

SchulleitungOnline

@RAABE

Interview

Systemisches Denken und Handeln in der Schule

von Volker Abdel Fattah



Worum es geht

Was ist systemisches Coaching? Was ist mit einem systemischen Ansatz gemeint und wie kann er in der Schule umgesetzt werden? Antworten gibt Ihnen der Referent und systemische Coach Volker Abdel Fattah in diesem Interview.

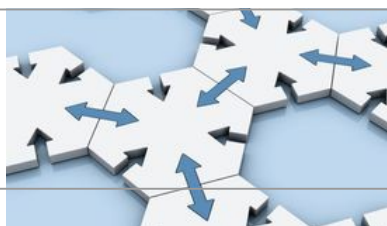


Foto: © Jorg Greuel

SchulleitungOnline: Herr Abdel Fattah, „systemisches Coaching“ und „systemische Beratung“ sind Begriffe, die uns immer häufiger auch in Zusammenhang mit Bildungseinrichtungen begegnen. Was genau ist unter dem „systemischen Ansatz“ zu verstehen?

Volker Abdel Fattah: Der systemische Ansatz ist ein Paradigma, das neue Einsichten und ein neues Verständnis von Menschen in ihren sozialen Bezügen ermöglicht. Einerseits werden im systemischen Ansatz wichtige Elemente und das Verständnis der Systemtheorie aufgenommen, wie diese durch den deutschen Soziologen Niklas Luhmann wesentlich mitgeprägt wurde. Dazu gehören die Prinzipien der Autopoiese lebender Systeme und der Wechselwirkung zwischen den einzelnen Systemmitgliedern.

Wesentlicher erscheint mir selbst aber die systemische Haltung mit der Sicht auf unsere soziale Wirklichkeit. Im systemischen Denken habe ich eine konstruktivistische Annahme von der sozialen Wirklichkeit und setze Wahrheit immer in den Kontext eines Subjekts. Außerdem habe ich eine positive Annahme von unserem menschlichen Handeln, das ich in Beziehung zu den Absichten eines Menschen setze.

Welche Teil- und Subsysteme umfasst das System Schule?

Die Frage lässt sich im systemischen Denken nur aus der Perspektive eines Beobachters beantworten, denn Systeme sind eine Konstruktion unserer Wahrnehmung und werden erst durch den Beobachter zu dem gemacht, was dieser als System und Subsysteme beschreibt.

Aus meiner Außenperspektive würde ich das System Schule vermutlich in die Subsysteme

- „Schulleitung“,
- „Lehrer“,
- „Schüler“,
- „Klassen“,
- „Jahrgänge“,
- „Eltern“,
- „Hauswirtschaft“

unterscheiden, allerdings ist dies eine sehr abstrakte und auch bedeutungslose Unterteilung, solange hier kein kommuniziertes Anliegen besteht. Im konkreten Fall würde ich mich auf die relevanten Systeme konzentrieren, die für eine systemische Begleitung bei einem Konflikt, einer Problemlösung oder einer anderen Aufgabenstellung wichtig sind.

In welchen Bereichen findet der systemische Ansatz in der Schule Anwendung?

Der systemische Ansatz lässt sich überall da anwenden, wo Beziehungen gestaltet werden und Kommunikation, auch nonverbal, stattfindet. Aus meiner Sicht gilt dies für die Begleitung der Schülerinnen und Schüler genauso wie bei der Gestaltung der Zusammenarbeit mit den Eltern, im Kollegium oder mit internen und externen Partnern wie Schulsozialarbeitern, sozialen Diensten oder Vereinen.

Wie kann der systemische Ansatz dabei helfen, Konflikte, wie beispielsweise Differenzen im Kollegium, Mobbing in der Klasse, schwierige Elterngespräche, zu lösen?

Durch den systemischen Ansatz werden neue und andere Perspektiven auf einen Sachverhalt eröffnet, der bisher als Problem kommuniziert und damit konstruiert wurde. Für die Beteiligten an einem Konflikt entwickelt sich die Chance, andere Sichtweisen kennenzulernen und so in ein Verständnis zu gelangen, aus dem sich eine erste Lösungsidee entwickeln lässt.

Mit den Worten von Steve de Shazer, einem großen Pionier im systemischen Denken und Handeln, kann der systemische Ansatz dazu beitragen, aus der Problemsprache in eine Lösungsfrage zu gelangen. Das ist der erste Schritt in die Entwicklung einer Lösung, die allen Konfliktparteien gerecht werden kann.

Wesentlich erscheint mir in diesem Zusammenhang die humanistische Grundannahme des systemischen Ansatzes, die sich mit den Stichworten „Wertschätzung“, „Gleichberechtigung“, „Respekt vor der Autonomie“, „Wachstum“ und „innere Reifung“ skizzieren lässt. Dieses positive Menschenbild ist die Grundlage für die Auflösung diskriminierender, unterdrückender oder exkludierender Mechanismen.

Können Sie erläutern, inwieweit der systemische Ansatz Grundlage und Voraussetzung für eine moderne Organisationsentwicklung ist? Welche Rolle spielt in diesem Zusammenhang die persönliche Weiterentwicklung?

Wenn wir Organisationen als lebende Systeme verstehen, die sich selbst erhalten und in sich unerwartet und eigenwillig reagieren, stellt sich die Frage der Organisationsentwicklung aus einer völlig neuen Perspektive. Derzeit erleben wir mit der so genannten „Z-Generation“ einen völligen Umbruch im Werteverständnis der nachwachsenden Generation, alte Führungsstrategien greifen nicht mehr und erfordern extrem hohe Aufwendungen, wenn im Sinne von „Ursache“ und „Wirkung“ die diskussionslose Umsetzung von Anweisungen erreicht werden soll.

Der systemische Ansatz eröffnet ein neues Verständnis gerade für Führungskräfte, wenn sich diese auf die Gestaltung eines Rahmens und das Entwickeln einer Vision fokussieren, ansonsten aber dem selbststeuernden System vertrauen. Und eigentlich ist dieser Gedanke nicht neu, denn bereits Ruth Cohen hat diesen im Ansatz der Themenzentrierten Interaktion (TZI) sehr geprägt mit der Frage, was ich selbst tun kann, wenn der Andere nicht so ist wie ich ihn haben möchte.

Die persönliche Weiterentwicklung würde ich in genau diese Neurahmung der Selbsterkenntnis setzen, durch die ein systemischer Blick auf das kleine und große Weltgeschehen möglich wird.

Ich persönlich habe Demut erlangt, als ich mir der Relativität all meines Handelns bewusst wurde. Das war kein einfacher Weg...

Warum ist der systemische Ansatz gerade auch im Zusammenhang mit den Führungsaufgaben der Schulleitung so bedeutend?

Der systemische Ansatz eröffnet Führungskräften ein neues Verständnis von der Welt, die sich zunehmend ausdifferenziert und in ihrer Komplexität nur noch sehr selektiv erfasst und verstanden werden kann.

Sicherlich gab es noch nie einfache Antworten zu anstehenden Fragestellungen, in der gegenwärtigen Zeit der extrem zunehmenden Komplexität kann der systemische Blick ein Verstehen ermöglichen, das lösungsorientiert ist und adäquate Antworten ermöglicht. Als ein Beispiel sei hier die Aufnahme von Schülerinnen und Schülern aus nichtdeutschen Herkunftsländern genannt, diese bringen neben der anderen Erstsprache auch unbekannte Werte und Ansichten mit, die es zu verstehen gilt.

Ein weiteres Beispiel ist das Leben der Kinder und Jugendlichen in einer virtuellen Welt, die für uns ältere Generationen nur schwer zugänglich und kaum noch verständlich ist. Die Erfahrungen dürften zeigen, dass Verbote nur sehr eingeschränkt helfen und auch nur temporär funktionieren, auch hier ist das „Ins Verstehen gehen“ essenziell.

Welche systemischen Methoden helfen Schulleitungen dabei, ihre Führungspraxis in einem systemischen Sinne zu gestalten?

Das systemische Repertoire ist sehr reichhaltig... ich denke an die systemische Gestaltung von Kooperations- und Konfliktgesprächen, an systemische Methoden zur Zielearbeit oder an systemische Fragestellungen im Sinne von „wer fragt, der führt“.

Wie können externe Berater dabei helfen?

Steve de Shazer sagte einmal „it's simple, but not easy“...tatsächlich ist der systemische Ansatz einfach, aber nicht banal. Aus meiner Erfahrung ist es zu banal, mal eben nur einige systemische Methoden zu kennen, und dann ist alles in Ordnung. Als Coach, und das gilt auch für Therapeuten und Berater, der im systemischen Ansatz ausgebildet ist, verbinde ich das breite Methodenwissen mit dem grundlegend anderen Verständnis von unserer Welt als Konstruktion unserer Kommunikation. Erst diese Kombination einer systemischen Haltung mit einer fundierten Kenntnis an systemischen Methoden kann Schulleitungen wirksam bei der Lösung von Problemen begleiten.

Methodisch würde ich Systemisches Coaching oder eine Systemische Supervision favorisieren, das genaue Setting wäre in einer Auftragsklärung abzusprechen, die ich in jedem Fall vorzunehmen empfehle.

Herr Abdel Fattah, wir danken Ihnen sehr für Ihre Zeit und Mühe.



TIPP

Fortbildungen mit Volker Abdel Fattah finden Sie hier: <https://www.raabe-akademie.de/referenten>

Mehr zu Volker Abdel Fattah persönlich erfahren Sie [hier](#)!

