



Lernen
im
Ganztag



SYSTEMISCHE BERATUNG

Leit-IDEEN

Impulse für Schulaufsicht und Schulleitung

„JEDE SCHULE IST EIN
EIGENES SOZIALES SYSTEM.“





Liebe Leserin, lieber Leser,

in „LiGa – Lernen im Ganztage“ arbeiten 300 Ganztage Schulen daran, ihre Qualität weiterzuentwickeln und individualisiertes Lernen praktisch umzusetzen. Schulleitungen gelten dabei als Schlüsselfiguren. Doch wie gelingt Qualitätsentwicklung – und wie kann die Schulaufsicht dabei unterstützen?

Die Rolle der Schulaufsicht befindet sich in einem grundlegenden Wandel: Neben der Dienstaufsicht geht es vor allem darum, Schulen in ihrer Qualitätsentwicklung zu beraten und zu unterstützen. Welche Ansätze sind hilfreich, um diesem Aufgabenprofil gerecht zu werden?

Womit gibt es gute Erfahrungen? Was zeigt sich im Rahmen von „LiGa – Lernen im Ganztage“? Und wie lässt es sich auf den Arbeitsalltag übertragen und verankern? In unserer neuen Publikationsreihe „Leit-IDEEN. Impulse für Schulaufsicht und Schulleitung“ gehen wir diesen Fragen nach.

Systemische Beratungskompetenz gewinnt im Alltag von Schulaufsicht und Schulleitung an Bedeutung. Kern der systemischen Beratung ist nicht die Bereitstellung einer Lösung, sondern die Begleitung auf dem Weg dorthin. Schulen werden als Expertinnen für ihre Probleme und Lösungen angesehen – während die Schulaufsicht sie dabei unterstützt, die Lösungen selbst zu finden.

In dieser ersten Ausgabe beleuchten wir drei Aspekte des Themas „Systemische Beratung“:

- /// Ein systemischer Blick auf Schulentwicklung prägt das Verständnis der Rolle von Schulaufsicht und die Zusammenarbeit von Schulaufsicht und Schulleitung. Den Folgen dieser Perspektive widmet sich der Beitrag auf Seite 4.
- /// Die Schrittfolgen und Methoden der systemischen Beratung helfen, Beratungsgespräche zwischen Schulaufsicht und Schulleitung sowie schulinterne Entwicklungsprozesse zu strukturieren. Diese stellen wir auf Seite 6 vor.
- /// Die mit systemischer Beratung verbundene Haltung und ihre Fragetechniken können in Konflikt- und Krisensituationen helfen, professionelle Distanz zu wahren und Lösungen zu entwickeln. Zu konkreten Anwendungsmöglichkeiten finden Sie ein Interview auf Seite 8.

Eine anregende Lektüre wünscht Ihnen

Christian Hahn
Programmleitung „LiGa – Lernen im Ganztage“



DIE SCHULE ALS SYSTEM – EINE FOLGENREICHE PERSPEKTIVE

Jede Schule ist ein eigenes soziales System. Was einfach klingt, ist eine Perspektive mit umfangreichen Folgen: für das Verständnis von Schulentwicklung, für die Rollen von Schulleitung und Schulaufsicht und für ihre Zusammenarbeit. Denn in der Systemtheorie gilt die Annahme, dass nur Akteure innerhalb eines sozialen Systems dieses selbst steuern oder verändern können. Externe Personen, Organisationen oder Einflüsse stellen lediglich einen Kontext her. Interne und externe Beteiligte stehen miteinander im Austausch und beeinflussen sich gegenseitig. Die Gestaltung des Systems erfolgt jedoch ausschließlich von innen.

Schulaufsicht und das System Schule

Führt der Begriff der „Steuerungsebene Schulaufsicht“ also in die Irre, weil Schulaufsichtsbeamte als Externe das System Schule gar nicht steuern können? Wie verträgt sich eine solche Überlegung mit der Funktion als Dienstvorgesetzte der Schulleitungen und den Rollen der Dienst-, Fach- und Rechtsaufsicht über die Schulen? Schließlich gehört es gerade zu den Aufgaben der Schulaufsicht, die Umsetzung von Vorgaben zu überprüfen, die schulische Praxis von außen zu bewerten und Weisungen zu erteilen, um erkannte Mängel abzustellen.

Der Ansatz der Kontextsteuerung lässt sich anhand der folgenden Annahmen verdeutlichen: Auch sehr konkrete Einzelweisungen der Vorgesetzten führen nicht automatisch zu Veränderungen in der Schule, sondern bedürfen einer Übersetzung in das System Schule. Die Schulaufsicht steuert auch mit konkreten Weisungen „nur“ den Kontext, in dem die Schule agiert. Mit anderen Worten: die Umwelt des Systems. Hierfür hat sie zahlreiche Möglichkeiten, etwa Schulentwicklungsgespräche, Zielvereinbarungen, je nach Land auch Ressourcenzuweisungen oder Qualifizierungsangebote. Richtig eingesetzt können solche Instrumente Schulentwicklungsprozesse unterstützen.

Angesichts der Vielfalt und Fülle der Aufgaben von Schulaufsichtsbeamten ist es wichtig, sich die Grenzen dieser Instrumente bewusst zu machen. Folgt man der systemischen Perspektive, können Mitarbeitende der Schulaufsicht die Schulentwicklung weder initiieren noch direkt gestalten. Ansätze, die auf die inneren Entwicklungskräfte der Schulen abzielen, sind demnach aussichtsreicher und effizienter als Vorgaben und Instruktionen. Umso wichtiger sind die Auswahl und Qualifizierung von Schulleitungen sowie die fortlaufende Zusammenarbeit mit ihnen. Diese Überlegungen haben sich in den Aufgabenprofilen von Schulaufsicht niedergeschlagen.

Zusammenarbeit von Schulaufsicht und Schulleitung

In vielen Ländern ist die Beratung von Schulleitungen zu Fragen der Schulentwicklung fest im Aufgabenprofil der Schulaufsicht verankert. Diese Beratungsrolle ergänzt die Führungsrolle gegenüber der Schulleitung. Wichtig ist, diese beiden Rollen klar zu unterscheiden. Beratung ist ein freiwilliger Prozess, der durch die Schulleitung nachgefragt oder von der Schulaufsicht angeboten und von der Schulleitung angenommen wird. Die Führung der Schulleitung durch die Schulaufsicht ist hingegen obligatorisch: Sie ergibt sich aus der Organisationsstruktur der Schulverwaltung und ihren gesetzlichen Grundlagen.

Wenn diese unterschiedlichen Rollen aktiv thematisiert werden, können Schulleitungen die Beratung durch die Schulaufsicht besser annehmen. Es muss klar sein, in welcher Situation Schulaufsicht und Schulleitungen als Vorgesetzte und Mitarbeitende oder als Beratende und Beratene zusammenarbeiten.

Um erfolgreich beraten zu können, benötigen Mitarbeitende der Schulaufsicht neben Rollenklarheit und -transparenz auch das entsprechende Handwerkszeug. Im Rahmen von „LiGa – Lernen im Ganztage“ nehmen in mehreren Ländern Schulaufsichtsbeamte an Qualifizierungen zu systemischer Beratung teil.



EINBLICK IN DIE PRAXIS | SCHLESWIG-HOLSTEIN

“*Der systemische Ansatz hat für mich den Vorteil, dass eine klare und transparente Struktur dahintersteckt. Wenn wir beraten, sind wir mit Systemen befasst und reflektieren unsere eigene Rolle im System. Worauf treffe ich? Was löse ich aus? Worauf muss ich mich einstellen? Ich kann dadurch meine eigene Rolle besser einordnen – aber auch die Rolle meines Gegenübers. Im Kontakt mit Schulleitungen bedeutet das: Ein Schulleiter oder eine Schulleiterin ist kein Solitär, sondern Teil eines Systems. Wer steht auf seiner bzw. ihrer Seite, wer ist Kontrahent? Es geht darum, eine Sensibilität dafür zu entwickeln, wer theoretisch mit uns im Raum sitzt, wenn wir uns mit einem Thema befassen.*

“*Es war sehr wichtig und wertvoll für mich, die Unterscheidung zu lernen: Bin ich als Aufsicht tätig oder bin ich in einer Beratungssituation? Dabei ist deutlich geworden, dass wir uns in den Gesprächen mit Schulleitungen häufig auf einem Schlingelpfad befinden und von einem Stuhl auf den anderen rücken. Deswegen wechsele ich nun manchmal tatsächlich ganz bewusst den Stuhl, um den Rollenwechsel zu verdeutlichen. Während des Gesprächs gilt es, sich immer wieder zu fragen: In welcher Rolle werde ich hier gerade wahrgenommen? Mache ich deutlich genug, in welcher Rolle ich gerade tätig bin? Weil es mir nun selbst viel klarer ist, benenne ich meine Rollen im Gespräch ganz deutlich. Manchmal sage ich auch mitten im Gespräch: ‚Ich muss nun meine Rolle als Berater verlassen, weil Sie mir gerade etwas erzählen, was mich als Schulaufsicht auf den Plan ruft.‘*

Katrin Thomas, Schürätin, nimmt in Schleswig-Holstein im Rahmen von „LiGa – Lernen im Ganztage“ an einer Weiterbildung und einem Gruppencoaching zum Thema „Systemische Beratung“ teil.



SYSTEMISCHE BERATUNG KONKRET

Seit Jahren ist die systemische Beratung eine gängige Methode der Organisationsberatung in Unternehmen und im Non-Profit-Bereich. Ziel ist es, nachhaltige Lern- und Entwicklungsprozesse zu initiieren und zu begleiten. Dadurch entwickelt die Organisation selbst die Fähigkeiten für ein erfolgreiches und effektives Handeln. Dieser Ansatz gewinnt auch im komplexen System Ganztagschule immer mehr an Bedeutung.

Wodurch zeichnet sich systemische Beratung aus?

- Die Grundannahme jeder systemischen Beratung lautet: **Die Lösung liegt im System, also bei denen, die beraten werden.** Die Beraterin oder der Berater präsentiert daher keine Lösung, sondern organisiert einen Prozess, in dem die Beratenen ihre Situation analysieren, sich auf Ziele verständigen und eine Lösung finden.
- In diesem Sinne ist die **fragende, nicht sendende Haltung der Beratenden** eine zwingende Voraussetzung. Gleichzeitig müssen die Beratenen aushalten, auf ihre eigene Beratungsfrage Gegenfragen statt Antworten zu erhalten.
- Ausgangspunkt ist eine **Analyse des gesamten Systems in Form einer systemischen Landkarte.** Die Beratenen sammeln zunächst, welche Akteure für das zu besprechende Thema relevant sind, wo diese innerhalb des Systems zu verorten sind und wie sie zum Thema stehen. Eine gemeinsame Anordnung von Moderationskarten oder eine Aufstellung mit einem sogenannten Systembrett unterstützt die Reflexion.
- In dieser Phase ist es besonders wichtig, dass noch **keine Maßnahmen oder Lösungen** formuliert werden, um den Blick weit zu halten. Da sich dieses Vorgehen von vielen klassischen Beratungsansätzen abhebt, ist das oft eine große Herausforderung.
- Das wichtigste Handwerkszeug des Beraters oder der Beraterin sind **offene Fragen.** Sie helfen, Situationen mit professioneller Distanz zu betrachten und gewohnte Pfade zu verlassen, um so auf neue Lösungen zu kommen.
- Diese Fragen wiederum können einem **Prozessablauf für ein systemisches Beratungsgespräch** zugeordnet werden (siehe Abb. Seite 7). Das Schema hilft, ein Beratungsgespräch zu strukturieren. Wenn ein Schulteam im Einsatz systemischer Techniken erfahren ist, kann es nach diesem Ablauf auch ohne externe Beratung Planungsprozesse strukturieren.

Wie läuft ein systemisches Beratungsgespräch ab?

VORKLÄRUNG

- // Beratene haben Beratung angefragt oder zugestimmt
- // Thema ist benannt
- // Verständigung auf Werte/Prinzipien für die Beratung, Klärung von Rollen und Auftrag

SYSTEMISCHE LANDKARTE

- // Akteure, Themen und Beziehungen sammeln
- // Anwesende versuchen, die Perspektive weiterer Beteiligter einzunehmen
- // Akteure anordnen: clustern und gewichten

ZIELFORMU- LIERUNG

- // Brennpunkt im System identifizieren
- // Was müsste anders sein, damit alle Beteiligten zufrieden sind?
- // ein übergreifendes, emotional attraktives Ziel formulieren (nicht: Maßnahmen/Vorhaben)

RESSOURCEN- ANALYSE

- // eigene Werte, Motivationen und Gefühle sowie Werte der anderen Beteiligten
- // Erfahrungen aus bisherigem Lösungsverhalten
- // Ideen für Handlungsalternativen

MASSNAHMEN- PLANUNG

- // Wie können die identifizierten Ressourcen planvoll eingesetzt werden, um das formulierte Ziel zu erreichen?
- // Wer macht was bis wann? Wer muss eingebunden werden? Auch Plan B muss schriftlich festgehalten werden.
- // Zwischenreflexion/Controlling planen

UMSETZUNG

- // durch die Beratenen
- // entsprechend des Maßnahmenplans
- // Zwischenreflexion, Controlling, Nachsteuerung (mit oder ohne Beratende)

Quelle: nach Stefan Clotz, systemischer Berater und Referent der LiGa-Akademie für Schulaufsicht in Hessen in Zusammenarbeit mit den Teilnehmenden der Akademie.





Stefan Clotz
systemischer Berater

VON DER HOHEN KUNST DES FRAGENS

Ein Interview zu den Anwendungsmöglichkeiten systemischer Ansätze im Alltag von Schulaufsicht und Schulleitung mit Inka Schleicher, schulfachliche Referentin im Landesschulamt Sachsen-Anhalt, und Stefan Clotz, systemischer Berater. Er hat sich auf Ganztagschulen spezialisiert und begleitet für „LiGa – Lernen im Ganztag“ die Schulentwicklungsnetzwerke in Schleswig-Holstein sowie die LiGa-Akademie für Schulaufsicht in Hessen.

Frau Schleicher, Sie nehmen im Rahmen von LiGa Sachsen-Anhalt an einer Ausbildung zur Systemischen Organisationsberaterin teil. Was hat Sie dazu bewegt?

Inka Schleicher: Ich betrachte die Schule als ein System, als eine eigenständige Organisation. Und ich verspreche mir von dieser Ausbildung zur Systemischen Organisationsberaterin sowohl einen Kenntniszuwachs bei den entsprechenden Methoden und Werkzeugen als auch die Möglichkeit, Beratungsprozesse für Schulen zu planen und auszuprobieren. Darüber hinaus sehe ich einen großen Mehrwert darin, mit meinen Kolleginnen und Kollegen, die ebenfalls schulfachliche Referentinnen und Referenten sind, in den Austausch zu kommen. Insbesondere für die Fallberatung ist in der alltäglichen Arbeit wenig Zeit. Ich glaube, es ist ein Ergebnis der Ausbildung, dass dieses Instrument, das vorher auch schon im Landesschulamt bekannt war, jetzt mehr genutzt wird. Die Ausbildung war ein Anstoß, dieses gewinnbringende Instrument einzusetzen.

Herr Clotz, die LiGa-Akademie für Schulaufsicht in Hessen besteht aus fünf zweitägigen Modulen. Braucht es so viel Zeit, um beraten zu können?

Stefan Clotz: Ausbildungen zum systemischen Berater sind häufig viel umfangreicher. Die LiGa-Akademie ist sehr fokussiert auf die Aspekte, die für die Schulaufsicht hilfreich sind. Mir ist besonders wichtig, dass die Teilnehmenden für ihre Beratungsgespräche die fragende Haltung und die Idee, immer wieder das gesamte System anzuschauen, mitnehmen. Nach dem zweiten Modul hatten wir dies gefestigt und einen Ablauf für ein Beratungsgespräch entwickelt und praktisch erprobt. Danach habe ich die Teilnehmenden aufgefordert, diese Ansätze einfach auszuprobieren.

Wie kann die Umsetzung in der Praxis konkret aussehen?

Inka Schleicher: Wenn ich von einer Schule um Rat bei der Lösung eines Problems gebeten werde, dann frage ich zunächst ausführlich nach der Situation. Dadurch kann ich für mich ganz genau klären, wo das Problem liegt und was ich leisten kann, um zur Problemlösung beizutragen. Das führt dann zu konkreten Absprachen mit der Schule. Durch die Ausbildung wende ich solche Techniken einfach bewusster an, um herauszufinden, wo die Konflikte liegen und welche Möglichkeiten es gibt, eine Lösung zu finden.

Stefan Clotz: Das ist das Schöne an den systemischen Ansätzen. Man kann auch einzelne Prinzipien, Schritte oder Techniken herausgreifen und in vielen Situationen einsetzen. Auf eine Frage nach einer Lösung mit einer Gegenfrage zu antworten, ist ein gutes Beispiel dafür. Diese Fragetechniken zu beherrschen ist eine hohe Kunst – vor allem, wenn man ständig unter hohem Zeitdruck steht und nach Antworten gefragt wird. Ein anderes Beispiel ist die systemische Landkarte. Die kann ich als Schulleitung oder Schulaufsicht auch für mich allein oder mit einem Kollegen erstellen, wenn ich einen Konflikt analysieren möchte. An Konflikten mangelt es sicher nicht. Die Landkarte kann helfen, Distanz wiederherzustellen und Ressourcen zur Lösung aufzudecken.

Welche Bedeutung hat für Sie das veränderte Rollenverständnis, das Ihnen eine beratende Funktion gibt und weniger die Funktion, die Probleme der Schulen selbst anzugehen?

Inka Schleicher: Es gibt natürlich Unterschiede im Rollenverständnis. Innerhalb der Ausbildung ist die eigene Rolle ein großes Thema, mit dem wir uns sehr intensiv auseinandersetzen. Es gibt für Schulfachliche Referenten keine Stellenbeschreibung, weshalb uns durch den Austausch untereinander klarer wird, was wir tun können und wo unsere Grenzen liegen. Gerade wenn es darum geht, in einer Organisation wie Schule Veränderungsprozesse in Gang zu setzen, können wir zwar unterstützen, sie aber nicht selbst umsetzen.

Ist das ein Rollenverständnis, welches die Schulen annehmen?

Inka Schleicher: Da beobachte ich schon eine Veränderung des Rollenverständnisses. Nicht bei allen – ganz klar, das kann man nicht pauschal sagen. In den Gesprächen, die ich mit Schulleitungen führe, spüre ich aber das veränderte Rollenverständnis. Wenn ich nach Zielen frage und danach, wo die Unterstützung für die Erreichung dieser Ziele herkommt, dann rege ich auch an, externe Unterstützung hinzuzuziehen. Ich versuche also nicht nur mein Rollenverständnis zu schärfen, sondern auch das der Schulleitungen.

Hat sich Ihre Zusammenarbeit mit der Schulleitung verändert?

Inka Schleicher: Ich wünsche mir, dass das der Fall ist. Ich möchte bewirken, dass die Schulen in vielen Punkten ihre Eigenständigkeit nicht nur bewusster wahrnehmen, sondern auch bewusster leben. Das hängt natürlich stark von den Schulleitungen, deren Persönlichkeit und Bedürfnissen ab. Die einen wünschen mehr Kontakt und Sicherheit – und andere sind von sich aus selbstständiger. Ich habe für mich formuliert, was ich in der Zusammenarbeit mit den Schulleitungen erreichen will und gegenüber den Schulen auch ganz klar gesagt, wie ich meine Rolle sehe und was ich an Unterstützung leisten kann.

Herr Clotz, wo sehen Sie die Grenzen der systemischen Beratung für Schulaufsicht und Schulen?

Stefan Clotz: Wichtig ist, dass sich alle Beteiligten auf eine Beratung einlassen können. Neben den Fragen der Rolle, die Frau Schleicher angesprochen hat, geht es dabei auch um die Zeit, die nötig ist. Es braucht Zeit, um zurückzutreten, blinde Flecken aufzudecken und verschiedene Handlungsoptionen zu durchdenken. Das lohnt sich nicht für jede Frage. Auf der anderen Seite: In der LiGa-Akademie für Schulaufsicht in Hessen haben alle Teilnehmenden gesagt, dass die Beratung von Schulen einer der wichtigsten Beweggründe für sie war, Schulaufsicht zu werden. Dass sie daran glauben, beratend mehr an den Schulen bewirken zu können. Das scheint mir die beste Voraussetzung dafür zu sein, sich Schritt für Schritt mehr Zeit für Beratung zu nehmen.



Inka Schleicher
schulfachliche Referentin im
Landesschulamt Sachsen-Anhalt



Systemische Beratung: Qualifizierungsangebote im Rahmen von „LiGa – Lernen im Ganztag“

Schleswig-Holstein

Acht Mitarbeitende der Schulaufsicht nehmen seit März 2017 an einer Fortbildungsreihe und einem regelmäßigen Gruppencoaching zum Thema „Systemische Beratung“ teil. Dabei geht es unter anderem um systemische Fragetechniken und Methoden, die in praktischen Übungen angewandt werden.

Sachsen-Anhalt

Seit November 2017 nehmen 15 schulfachliche Referentinnen und Referenten aus dem Schulamt Sachsen-Anhalt an einer Ausbildung zum Systemischen Organisationsberater teil. Die Ausbildung ist in acht Module unterteilt – von den Grundlagen der Beratung über die Moderation in Konflikten bis hin zum Abschlusscolloquium. Vierteljährlich finden zweitägige Seminare und Workshops statt. Zwischen den Terminen tauschen sich die Teilnehmenden in Peergroups à drei Personen aus.

Hessen

Im Sommer 2018 startete die LiGa-Akademie für Schulaufsicht in Hessen. In insgesamt fünf Modulen lernen sechs Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Schulaufsicht den Ansatz der systemischen Beratung kennen.



Literaturtipps

Forster, Diederika; Waterkamp, Ulrike (2014): Systemisch denken – Schule erfolgreich leiten, Spickzettel für Lehrer, Bd. 6, Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg.

Funcke, Amelie; Rachow, Axel (2017): Die Fragen-Kollektion: Was ist Ihre Lieblingsfrage? Einfache und raffinierte Fragen für Moderation und Training, managerSeminare Verlag, Bonn.

Heinemann, Ulrich (2017): Zwischen Schule und Politik – die Schulaufsicht. In: Die BASS von A bis Z. Erläuterungen und Handlungsempfehlungen für die Schulaufsicht in NRW 2017, Nr. 11.

Kindl-Beilfuß, Carmen (2017): Fragen können wie Küsse schmecken. Systemische Fragetechniken für Anfänger und Fortgeschrittene, Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg.

Königswieser, Roswita; Hillebrand, Martin (2017): Einführung in die systemische Organisationsberatung, Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg.



KONTAKT

Christian Hahn
Programmleitung „LiGa – Lernen im Ganztag“
Tel.: +49 30 25 76 76 - 75
E-Mail: info@lernen-im-ganztag.de

IMPRESSUM

HERAUSGEBERIN
Gemeinnützige Deutsche Kinder- und Jugendstiftung GmbH
Tempelhofer Ufer 11, 10963 Berlin

REDAKTION
Christian Hahn, Ole Petersson, Anne Stienen, Carina Wuttke

FOTOS
B. Bernat/DKJS (S.1, S.3), B. Dietl/DKJS (S.2), DKJS (S.4, S.5), D. Schmitz/DKJS (S.6),
F. Scheffka/DKJS (S.7), H. Schuh/A. Mayntz (S.8), H.-J. Franke (S.9), J. Kühn/DKJS (S.10/11)

GESTALTUNG
die königskinder, Berlin

DRUCK
Wir machen Druck

© DKJS 2018

„LiGa – Lernen im Ganztag“ ist eine Initiative der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung und der Stiftung Mercator.

deutsche kinder-
und jugendstiftung

STIFTUNG
MERCATOR