

Raus aus der Ohnmacht

Immer mehr Schulen setzen auf das Konzept der Neuen Autorität. Doch wie können die Schulkultur und der Umgang miteinander dauerhaft verändert werden? Ein Besuch in der Schule Im Birch in Zürich Oerlikon, die von Regina Haller geleitet wird.

Text: Michael Zollinger / Fotos: Peter Würmli

Vom Kindergarten bis zur Oberstufe: Schule Im Birch



Sie liegt mitten im Entwicklungsgebiet Zürich Nord und ist eine der grössten Schulen im Land. Mehr als 750 Kinder vom Kindergarten bis zur Oberstufe lernen täglich in der Schule Im Birch. Für über 100 Mitarbeitende in grösseren und kleineren Pensen ist der Bau aus dem Jahr 2004 Arbeits- und Wirkungsort. Geleitet wird die Schule von einer dreiköpfigen Schulleitung. Gesamtschulleiterin ist Regina Haller – und das seit bald 20 Jahren.

Haller sitzt in ihrem Büro, das eine wahre Fundgrube ist – mit Setzkästen voller Nippes, ausgestopften Tieren und verschiedenen Spielecken. Der Arbeitsraum ist nicht nur für Kinder eine Augenweide. Im Brustton der Überzeugung sagt sie: «Das Konzept der Neuen Autorität funktioniert. Es ist immer aufgegangen. Das motiviert uns alle sehr. Wir haben jetzt viel weniger Fälle, die wir an die Kreisschulpflege delegieren müssen, weil wir nicht mehr weiterwissen, und wir haben eine weit breitere Palette an Handlungsmöglichkeiten.» Das hat man in Zürich Oerlikon freilich nicht von heute auf morgen geschafft. Die Schule hat im Rahmen eines mehrjährigen Schulentwicklungsprozesses Schritt für Schritt eine Haltung entwickelt und Handlungen ritualisiert, die das gesamte Team entlasten.

Die Ursprünge

Es ist das Jahr 2011, als Schulleiterin Haller an einem Kongress in Bern erstmals von der Neuen Autorität hört. Der israelische Psychologe Haim Omer hat das Konzept bereits Mitte der 80er Jahre aus der systemischen Arbeit zur Unterstützung hoch eskalierter Familiensysteme entwickelt, etwa für Familien, in denen Kinder die Eltern bedrohen oder gar schlagen. Nach dem Kongress verschlingt Regina Haller Omers Buch «Stärke statt Macht», das dieser zusammen mit dem deutschen

Psychologen Arist von Schlippe verfasst hat. Sie ist fasziniert vom Konzept, das einen neuen Autoritätsbegriff propagiert. Präsenz und Nähe anstelle von Macht und Distanz stehen im Vordergrund, dazu die Säulen Vernetzung, Beharrlichkeit, Widerstand, Deeskalation und Aufschub sowie Selbstkontrolle und Wiedergutmachung. «Mir gefiel und gefällt bis heute, dass der Begriff Autorität drin ist, schliesslich haben die Kinder das Recht auf Begleitung, Führung und Schutz und darauf, dass wir ihnen Leitplanken setzen.» Haller hat sich in den Folgejahren intensiv mit dem Konzept befasst. 2018 wird sie gar zur Sachbuchautorin, sie veröffentlicht gemeinsam mit Haim Omer «Raus aus der Ohnmacht – Das Konzept Neue Autorität für die schulische Praxis». Das Buch ist nicht nur Pflichtlektüre für jede neue Lehrperson in der Schule Im Birch, sondern längst im ganzen Schweizer Schulwesen bekannt und geschätzt.

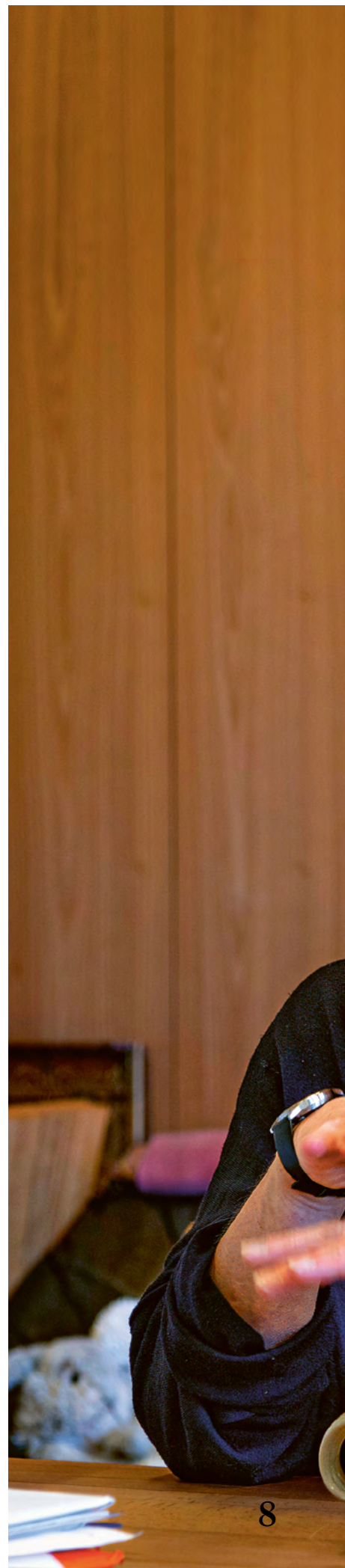
Präsenz und Vernetzung

Präsenz und wachsame Sorge stehen für Haller noch stärker als Dach über allem als «der sichere Hafen», den Haim Omer ins Zentrum stellt. Die Kinder müssten wissen, dass man für sie da sei und sie niemals aufgeben oder ausschliesse, auch wenn sie sich nicht an die Regeln hielten. Dazu gehört das Verständnis: «Wir sind eine Schule und nicht die Justiz. Eine Intervention kann in jedem Einzelfall anders aussehen.»

Präsenz und vernetzt muss nicht nur das Schulteam sein, sondern genauso die Schule mit den Eltern. «Wenn man die nicht im Boot hat, wird's ganz schwierig», das weiss die Schulleiterin aufgrund ihrer grossen Erfahrung, «es liegt in unserer Verantwortung, sie ins Boot zu holen und alles dafür zu tun, dass sie Vertrauen in uns haben. Wenn Eltern schlecht über die Schule denken und reden, kann das Kind nichts mehr von uns annehmen.» Deshalb müsse man die Erziehungsberechtigten ernst nehmen, zum Beispiel in Gesprächen, und dafür sorgen, dass sie sich sicher fühlten. «Eltern sind nie professionell, sondern immer Eltern.» In der Schule Im Birch hat man kein Problem damit, wenn diese zum Beispiel einen Schwager oder sogar den Anwalt zum Gespräch mitbringen. «Bei uns sind alle willkommen. Wir machen gute Erfahrungen mit Anwälten. Inzwischen sehen wir sie als Kulturvermittler. Wenn ich etwas falsch mache, kann er es mir sagen.» →

Literatur:

Haim Omer/Regina Haller (2020).
Raus aus der Ohnmacht – Das Konzept
Neue Autorität für die Schule und Praxis.
Göttingen: V&R Verlag





Raus aus den alten Mustern

Hallers Aussagen erstaunen zuweilen, sind unkonventionell, doch man spürt die Haltung dahinter. Öffentlichkeit heisst nach Neuer Autorität, die gemeinsame Haltung transparent zu machen und unter Erwachsenen zu kooperieren. Je mehr Personen von einem unerwünschten Verhalten wissen, desto mehr gemeinsame Präsenz entsteht.

Selbstkontrolle gehört ebenfalls zum Konzept, ganz nach dem Motto: «Ich kann das Verhalten von dir nicht kontrollieren, nur mein eigenes, und weil mir das bewusst ist, behalte ich meine Autorität.» Gelingt eine solche Herangehensweise im Umgang mit Kindern, wird vieles einfacher. «Wenn ich einen Teenager zurechtweise oder etwas von ihm verlange, während fünf Kollegen neben ihm stehen, ist die Chance gross, dass er sich verweigert.» Das sollte man akzeptieren, deshalb müsse man sich nicht selbst in Frage zu stellen. «Aber natürlich fallen wir immer wieder in die alten Muster. Die Entwicklung ist nie fertig, das merke ich bei mir selbst», gibt Haller unumwunden lachend zu. Gute Erfahrungen bei Problemen macht man in der Oerliker Schule mit Elternpräsenz im Klassenzimmer, und zwar über eine längere Zeit, immer am gleichen Tag zur selben Zeit. «Das ist für die Kinder zwar peinlich, zeigt ihnen jedoch, dass die Schule und die Eltern zusammenarbeiten. Und es entlastet alle im System.»

Zur Vernetzung und zur Haltung dahinter gehört in der Schule Im Birch, dass sich jede Lehrperson darauf verlassen kann, dass sie nicht allein ist, getreu dem afrikanischen Sprichwort: «Es braucht ein ganzes Dorf, um ein Kind zu erziehen.»

So sind gemeinsame Auftritte von grösseren Gruppen von Lehrpersonen manchmal nötig und erzielen eine starke Wirkung, etwa wenn es um Themen wie Mobbing geht. In solchen Fällen verfasst Schulleiterin Haller schon mal ein Drehbuch. Darin steht dann, wer von den verschiedenen Lehrpersonen auf welche Art das Klassenzimmer betritt und wann was sagt. —>

Schulleiterin Regina Haller: «Das Konzept der Neuen Autorität funktioniert.»
Oberstufenlehrer Mario Glanzmann hält ebenfalls viel vom Konzept.



«Wenn Eltern schlecht über die Schule denken und reden, kann das Kind nichts mehr von uns annehmen.»»

Schulleiterin Regina Haller



Ämtli für alle Schülerinnen und Schüler verpflichtet und schaffen ein Wir-Gefühl.

Gemeinsame Haltung

Als Haller das Konzept 2012 ihrem Team präsentierte, gab es auch skeptische Stimmen. Sie liess die vier wichtigsten Kapitel von «Stärke statt Macht» in Gruppen erarbeiten und den anderen vorstellen. So freundeten sich die Lehrpersonen langsam mit den Themen an. Für die Veränderung im Team sei die Erarbeitung eines Kodex ein wichtiger Schritt gewesen. Man hat Werte definiert, die dem Team wichtig sind. Heute kann sich jeder und jede darauf verlassen, dass sich der oder die andere genauso für diese Werte starkmacht. Zentral sind nach einer gewissen Zeit Anlässe für die Eltern. Der stets über die wichtigen Schritte informierte Elternrat lädt immer mal wieder die externe Expertin Claudia Seefeldt von Sina (Systemisches Institut für Neue Autorität) ein, um das Konzept umfassend vorzustellen. Refresher im Rahmen von schulinternen Weiterbildungen stehen regelmässig auf der Schulagenda. Gerade im vergangenen Herbst hat man die Wertearbeit im Team wieder aufgenommen. Jetzt führt man diese in den einzelnen Klassen weiter. Haller ist sich sicher, dass es in ihrer Schule weniger Einzelkämpfertum gibt als noch vor zehn Jahren: «Angesichts der vielen Herausforderungen, mit der sich die heutige Schule konfrontiert sieht, geht es nur im Team.»

Aufschub und Deeskalation

Entlastend wirkt für viele Lehrpersonen die Maxime Aufschub und Deeskalation. Haim Omer verwendet dafür den Satz: «Du musst das Eisen schmieden, wenn es kalt ist.» Damit ist gemeint, dass überlegte Reaktionen meistens mehr Wirkung

erzielen. Oder anders gesagt: Es ist nicht nötig, eine Massnahme sofort auszusprechen, oft ist dies sogar ungünstig, zum Beispiel dann, wenn die Emotionen hochgehen. Das Kind wird in einem solchen Moment die Massnahme als ungerecht empfinden und die Diskussion sofort auf diesen Umstand lenken. Bespricht man die Sache tags darauf, haben sich die Gemüter beruhigt, man kann sich mit den Kollegen beraten, und auch das Kind wird sich seine Gedanken gemacht haben. Also genügt ad hoc häufig die Aussage: «Ich habe es gesehen und dulde es nicht. Ich werde darauf zurückkommen.» Das gilt im Übrigen genauso bei heftigen Elternreaktionen oder -angriffen. «Wir sehen in der täglichen Elternarbeit, dass wir besser reagieren, wenn wir einen Aufschub machen.»

Neue Autorität setzt auf Wiedergutmachung statt auf Strafe. Das Ritual, das Kind wieder in die Gemeinschaft aufzunehmen, steht im Vordergrund. Haller blickt lachend auf die Anfangszeiten zurück, als fast täglich Unmengen von Kuchen in die Schule geliefert wurden und man fast befürchten musste, das Label «Gesunde Schule» zu verlieren. «So schafften wir uns irgendwann ein Kartenset mit vielen Ideen für Wiedergutmachungen an.» Wichtig sei, bei den Kindern das Verständnis zu wecken, dass es nicht nur um die Entschuldigung gehe, sondern um die Einsicht dahinter, dass ein bestimmtes Verhalten nicht toleriert werde.

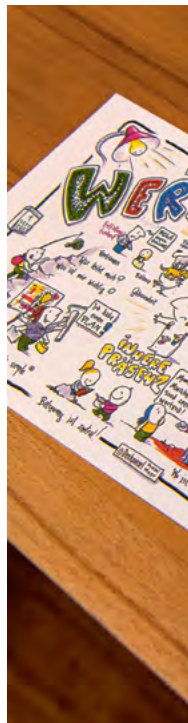
«Die Kinder merken, dass wir vernetzt sind»

Doch was sagen Mitglieder des Schulteams zum Thema Neue Autorität? Inti Selcuk, Gruppenleiter in der Betreuung, ist ein Fan des Konzepts und glaubt, dass die überdurchschnittlich grosse Schule Im Birch gerade deshalb so gut funktioniert und wenig Gewaltprobleme hat. «Wir agieren als Einheit. Die Kinder merken, dass wir alle vernetzt sind, das hilft ungemein.» Als Sozialpädagoge, der früher in einem Jugendheim gearbeitet hat, kann er zudem dem Thema Aufschub viel abgewinnen. Schwieriger findet er die Umsetzung mit Wiedergutmachungen. Die Gefahr sei gross, dass ein Kind das Gefühl habe, mit einem rasch geschriebenen Zettel sei die Sache erledigt.

Seit zwölf Jahren ist Mario Glanzmann als Lehrer in der Sek B im Schulhaus tätig. Zu den Anfangszeiten sei das Thema nicht omnipräsent gewesen. Es sei organisch gewachsen. Dass zusammen Präsenz zu zeigen wichtig sei, das habe er aber schon sehr früh mitgekriegt, und heute sei für ihn die gemeinsame Haltung im Schulhaus enorm hilfreich. «Auch die Säulen Aufschub und Selbstkontrolle helfen mir in meiner täglichen Arbeit. Selbstreflexion ist für die meisten hier normal.» →

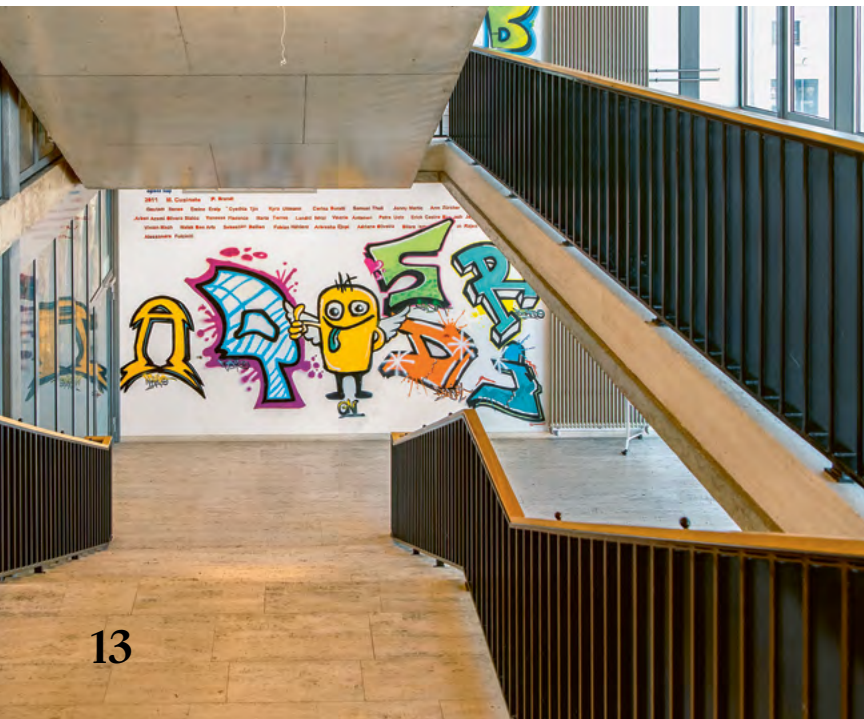


Inti Selcuk, Gruppenleiter in der Betreuung:
«Wir agieren hier als Einheit.»



Demnächst ein neues Buch?

Die umfassend und konsequent gelebte Neue Autorität scheint in der Schule Im Birch sehr viel Positives bewirkt zu haben. «Wirklich neu ist Neue Autorität ja nicht, all die Elemente sind schon da gewesen. Es geht nur darum, sie zusammenzufügen», betont Regina Haller zum Abschied. Sie bleibt auch nach Jahren nah am Thema dran und hat Pläne für ein neues Buch. Irgendwann, wenn sie Zeit dafür findet. «Ich möchte noch mehr Beispiele bringen und zeigen, was funktioniert und was nicht.» //



Tipps für Lehrpersonen*

Zur Vernetzung:

- **Macht ein Schüler oder eine Klasse Probleme, darfst du davon ausgehen, dass auch andere Lehrpersonen dieses Problem kennen.**
- **Denke daran, dass die Bereitschaft, zu helfen und sich helfen zu lassen, allen zusammen mehr Stärke verleiht.**
- **Kooperation und Koordination im Rahmen eines Teams sind ansteckende Erfahrungen. Durch sie entsteht ein positiver Welleneffekt, der alle weiterbringt.**
- **Kooperation mit Kolleginnen und Kollegen verleiht deinen Botchaften und dem Legitimationsanspruch deiner Autorität mehr Gewicht.**
- **Gerätst du in einen Konflikt und beschleicht dich ein Er-oder-ich-Gefühl, lege diese Zweikampfmentalität ab und suche Wege, im Team zu agieren. Im Team ist es einfacher, für einen Schüler den richtigen Ansatz zu finden und am Ende des Prozesses gestärkt aus dem Konflikt hervorzugehen. Der Schüler nimmt sehr gut wahr, dass ihm ein Türchen zur Verbesserung seiner Situation offengehalten wird.**

Für die Elternarbeit:

- **Denke bei jeder Interaktion daran, dass alle im selben Boot sitzen.**
- **Trete möglichst frühzeitig und ohne nennenswerten Anlass in Kontakt zu den Eltern deiner Klasse.**
- **Kommuniziere überlegt und wohldosiert mit den Eltern. Eine Flut von Nachrichten überfordert, und die Eltern gehen in die Defensive.**
- **Persönliche Kommunikation fördert die Beziehung, nutze digitale Kommunikationskanäle sparsam.**
- **Berichte den Eltern Positives über ihr Kind, sei aber offen und ehrlich, wenn etwas Problematisches vorgefallen ist.**
- **Du kannst schwierige Eltern nicht von Grund auf verändern, du kannst jedoch deren Haltung gegenüber Lehrpersonen und Schule beeinflussen und zumindest um eine Stufe verbessern. Du kannst feindselige Eltern zu neutralen, neutrale Eltern zu interessierten, interessierte Eltern zu akzeptierenden und akzeptierende zu unterstützenden Eltern machen.**

* Haim Omer/Regina Haller (2020). Raus aus der Ohnmacht — Das Konzept Neue Autorität für die Schule und Praxis. Göttingen: V&R Verlag

Für die Veränderung im Team war die Erarbeitung eines Kodex ein wichtiger Schritt. An den Wänden im Treppenhaus sind geltende Werte für alle präsent.