitung. Diese beinhaltet nicht nur ein verändertes Zuhören, sondern eine veränderte Qualität der Beziehungsgestaltung überhaupt.

Als Schulleiter versuche ich deshalb zu vermitteln, dass sich *schulische Professionalität* oft gerade nicht darin zeigt, dass man jederzeit weiß, wie eine Situation zu beurteilen und was zu tun ist, sondern darin, dass wir den Anderen (Schülerin, Eltern und Kollegen ...) empathisch und schöpferisch zuhören.

Wir müssen also eine Perspektive einnehmen, die die Gefühle und Erwartungen möglichst aller Beteiligten wahrnimmt und sich fragt, was daraus entstehen kann. Worin es mir als Schulleiter geht, ist ein Kulturwandel, der unsere Aufmerksamkeit weg von der Oberfläche hin zu den Wurzeln unseres Handelns und denen unseres sozialen Feldes verschiebt. Unsere Teams brauchen quasi die Erlaubnis für einen Aufschub und ein Sich-Öffnen für die neue Perspektive, um einen kreativen Raum zu schaffen, in dem sich eine positive Entwicklung aus der gemeinsamen Wahrnehmung abzeichnen kann.

## Vier Arten der Beziehungsqualität

Otto Scharmer identifiziert vier Ebenen von Beziehungs- und Bewusstseinsqualitäten, die mit den vier Qualitäten des Zuhörens korrespondieren und auch das Führen von Gesprächen, das Organisieren und das Koordinieren umfassen. So kann er die Qualitäten von vier sozialen Feldern<sup>1</sup> unterscheiden:

1. Feld: gewohnheitsmäßig. Deuten der momentanen Situation auf Basis von früheren Erlebnissen und Gewohnheiten.
2. Feld: egosystemisch. Versuchen, die Dinge so zu sehen, „wie sie sind“ und neue Fakten bemerken.
3. Feld: empathisch. Die Aufmerksamkeit auf die Quellen des Entstehens von Handlungen richten und vom Standpunkt anderer Beteiligter her wahrnehmen.
4. Feld: schöpferisch-ökosystemisch. Gemeinsam einen Raum für etwas Neues schaffen. Im Flow handeln und offen sein für das, was daraus entstehen will.

Man kann ein Problem, das Ursachen aus dem Feld 3 hat, nicht mit den Mitteln aus den Feldern 1 und 2 lösen. Denken Sie an ein Kind, das oft zu spät in der Schule erscheint, weil es vor dem Unterricht seine kranke Großmutter versorgt und aus Scham nicht darüber spricht. Eine Belehrung darüber, wie wichtig Pünktlichkeit und die Verantwortung für das Lernen sind, geht an der Situation des Kindes vollkommen vorbei. Es handelt ja bereits ausgesprochen verantwortungsvoll, auch wenn ich es nicht bemerke. Aus Feld 3 heraus zu handeln, würde eine schnelle Reaktion auf die Verspätung unterlassen und sich fragen, wie es dem Kind geht. Dies könnte ihm erlauben, sich uns anzuvertrauen und wir könnten uns gemeinsam mit ihm in Richtung einer besseren Zukunft (Feld 4) bewegen: Wie könnten Großmutter Kind Hilfe bekommen?

Vielleicht erhält das Kind für eine gewisse Zeit die Erlaubnis, später in die Schule zu kommen. Die große Chance ist, seine besonderen Fähigkeiten des Verantwortungsbewusstseins und der Zuwendung für die Großmutter als Potenzial für die persönliche Weiterentwicklung zu erkennen und zu gewichten. Ein Kind, dem wir (handelnd aus den Feldern 1 und 2) vielleicht wegen Absentismus später Schwierigkeiten bei der Lehrstellen-suche in Aussicht gestellt hätten, erscheint uns nun evtl. gerade besonders geeignet, einen sozialen Beruf zu ergreifen. Das Verschieben meiner Perspektive von Feld 2 nach 3 und 4 erlaubt mir, ein positives Zukunftsszenario zu entwerfen, ganz im Gegensatz zu dem negativen, das ich vor dem Wechsel vermittelt hätte. Was für ein gewaltiger Unterschied für das Kind! Die Perspektive, aus der mein Handeln entspringt, entscheidet hier also über die Qualität von Schulführung.

## Verschiedene Settings

Da negative Sichtweisen, Haltungen und Reaktionen oft stark auf das schulische Setting bezogen sind, hilft es auch, dieses zu variieren. An unserer Schule wurden in den letzten Jahren deshalb diverse unterschiedliche Projekte durchgeführt, vom Schulgarten bis zum gemeinsamen Bau einer Solaranlage. Diese Projekte erlauben uns eigentlich immer, die Lernenden auf eine neue Art wahrzunehmen.

Als Schulleiter bin ich bereit, aus Ideen Projekte werden zu lassen, fördere den Einbezug weiterer Personen, werbe für Verständnis im Kollegium und rege eine Reflexion über Wirkungen an. Die größeren Projekte werden bei Behörden dargestellt und um Bereitstellung von Ressourcen gebeten, was meist eine Herausforderung ist.

Zwei Projekte ragen dabei heute heraus und sind zum ständigen Merkmal unserer Schule geworden:

- die intensive Familien- und Vernetzungsarbeit und
- unser integrierter Instrumentalunterricht.

Beide Projekte können einen *Raum für neue Perspektiven* eröffnen, der eine Weiterentwicklung und Stärkung der Beteiligten ermöglicht.

### 1. Unterstützung für Familien

Nach unserer Erfahrung steht hinter dem schwierigen Verhalten eines Kindes nicht selten *eine belastete Familie*, die aus *Scham und Schuldgefühlen* oder anderen Gründen keine Unterstützung suchen kann. Wir merken aber auch, dass Eltern die *Unterstützung durch eine schulnahe Stelle gern annehmen*, wenn sie *Vertrauen* gefasst haben. Dies führt in der Regel und manchmal erstaunlich schnell zu einer Beruhigung der Situation.

Familienunterstützung ist ja eigentlich nicht Aufgabe einer Schule. Der neue Lehrplan der Deutschschweiz formuliert aber Anforderungen an die Kooperation in der Schule: Die Zusammenarbeit von Schule, Eltern und Erziehungsberechtigten ergibt sich aus der gemeinsamen Verantwortung für die Kinder und Jugendlichen. *„Sie verlangt von beiden Seiten Gesprächs- und Informationsbereitschaft und gegenseitige Achtung.“* Diese Kooperation bricht bei Kindern und Jugendlichen mit Schwierigkeiten im sozial-emotionalen Bereich nicht selten *zusammen*.

Schon bei der Aufnahme eines Kindes versuchen wir deshalb, einen „guten Draht“ zu den Eltern aufzubauen. Wir regen sie an, mit uns in Kontakt zu bleiben und vor allem bei Unstimmigkeiten nicht abzuwarten, sondern frühzeitig auf uns zuzukommen. Haben wir Anzeichen, dass es ungelöste Probleme in der Familie gibt, die Auswirkungen auf das Kind haben, so streben wir eine verstärkte Kooperation zur Unterstützung der Familie an oder beziehen externe Fachstellen ein. Deshalb hat die Tagesschule Oberglatt zusätzlich

zur Sonderschule eine *Institution für soziale Arbeit* geschaffen, die schulnah *Erziehungsberatung, Familienbegleitung und Multifamilienarbeit<sup>2</sup>* anbietet. Dies hilft, die *Ursachen* für problematische Verhaltensweisen von Schülern zu *verstehen* und einen Teufelskreis aus Maßnahmen und Fehlverhalten zu verhindern. Diese Elternangebote sind immer freiwillig. Veränderung fußt auf *Vertrauen und Verstehen*, nicht auf *Zwang*.

### 2. Orchester als Prototyp gelingender Kooperation

Das zweite große Projekt zur Stärkung der Kinder und Jugendlichen ist das Orchester: Jede Schülerin und jeder Schüler lernt ein Instrument und spielt im Orchester – freiwillig. Die Freude beim Musizieren und das Spielen im Orchester stehen von Anfang an im Mittelpunkt. Die Heranwachsenden können aus vielen Instrumenten auswählen. Den Unterricht erteilt ein professioneller Musiker und Multiinstrumentalist.

Jede/r Musiker/in, geübte wie Neulinge, bringt sich mit speziellen Fähigkeiten ein und tut das in einem harmonischen Ganzen, das gemeinsam seinen Rhythmus findet und so etwas schafft, das der Einzelne nicht erreichen könnte. Zum Prinzip gehört, dass Lehrpersonen selbstverständlich mitspielen. So kann das Ganze auf ein höheres Niveau gehoben werden. Das Orchester als Prototyp einer gelingenden Kooperation, in der die Kinder und Jugendlichen eine selbst gewählte positive Rolle spielen.

Zweimal im Jahr stehen bei unserem Konzert *alle Schülerinnen und Schüler auf der Bühne* und die stolzen *Eltern applaudieren*. Da gab es den Autisten, der, als er zu uns an die Schule kam, keine lauten Geräusche ertragen konnte und später *ein verblüffend perfekter Drummer* wurde, der das ganze Orchester mit seinem Beat tragen kann. Natürlich werden sie nicht alle dauerhaft zu Musiker(inne)n, aber viele bleiben der Musik treu.

In einer anregenden Umgebung ist das Angebot von Instrumentalunterricht und dem Ensemblespiel ein Versprechen an die Zukunft. *Du denkst, ich könnte das spielen? Du denkst, ich könnte auf der Bühne stehen?* Das kann eine tiefgreifende Wirkung auf das Kind und/oder sein Umfeld haben.

### Fazit

Bestimmte Verhaltensweisen von Kindern und Jugendlichen fordern uns heraus. Wenn wir einen *in die Zukunft gerichteten Umgang* damit wollen, verschieben wir unsere *Aufmerksamkeit dorthin*, wo das Verhalten *aus der inneren Verfassung nachvollziehbar* wird. Wir müssen beginnen, alle Akteure im schulischen Feld nicht nur mit dem wahrzunehmen, was sie tun, sagen und sehen, sondern mit dem, was sich *in ihrem Inneren* abspielt. In einem *empathischen Dialog* werden verschiedene Sichtweisen nicht bekämpft, sondern gemeinsam zu einem dann erst *vollständigen Bild* zusammengesetzt. Erst dieses große Bild erlaubt dem Kind, aus einem Negativkreislauf auszustiegen und sich mit unserer Unterstützung seinen Neigungen und Fähigkeiten gemäß zu entwickeln.

### Anmerkungen

- 1 Der Begriff soziales Feld unterscheidet sich vom dem des sozialen Systems durch den Einbezug der Innenansicht, also der inneren Ursachen der Handlungen (Scharmer 2019, S. 51).
- 2 In der Multifamilienarbeit werden Familien auf spielerische und humorvolle Art miteinander in Kontakt gebracht und ermutigt, gemeinsam bessere Lösungen für ihre Schwierigkeiten zu entwickeln. (vgl. Asen & Scholz 2012).

### Literatur

- Asen, E. & Scholz, M. (2012): *Praxis der Multifamilientherapie*. Heidelberg.
- Scharmer, C. O. (2019): *Essentials der Theorie U. Grundprinzipien und Anwendungen*. Heidelberg.
- Siegel, D. J. & Bryson, T. P. (2015). *Disziplin ohne Drama. Achtsame Kommunikation mit Kindern*. Freiburg im Breisgau.