

Pädagogische Geschlossenheit – Konsens beim Regelwerk stärkt die Kooperation im Kollegium

SIEGFRIED SCHÖLZEL, ALFONS DÖHLER

„Unser Kollegium ist an diesem Tag ein gutes Stück zusammengewachsen ...“
Das ist eine der typischen positiven Rückmeldungen auf eine pädagogische Konferenz, bei der sich das komplette Kollegium gemeinsam mit der Schulleitung auf den Weg gemacht hat, in Fragen des Regelwerks verstärkt „an einem Strang zu ziehen“.
„Pädagogische Geschlossenheit geht vor individueller pädagogischer Freiheit“, lautet die zentrale Forderung. Sie bezieht sich dabei auf die drei bis zehn Prozent der „energetischen Minderheit“ von Schülerinnen und Schülern, die den Alltag in der Schule durch ihr problematisches Verhalten durcheinanderbringen. „Pädagogische Geschlossenheit“ hat sich in über 100 Kollegien sämtlicher Schultypen in NRW bewährt.

Inhaltsverzeichnis

- 1 **Basiswissen**
 - 1.1 Die Grundhaltung zur pädagogischen Geschlossenheit
 - 1.2 Das Verfahren zur Erarbeitung von pädagogischer Geschlossenheit – die pädagogische Konferenz
 - 1.3 Erfahrungen und Sicherung der Nachhaltigkeit
 - 1.4 Unterstützung durch Training
- 2 **Weiterführende Literatur**
- 3 **Arbeitshilfen**
 - 3.1 Positive Autorität als Alternative
 - 3.2 Thematische Einstimmung zur Regelwerkskonferenz
 - 3.3 Regel-Check

1 Basiswissen

1.1 Die Grundhaltung zur pädagogischen Geschlossenheit

Von Respektlosigkeit über Unterrichtsstörungen bis hin zu verbaler, psychischer oder körperlicher Gewalt: Das Spektrum der Phänomene, mit denen sich Lehrerinnen und Lehrer im Schulalltag konfrontiert sehen, ist breit und macht deutlich, dass die Schule verstärkt ihren Erziehungsauftrag wahrnehmen muss. Nur so kann die notwendige Basis geschaffen werden für die konstruktive Gestaltung von Unterricht und Schulleben.

Im Umgang mit diesen Erscheinungsformen hat sich dabei in den letzten Jahren ein regelrechter Paradigmenwechsel vollzogen. Viele Kolleginnen und Kollegen haben feststellen müssen, dass Verständnis, Empathie und eine partnerschaftliche Heran-

gehensweise im Umgang mit „schwierigen“ Situationen bei den genannten „schwierigen“ Schülerinnen und Schülern ins Leere laufen.

Gefragt ist an dieser Stelle eine Neubestimmung des eigenen Selbstverständnisses als Lehrerin oder Lehrer: Mit welcher Haltung will ich als Pädagogin oder Pädagoge den genannten Phänomenen gegenüber treten? Hier stehen eine Reflexion und eine Neudefinition des Autoritätsbegriffs an. Neben dem Gewähren von pädagogischen Freiräumen und dem Vertrauen auf Selbstregulation bei den Kindern und Jugendlichen fordert der pädagogische Alltag eine Grundhaltung bei den Pädagoginnen und Pädagogen, aus der heraus sie wohlwollend (weil nur so Wachstum und pro-soziale Freiheit möglich sind) Grenzen setzen, akute Situationen deeskalieren und die Schülerinnen und Schüler mit deren nicht-akzeptablem Verhalten konfrontieren.



Arbeitshilfe 43 35 01: Positive Autorität als Alternative

Diese neue Haltung hat nichts mit dem alten Autoritätsverständnis zu tun, bei dem der Autoritätsperson „qua Amt“ Respekt zu zollen war. Allzu oft wurde hier Autorität im Sinne einer „schwarzen Pädagogik“ verstanden, Macht wurde dazu benutzt, sich selber zu erhöhen und das Gegenüber kleinzuhalten oder zu demütigen. Mit „positiver Autorität“ (Wolfgang Bergmann) ist vielmehr gemeint, Verantwortung für das soziale Miteinander zu übernehmen, aktiv für die Grundrechte einzutreten und potentielle Opfer zu schützen.

Die pädagogische Gleichung lautet:

Konfrontation plus Wertschätzung gleich soziale Entwicklung

Diese „autoritative“ Grundhaltung trägt dabei der Tatsache Rechnung, dass nicht wenige Kinder und Jugendliche mit zunehmenden „Erziehungsdefizite“ in die Schule kommen und angesichts von Wertpluralität und einer (an sich ja durchaus positiven) liberalen und demokratischen Grundhaltung der Lehrerinnen und Lehrer sich in ihren Verhaltensweisen „verlaufen“. Hier sind Mut und Engagement gefragt, die nicht (etwa durch Ratlosigkeit, Ohnmachtsgefühle oder „aktives“ Weggucken) zulassen, dass Schüler andere Schüler malträtiert, Unterricht unmöglich machen und dabei noch eine „dicke Lippe“ riskieren.

Nicht umsonst antworten Schülerinnen und Schüler auf die Frage, was denn nun eigentlich ein guter Lehrer sei, mit dem Anforderungsprofil: streng und gerecht.

Dabei ist diese Strenge eben nicht geprägt von Willkür oder Abwertung, im Gegenteil: Eben weil Jugendliche in unserer Gesellschaft so häufig ohne Orientierung aufwachsen, sind die Pädagogen (Eltern, Erzieher, Lehrer) in der Pflicht, ihnen aus einer Grundhaltung des Wohlwollens und der Wertschätzung Grenzen zu setzen und einen Rahmen zu garantieren. Konfrontiert wird dabei das nicht akzeptable Verhalten, nicht die Person an sich.

Die Linien des Spielfelds sind dabei sinnbildlich Forderungen wie: Bei uns wird niemand ausgegrenzt, gehänselt, geschlagen oder dumm gemacht. Die Verantwortlichen stehen im Gegenteil dafür ein, dass es ein respektvolles und konstruktives Miteinander an der Schule gibt, das den Schülerinnen und Schülern erst die Möglichkeit gibt, in einem umfassenden Sinn zu lernen und sich zu entwickeln.

Pädagogische Geschlossenheit versus individuelle pädagogische Freiheit

In der Umsetzung dieses prosozialen Rahmens kommt es nun auf die Geschlossenheit im Vorgehen an. Die wertegestützten schulischen Normen und Regeln bieten Schülerinnen und Schüler nur dann die gesellschaftlich notwendige und von den Betroffenen selber gewünschte Orientierung, wenn es den Lehrerinnen und Lehrern gelingt, „an einem Strang zu ziehen“. Dazu gehört die Bereitschaft, individuelle Positionen hinter den Bedarf einer gemeinsamen Linie zurück zu stellen.

Um es an einem Beispiel deutlich zu machen: In einer Schule, in der der Start in den Unterricht sich immer wieder durch Zuspätkommen, Rumtrödeln und andere Verzögerungen als Problem erweist, kann sich ein Kollegium bei der Suche nach einem klaren, ruhigen und gemeinsamen Start trefflich über unterschiedliche Rituale streiten. Sollte dann aber eine klare Mehrheit der Kolleginnen und Kollegen sich z. B. für ein Ritual wie „Aufstehen-Begrüßen-Material auf dem Tisch“ aussprechen, sollten die, die dies eher für altmodisch oder gar „militärisch“ halten, sich damit auseinandersetzen, ob sie auf ihrer individuellen Position beharren oder die gemeinsame Vorgehensweise mittragen, die den Schülerinnen und Schülern eine klare Vorgabe macht und damit Orientierung gewährleistet und gleichzeitig den Alltag der Lehrerinnen und Lehrer deutlich entlastet. Gerade Fachlehrer/-innen sind auf ihrer Tournee durch die unterschiedlichsten Klassen dankbar, wenn sie nicht jede Situation („das dürfen wir bei Herrn X. aber ...“) diskutieren müssen.

Gelebtes Regelwerk

Bei der Erarbeitung eines Regelwerks kommt es dabei auf zweierlei an: Zum einen soll dabei kein zehneitiger Katalog entstehen, zum anderen reicht es nicht, Regeln nur zu formulieren, sie müssen gelebt werden. Die Erfahrung zeigt, dass neben organisatorischen Selbstverständlichkeiten (Schulbeginn, Pausenzeiten etc.) fünf bis sieben Regeln ausreichen, um den Schulalltag effektiv zu steuern. In Fragen des sozialen Umgangs miteinander reicht z. B. eine Formulierung wie „Wir gehen an unserer Schule respektvoll miteinander um“ oder die Besinnung auf die Grundgesetzforderung „Die Würde des Menschen ist unantastbar“ vollkommen aus. Garantiert muss allerdings sein, dass neben der Regel Formulierung auch noch andere Kriterien erfüllt sind:

- Alle sind sich einig, dass diese Regel sinnvoll ist und gilt (Konsens).
- Diejenigen, die die Regel nicht einhalten, haben mit Konsequenzen zu rechnen.
- Diese Konsequenzen müssen umsetzbar (also nicht mit zu viel Verwaltungsaufwand verbunden), allen bekannt und wirksam sein und von allen umgesetzt werden.

Erst wenn diese Punkte erfüllt sind, geht das Regelwerk über eine bloße Absichtserklärung hinaus und wird zu einem gelebten Rahmen für ein prosoziales schulisches Miteinander.

1.2 Das Verfahren zur Erarbeitung von pädagogischer Geschlossenheit: die pädagogische Konferenz

Die Erarbeitung oder Überarbeitung eines Regelwerks im Sinne von „Pädagogischer Geschlossenheit“ ist ein heikler Prozess. Viele Kolleginnen und Kollegen winken im Vorfeld ab: „Das haben wir doch schon ein Dutzend Mal probiert“, „Das klappt doch sowieso nicht“ oder: „Ich kann Ihnen doch heute schon sagen, wer von meinen Kolleginnen und Kollegen sich in drei Wochen schon nicht mehr daran hält“. Eine manchmal erschütternde und brisante Kapitulation vor den Realitäten eines belastenden Schulalltags, gestaltet von Lehrerinnen und Lehrern, die noch nicht bereit sind, ihr Einzelkämpfer-Dasein gegen Teamgeist und Mannschaftsverständnis einzutauschen.

Hilfreich kann es hier auch sein, sich – falls notwendig – Gedanken darüber zu machen, wie ein „pädagogischer Feuerwehrplan“ für eskalierte Situationen aussehen kann, wie sich also Kolleginnen und Kollegen gegenseitig unterstützen können, falls eine Deeskalation alleine nicht zu schaffen ist (s. u.: Training zu Durchsetzungskompetenzen).

Organisatorisch setzt eine solche Konferenz viererlei voraus:

1. Es müssen alle dabei sein. Ein Konsens ist nur so zu erarbeiten. Das gilt auch und v. a. für die Schulleitung.
2. Es muss ausreichend Zeit zur Verfügung stehen. Ein (erstes) tragfähiges Ergebnis ist nicht unterhalb des Zeitrahmens einer Ganztagsveranstaltung (oder von zwei halben Tagen) zu erwirtschaften.
3. Es sollte ein großer Raum zur Verfügung stehen, in dem im Stuhlkreis (bei großen Kollegien in mehrreihigen Kreisen) gearbeitet wird. Der denkbar schlechteste Ort hierfür ist das Lehrerzimmer.
4. Es empfiehlt sich unbedingt, diesen Prozess von Externen moderieren zu lassen.

Der Ablauf einer solchen Konferenz – die Beauftragung durch die Schulleitung vorausgesetzt – ist in folgende Schritte unterteilt:

Nach der üblichen Begrüßung und Vorstellung des Programms besteht der erste Schritt in der Klärung der gemeinsamen Erwartungen an den Tag (in Kleingruppen). Hier zeigt sich bereits, ob eine grundsätzlicher Bedarf gesehen wird und eine grundsätzliche Bereitschaft da ist, sich auf einen gemeinsamen Weg einzulassen, bzw. wo die Widerstände dagegen sitzen. Für die externen Moderatoren wird hier nochmals der Auftrag präzisiert.

Im zweiten Schritt wird das Kollegium in der oben formulierten Grundhaltung bestärkt, Verantwortung zu übernehmen, den Schülerinnen und Schülern die notwendige Orientierung zu bieten und sich dabei durch das geschlossene Vorgehen Entlastung für den Alltag zu verschaffen und damit den Mehrwert pädagogischer Geschlossenheit für sich zu entdecken.



Arbeitshilfe 43 35 02: Thematische Einstimmung zur Regelwerkskonferenz

Anschließend wird im dritten Schritt das bestehende Regelwerk „gecheckt“, überprüft, wo Erosionsstellen zu finden sind und Nachbesserungsbedarf besteht.



Arbeitshilfe 43 35 03: Regel-Check

Im vierten Schritt wird dann eine Regel in einem exemplarischen Prozess einem Konsens zugeführt. Die Methode der Wahl, gerade in größeren Kollegien, ist dabei der „Fishbowl“, bei dem eine ausgewählte Kleingruppe (5–6 Personen) im Innenkreis und damit in der Öffentlichkeit des Gesamtkollegiums an der Aufgabe arbeitet, einen konsensfähigen Vorschlag zu erarbeiten. Mit der Auswahl der Teilnehmenden ist die These verbunden, dass alle wichtigen Positionen, die es im Kollegium gibt, im Innenkreis repräsentiert sind. Für den Fall, dass trotzdem wichtige Kritikpunkte, Anregungen oder Argumente fehlen, steht ein Gäste-Stuhl zur Verfügung, den Personen aus dem Außenkreis nutzen können, um ihren Beitrag in den Prozess einzuspeisen. Die Fishbowl-Gruppe wird von einem der Externen moderiert. Der Einbezug wichtiger Bedenken gehört zum Anspruch dieser Arbeit. Wenn sich der Innenkreis einigen kann und niemand mehr auf dem Gästestuhl Platz nimmt, kann davon ausgegangen werden, dass ein Konsensvorschlag erarbeitet ist. Danach geht es lediglich darum, im Plenum nachzufragen, wer sich verpflichtet, diesen Vorschlag in die Praxis umzusetzen. Selten liegt die aktive Zustimmung unter 99 bis 100 Prozent.

Die weitere Arbeit besteht im fünften Schritt (meist nach der Mittagspause) darin, in zufällig zusammengestellten Arbeitsgruppen („alle arbeiten für alle“) für die beim Regel-Check offen gebliebenen Themen nun entsprechende konsensfähige Vorschläge zu erarbeiten, die dann im sechsten Schritt im Plenum vorgestellt und auf den Konsens-Prüfstand gestellt werden. Hier gibt es meist eine Mehrzahl von Konsensentscheidungen, aber auch

einige Vorschläge, an denen noch weitergearbeitet werden muss.

Im letzten Schritt des Tages wird deshalb festgelegt, wie es weitergeht. Falls noch Themen offenbleiben, wird eine Arbeitsgruppe installiert, die Konsensoptionen erarbeiten soll. Des Weiteren muss geklärt werden, wann und wie die neuen Regelungen eingeführt werden. Hier empfiehlt es sich, „Pakete zu schnüren“ und die Einführung mit „Pauken und Trompeten“ zu veranstalten (Schulversammlung, alle Klassenlehrer in einer Stunde in allen Klassen o. Ä.)

1.3 Erfahrungen und Sicherung der Nachhaltigkeit

In der ganz überwiegenden Mehrzahl unserer Veranstaltungen haben sich die Kolleginnen und Kollegen auf eine neue gemeinsame Linie einigen können. Viele der an diesem Prozess beteiligten Lehrerinnen und Lehrer blickten optimistisch und mit Hoffnung in die Zukunft, viele sprechen von „einem Ruck“, den sie im Kollegium erlebt haben. (Ausnahme waren lediglich eine Handvoll Schulen, deren Leidens- und Handlungsdruck nicht ausreichte, sich auf Pädagogische Geschlossenheit einzulassen.)

Über den weiteren Erfolg und die Tragfähigkeit dieses „Rucks“ entscheidet, ob die Kollegien bereit sind, die Zeit zu investieren, die Umsetzung des Regelwerks regelmäßig zu überprüfen. Ein solcher Regelwerks-TÜV sollte anfangs vierteljährlich, dann halbjährlich und schließlich in gut funktionierenden Systemen einmal pro Jahr auf dem Programm stehen. Empfehlenswert in der erste Zeit ist, auch diese „Follow-ups“ extern moderieren zu lassen.

1.4 Unterstützung durch Training

Ergänzend zur Pädagogischen Geschlossenheit kann es für einzelne Kolleginnen und Kollegen sinnvoll sein, die eigenen Handlungskompetenzen für akute Situationen zu erweitern. Ein anderthalbtägiges Training „Gewalt im Griff?!“ bietet hierzu

Unterstützung: Die Arbeit an der eigenen Präsenz, dem körpersprachlichen Ausdruck und das Training von Durchsetzung und Deeskalation anhand praktischer Fallbeispiele, füllen den individuellen Handwerkskoffer der Pädagogen/innen insoweit auf, dass sie am Ende häufig formulieren: „Ich habe jetzt was in der Hand ...“.

2 Weiterführende Literatur

- Wolfgang Bergmann: Gute Autorität – Grundsätze einer zeitgemäßen Erziehung. Beltz, 2008
- Wolfgang Bergmann: Disziplin ohne Angst. Beltz, 2007
- Gebauer, K./Hüther, G.: Kinder suchen Orientierung. Walter-Verlag, 2002

3 Arbeitshilfen

Folgende Arbeitshilfen finden Sie in unserem Online-Angebot unter www.praxiswissen-schulleitung.de (in Klammern finden Sie die jeweilige Nummer der Arbeitshilfe):

- 3.1 Positive Autorität als Alternative (Nr. 43 35 01)
- 3.2 Thematische Einstimmung zur Regelwerkskonferenz (Nr. 43 35 02)
- 3.3 Regel-Check (Nr. 43 35 03) → *abgedruckt*

*Siegfried Schölzel, Heilpädagoge, Schulberater, Anti-Gewalt-Trainer und -Ausbilder
Leiter Pädagogisches Trainingszentrum (PTZ) Aachen
Kontakt: info@ptz-schoelzel.de
www.ptz-schoelzel.de*

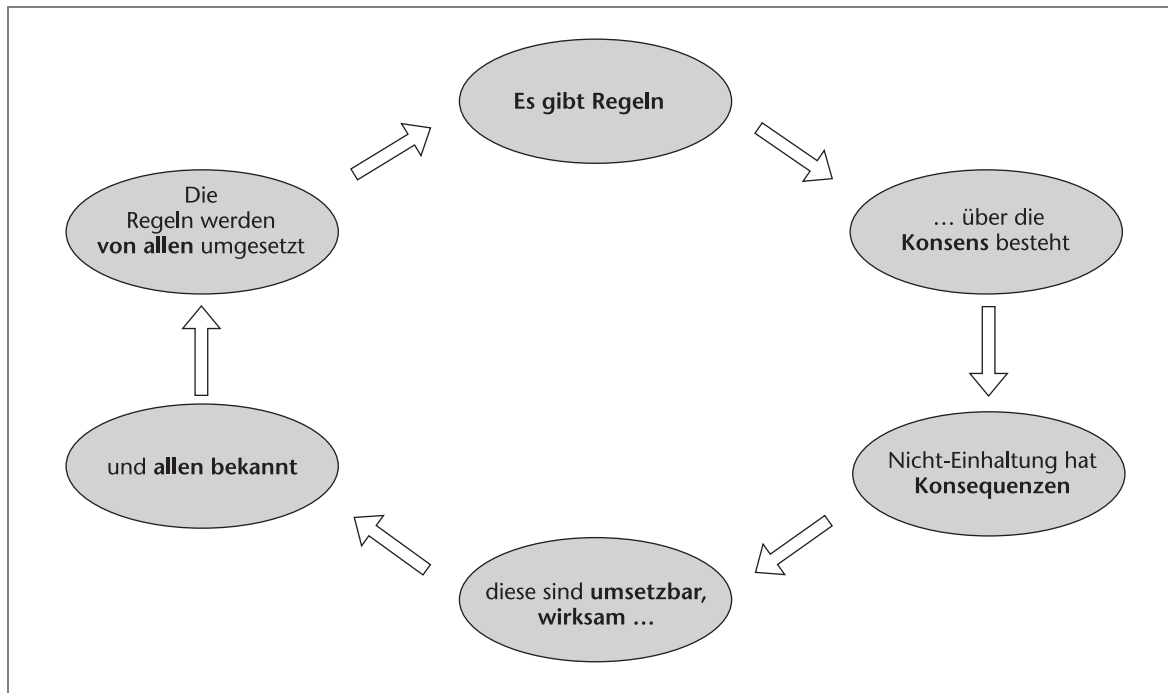
*Alfons Döhler, Dipl. Sozialarbeiter, Schulberater, Mediator (BM)
Leiter des Bildungswerk Aachen
Kontakt: a.doehler@bildungswerkaachen.de*



Arbeitshilfe 43 35 03: Regel-Check

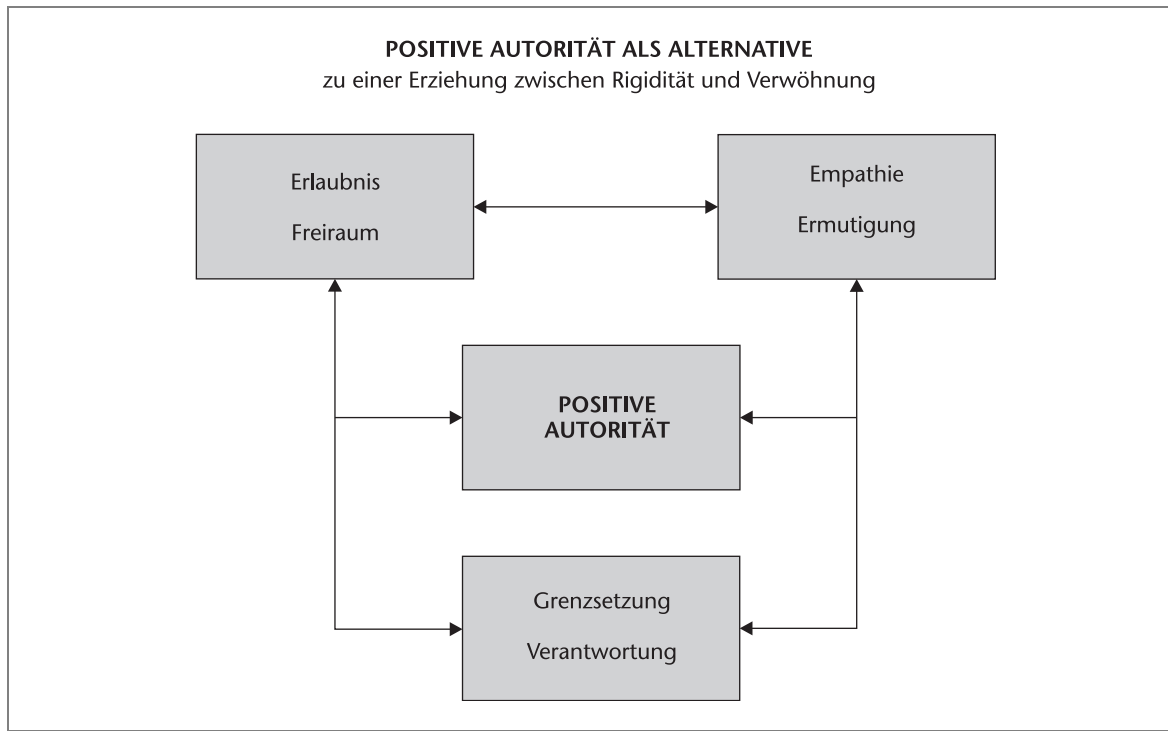
Siegfried Schölzel/Alfons Döhler, Pädagogische Geschlossenheit – Konsens beim Regelwerk stärkt die Kooperation im Kollegium, 43.35

Regel-Check





Positive Autorität als Alternative





Arbeitshilfe 43 35 02: Thematische Einstimmung zur Regelwerkskonferenz

Siegfried Schölzel/Alfons Döhler, Pädagogische Geschlossenheit – Konsens beim Regelwerk stärkt die Kooperation im Kollegium, 43.35

Thematische Einstimmung zur Regelwerkskonferenz

These 1:

Orientierungslosigkeit – eine der Ursachen für Gewalt

These 2:

Gefragt ist positive Autorität

These 3:

Pädagogische Geschlossenheit vor pädagogischer Freiheit

These 4:

So wenig wie möglich, so viel wie nötig