

Maike Plath

Das Veto- Prinzip

Die sieben Säulen
gleichwürdiger
Pädagogik



E-Book inside

BELTZ

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig.
Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.



Dieses Buch ist erhältlich als:
ISBN 978-3-407-63283-8 Print
ISBN 978-3-407-63304-0 E-Book (PDF)

1. Auflage 2023

© 2023 Beltz
in der Verlagsgruppe Beltz · Weinheim Basel
Werderstraße 10, 69469 Weinheim
Alle Rechte vorbehalten

Abbildungen Innenteil: S. 117 (129, 132) © gettyimages/Nadzeya_Dzivakova
Umschlagfoto und Portrait: Sinan Özmen @sinoofficial
Covergestaltung: Oliver Schmitt

Satz und Herstellung: Michael Matl
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza
Beltz Grafische Betriebe ist ein klimaneutrales Unternehmen (ID 15985-2104-100).
Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autor:innen und Titeln finden Sie unter: www.beltz.de

Inhalt

Vorwort	7
Einführung	9
Kapitel 1	
Die erste Säule gleichwürdiger Führung: Präsenz und Integrität	20
1.1 Präsenz	20
1.2 Der Perspektivwechsel	21
1.3 Integrität in der täglichen Praxis	25
1.4 Der Weg zum »Erwachsenen-Ich«	29
1.5 Wege zu Integrität und Präsenz	31
1.6 Vom Blick auf die anderen zum Blick auf uns selbst kommen	35
1.7 Einführung in die Praxis: Integritäts- und Präsenztraining nach dem Veto-Prinzip	38
Kapitel 2	
Die zweite Säule: Präsenz im Inneren – Erkenne dich selbst!	66
2.1 Selbstreflexion durch Biografiearbeit	66
2.2 Ablauf »Biografische Held:innenreise«	80
2.3 Meine Stärken und positiven Glaubenssätze	84
2.4 Vertiefung: Schattenarbeit	88
2.5 »Gesten-Memory Reloaded« mit den Erfahrungsspielräumen »Spieluhr« und »Karussell«	98
Kapitel 3	
Die dritte Säule: Präsenz im Äußeren – der authentische Auftritt	101
3.1 Körpersprache und Kapital	101
3.2 Körpersprache und symbolisches Kapital – »Pygmalion«	109
3.3 Die Statustypen (Statustiere)	117
3.4 Führungsstile	125
3.5 Transaktionsanalyse und Bezug zu den vier Statustieren	128
3.6 Ziel des des Statustrainings	131
3.7 Praxis »Körpersprache, Statuslehre und Kapital«	133

Kapitel 4

Die vierte Säule: Kooperation statt Konkurrenz	170
4.1 Kooperation statt Konkurrenz	170
4.2 Transparenz und geteiltes Wissen als Grundlage für Kooperation: Erfahrungsspielraum »Mischpult – Führen und Folgen«	177
4.3 Das Thema der Bewertung: Feedbackverfahren beim Veto-Prinzip	186

Kapitel 5

Die fünfte Säule: Trennung <i>macht</i> Trauma – Umgang mit Konflikten	193
---	-----

Kapitel 6

Die sechste Säule: Vorleben statt vermitteln – der Führungstyp »Schildkröte«	210
6.1 Keine Führung ist auch keine Lösung – Vorschlag: Führungstyp »Schildkröte«	210
6.2 Der Führungstyp »Schildkröte« – die Held:innenreise der Meeresschildkröte	212
6.3 Instrumente und Strategien des Führungstyps »Schildkröte«	213
6.4 Trennung <i>macht</i> Trauma	217
6.5 Der Weg zum Führungstyp Schildkröte	221

Kapitel 7

Die siebte Säule: Partizipation – Methodik des Veto-Prinzips	225
7.1 »Wanderrouten durch das Land der inneren Freiheit«	225
7.2 Instrumente des Veto-Prinzips	226
7.3 Konzeptkoordinaten des Veto-Prinzips	230
7.4 Übersicht über die Erfahrungsspielräume	231
7.5 Arbeitsprinzipien	232
7.6 Orientierungskordinaten für die Entwicklung eigener partizipativer Dreischritte	234
7.7 »Freispiel«: Spielwiese für Veto-Trainer:innen	235

Literatur	241
------------------------	-----

Anhang	244
Kleine Übersicht: Häufig gebrauchte Praxis-Instrumente des Veto-Prinzips	244
Die Autorin	248

Vorwort

In diesem Buch geht es um Führung. Eine leitende Person, zum Beispiel ein:e Pädagog:in, kann dazu beitragen, dass die Lerngruppe, mit der sie arbeitet, sich in einem inklusiven, gleichwürdigen und demokratischen Raum bewegt und entwickelt. Wenn dies passieren soll, denken wir oft, dass es keine Führung braucht und alles »einfach im Konsens entschieden werden kann«. Meiner Erfahrung nach gelingt das aber nicht von selbst. Keine Führung ist auch keine Lösung. Dieser demokratische und gleichwürdige Raum entsteht in der Regel nicht »einfach so«. Das ist kein Widerspruch. Ich wünschte, dass mir das damals als Berufsanfängerin jemand vermittelt hätte.

Ich selbst hätte mir dieses vorliegende Buch damals gewünscht, als ich in Berlin an einer Neuköllner Schule tagtäglich daran scheiterte, »mich durchzusetzen«. Das ist jetzt fast 20 Jahre her. Inzwischen weiß ich, dass Führung nichts mit »sich durchzusetzen« zu tun hat.

Sich durchsetzen zu wollen offenbart vielmehr autoritär geprägte, eindimensionale Denkmuster. Denn sich mit Mitteln wie Belohnung, Bestrafung, Manipulation, Moralisieren oder Androhung von Ausschluss gegen den Willen anderer »durchzusetzen«, erzeugt bei den so Angesprochenen Identitäts- und Selbstwertverlust. Diese Aspekte – Identität und Selbstwert – sind aber grundlegend, um kooperieren, gestalten und sich produktiv einbringen zu wollen und zu können. Wer sich anpassen und eigene Integrität untergraben muss, um einen Platz in der Gruppe zu sichern, erlebt Ohnmachtsgefühle. Ohnmachtsgefühle erzeugen Trennung: aus dem Kontakt mit mir selbst und mit anderen gehen. Trennung *macht* Trauma.

Sich unterwerfen kostet Selbstwert, Innovation und den Glauben, etwas ändern zu können, kostet Zuversicht.

Die Qualität von Führung zeigt sich gerade darin, wie sie mit Kritik und Widerstand umgeht und in welchem Maße sich die Gruppenmitglieder mit ihren Perspektiven und Fähigkeiten einbringen und aus sich selbst heraus stark und autonom sein können. In welchem Maße sie frei sind.

Frei bin ich, wenn ich mich als der Mensch zeigen und einbringen kann, der ich wirklich bin – mit dem, was ich kann. Und wenn ich auf dieser Basis Anerkennung erfahre. Dann habe ich auch Lust, mit anderen zu kooperieren. Genau das ist es, was Menschen lieben: mit dem Eigenen anerkannter Teil einer Gemeinschaft zu sein und zu etwas Sinnvollem beizutragen. Menschen brauchen Beziehung, Menschen brauchen Sinn.

Gute Führung setzt sich daher nicht gegen den Willen des Gegenübers durch, sondern weckt bei diesem den Mut, die Freude und die Fähigkeit, mit dem Eigenen präsent und stark zu sein. Und auf dieser Basis mit anderen auf gemeinsame Ziele hin zu kooperieren.

Klingt so einfach. Ist es auch. Wenn wir verstehen, was es dazu braucht, und den Mut haben, es zu tun. Dieses Buch beschreibt einen Weg, wie das gelingen kann.

Wir können verändern. Jetzt. Veto.

Maike Plath, Mai 2023

Einführung

Was ist das Veto-Prinzip?

Das Veto-Prinzip ist ein bewährtes, erfahrungsbasiertes Konzept zur Ausbildung der eigenen Führungskompetenz und zur Vermittlung gleichwürdiger Führung an andere im Rahmen einer gleichwürdigen Pädagogik.

Es setzt sich zum Ziel, den Begriff der gleichwürdigen Führung, wie ihn der dänische Familientherapeut Jesper Juul für die Elternarbeit ausformuliert hat, auf Führungskontexte mit Lerngruppen zu übertragen, und bietet dafür grundlegende pädagogische Instrumente an.

Im Mittelpunkt steht der konstruktive und integritätsbasierte Umgang mit Widerstand, weil sich nach dem hier vorgestellten Ansatz die Qualität von Führung daran bemisst, wie sie mit Widerstand umgeht und was sie langfristig bei der Gruppe bewirkt: Anpassung (Unterordnung), Scheinkooperation, Rebellion auf der einen Seite oder Verantwortungsübernahme, Autonomie und echter Kooperationswille auf gemeinsame Ziele hin bezogen auf der anderen Seite.

In vielen anderen pädagogischen Ansätzen wird den Ursachen für widerständiges Verhalten bei Kindern und Jugendlichen nicht nachgegangen, sondern stattdessen der Widerstand als Problem bzw. als Störung angesehen oder soll – wie beim Konzept der »Neuen Autorität« von Haim Omer* – durch »Beharrlichkeit aufgelöst« werden. Hier besteht die Gefahr, dass sich autoritäre Denk- und Handlungsweisen durch die Hintertür wieder einschleichen und eine Entwicklung zu Verantwortungsübernahme und Mündigkeit bei den »geführten« Gruppenmitgliedern verhindern. Denn gerade in der Haltung zu und im Umgang mit Widerstand zeigt sich, ob Führung nachhaltig demokratische Prozesse bewirkt – oder in autoritär geprägte Kontrollmechanismen zurückfällt. Der Umgang mit Widerstand wird in diesem Buch als Schlüssel und Chance betrachtet, eine gleichwürdige und demokratiestärkende Führung vorzuleben.

Das Veto-Prinzip setzt deshalb nicht bei normierten Erwartungen der Führungsperson an (Ich weiß, was für dich richtig ist!), sondern bei der Integrität aller Beteiligten. Es setzt beim Widerstand der Lerngruppe an, statt diesen als »zu behobendes Problem« anzusehen. Indem allen Beteiligten von vornherein ein Veto-Recht als zentrales Instrument an die Hand gegeben wird, um eigene Grenzen und Bedürfnisse anzuzeigen und zu schützen, kann Integrität schrittweise wieder er-

* Haim Omer, Artist von Schlippe, »Neue Autorität - Das Handbuch. Konzeptionelle Grundlagen, aktuelle Arbeitsfelder und neue Anwendungsgebiete«, Vandenhoeck + Ruprecht, 2019

lernt und zur Grundlage eines intrinsisch motivierten Lern- und Gestaltungsprozesses gemacht werden.

Das Veto-Prinzip zeigt Wege zu einer gleichwürdigen Pädagogik auf, im Rahmen derer junge Menschen Schritt für Schritt auf der Basis von Selbstwert tatsächlich kooperieren und ihr Potenzial entfalten lernen, statt in selbstentfremdenden Prozessen der Scheinkooperation dauerhaft unter ihren Möglichkeiten zu bleiben (Welche Anpassungsleistung muss ich bringen, um die Erwartung der Lehrperson zu erfüllen? Was muss ich machen, damit ich eine Eins kriege?).

Innere Haltung und äußerer Auftritt

Eine lebendige Demokratie entsteht nicht in »verordneter Harmonie« oder Konfliktvermeidung, sondern ganz im Gegenteil wenn alle Perspektiven eine Stimme erhalten und junge Menschen ermutigt werden, sie selbst zu sein – ohne Angst vor Ausschluss und Demütigung. Verbindung und das Vertrauen in echte Kooperation können nur entstehen, wenn wir lernen zu streiten, ohne uns zu trennen.

Ziel der gleichwürdigen Pädagogik nach dem Veto-Prinzip ist es, klare und liebevolle Führung vorzuleben, gleichzeitig jedoch Lernende in Mit- und Eigenverantwortung zu bringen und einen Prozess zu initiieren und zu begleiten, der sie langfristig selbst zur Verantwortungsübernahme und Führungskompetenz führt.

Bereits in kurzen Zeiteinheiten, am wirksamsten aber durch kontinuierliches Training anhand der in diesem Buch beschriebenen praxisnahen Konzeptkoordinaten kann ein jeweils individueller emanzipatorischer Prozess initiiert werden, durch den sowohl die innere Haltung als auch der äußere Auftritt langfristig für die Rolle als Leitung gestärkt werden. Neben diesem Selbsttraining für Personen in Führungsverantwortung, das zum Beispiel unterstützende Übungen beinhaltet, bietet das Buch auch konkrete Strategien und Übungsabläufe zur Umsetzung und Vermittlung gleichwürdiger Führung in Lerngruppen oder Teams. Ziele hierbei sind etwa: eine gleichwürdige Führungshaltung entwickeln, innere und äußere Präsenz schulen, produktiv mit Widerständen umgehen, Resilienz im Umgang mit Komplexität und Überforderung, Selbstbewusstsein und Selbstmanagement, Mut zur aktiven Zukunftsgestaltung.

Das hier vorgestellte Konzept bietet für die Phasen des Aneignungs- bzw. Umsetzungsprozesses des Veto-Prinzips konkrete Instrumente, die der individuellen Orientierung dienen und eine gemeinsame Sprache, Verständigung und Reflexion darüber ermöglichen. Die Arbeit nach diesem Ansatz kann sich in vielfältigen thematischen Kontexten vollziehen.

Herrschaft oder Führung?

Wir müssen lernen, Regie über unser Leben zu führen, auch wenn sich das Drehbuch unseres Alltags täglich ändert: Beruf. Beziehungen. Partnerschaften. Leben. Das Veto-Führungstraining setzt dort an, wo Veränderung wirklich beginnt: bei uns selbst.

Menschen, die ein Unternehmen oder eine Organisation leiten, sind Führungskräfte. Aber auch Eltern und Lehrpersonen sind »Führungskräfte«. Alle Menschen, die für gewisse Zeiträume die Verantwortung für Arbeits- und Kommunikationsprozesse verschiedener Personengruppen übernehmen, sind Führungskräfte.

Dass Führungsverhalten teils unbewusste, verinnerlichte Normen reproduziert, erkennen wir augenblicklich an unserer Hilflosigkeit und Überforderung, sobald wir auf Widerstand stoßen. Wenn nämlich jemand Veto einlegt, unsere Vorschläge bzw. unser Führungshandeln ablehnt, geraten wir in Stress. Eine übliche Reaktion darauf ist leider noch immer, dass wir dann glauben, Druck ausüben zu müssen. Dies tun wir unbewusst noch viel zu häufig auf autoritär geprägte Weise, nämlich zum Beispiel durch Belohnung, Bestrafung, Beschämung, Manipulation oder Moralisieren. Was aber, wenn wir es genau umgekehrt versuchen und ein Veto-Recht von vornherein in allen Prozessen als selbstverständliches Grundrecht aller Beteiligten einführen?

Das klingt vielleicht radikal. Letztendlich bedeutet es aber nichts anderes, als jungen Menschen ein Instrument an die Hand zu geben, mit dem individuelle Grenzen und Bedürfnisse angezeigt und respektiert werden können. Was auf den ersten Blick unmöglich erscheint – und doch eigentlich so naheliegend ist – bildet für die Einzelnen die selbstverständliche Grundlage, um ins eigene Potenzial hineinzuwachsen.

Es ist eigentlich absurd, dass wir es nicht längst überall so machen. Das liegt wahrscheinlich daran, dass mit dem Veto-Recht nur der Anfang gemacht ist. Es bedarf konzeptioneller Schritte, wie es dann auf dieser Basis produktiv und erfüllend weitergehen kann.

Wenn alle im Raum auf der Basis ihrer eigenen Bedürfnisse, Grenzen und Potenziale Verantwortung für sich selbst, phasenweise auch für die anderen und grundsätzlich für ein gemeinsames Ziel übernehmen können und wollen, entsteht ein hochwirksamer demokratischer Raum, der Vielfalt als tatsächliche Bereicherung für alle sichtbar macht. Die Beteiligten lernen dann auf ein gemeinsames Ziel hin Verantwortung zu übernehmen – von völlig unterschiedlichen Ressourcen und Perspektiven ausgehend. Dafür braucht es Instrumente, methodische Klarheit, eine gemeinsame Sprache und gutes Führungshandeln. Denn dadurch entsteht Sicherheit. Wo ausreichend Sicherheit ist, entsteht auch Freiheit. Es geht also auch um Führung – aber im Sinne von Gleichwürdigkeit, Integrität und menschlicher Würde – nicht im Sinne von Herrschaft. Und diese Führungskompetenz setzt bei uns selbst an.

Ausgangssituation: Mit Widerstand umgehen

In meiner langjährigen Erfahrung als Lehrerin wurde mir irgendwann schmerzlich bewusst, dass ich in meiner Ausbildung viel Sinnvolles gelernt hatte, nicht aber, wie ich mich in meiner Führungsrolle im Konfliktfall durchsetzen konnte, ohne auf autoritäre Verhaltensweisen zurückzugreifen.

So lange nur einige wenige Schüler:innen bei mir den Unterricht verweigerten, fiel mir gar nicht so sehr auf, dass ich darauf autoritär – nämlich mit sanftem Überreden und Notendruck bis hin zur Androhung von »Konsequenzen« – reagierte, weil diese Verhaltensweisen kurzfristig erfolgreich waren und ich ja insgesamt meinte, gleichwürdig und demokratisch zu agieren. Erst als ich an einer sogenannten »Brennpunktschule« in Berlin Neukölln erlebte, dass quasi *alle* Schüler:innen meinen Unterricht boykottierten und weder Notendruck noch Androhung von »Konsequenzen« noch das In-Aussicht-Stellen von Belohnungen (manipulieren) dagegen halfen, war ich gezwungen, meinen Führungsstil zu hinterfragen. Jegliche Form von Druck führte nur zu einer weiteren Verschärfung des Konflikts. Die Jugendlichen ließen es einfach eskalieren, indem sie entweder die Schultern zuckten und mich komplett ignorierten oder indem sie den totalen Aufstand probten (Plath 2022: »Türwächter:innen der Freiheit«, siehe unten: Kapitel »Knietief durch die Scheiße«).

Im täglichen Scheitern fragte ich mich ununterbrochen: Was braucht es, damit Menschen kooperieren *wollen*? Wertvolle Hinweise fand ich bei Jesper Juul. Allerdings war es in der alltäglichen Unterrichtspraxis nicht möglich, dauernd lange Einzelgespräche mit den Schüler:innen zu führen. Ich brauchte etwas, das *im* Unterricht – in der Arbeit mit größeren Gruppen – funktionierte. Etwas, das nicht mich allein zur zentralen Figur der Lern- und Entwicklungsprozesse machte.

Mir wurde klar: Wenn ich allein die Verantwortung für die zu erreichenden Ziele übernahm, kam es immer wieder zu großen Widerständen und Konflikten, weil alle sich aufführten wie (rebellische oder angepasste, ängstliche) »Kinder«, und dass dann am Ende immer nur der Ausweg des »Hart-Durchgreifens« blieb. Wenn ich diesen »Teufelskreis« durchbrechen wollte, schien es mir sinnvoll, an zwei wesentlichen Punkten zu arbeiten:

- Methoden finden, die tatsächlich Partizipation ermöglichen und langfristig alle Beteiligten in die Verantwortung bringen, und zweitens
- meine Führungsrolle betrachten und befragen.

Auf Basis der Lektüre von Jesper Juul habe ich in zehn Jahren täglicher Schulpraxis an besagter Schule in Berlin Neukölln ein Konzept zur gleichwürdigen Pädagogik entwickelt, das mich als Führungsperson nicht nur entlastete, sondern mir vor allem wieder die Freude an meinem Beruf zurückgab. Ich erlebte Sinnhaftigkeit, Selbstwirksamkeit und vor allem den Erfolg und das Glück gelingender Kooperation.

Dieses Konzept zielt entsprechend auf Kooperation und individuelle Potenzialorientierung. Dabei bleibt es allerdings nicht in »Wolkenkuckucksheim« stecken, sondern besteht seit nunmehr 20 Jahren den sogenannten Härtestest an allen Schulformen, insbesondere dort, wo alle anderen Konzepte scheitern, und wo es seinen Ursprung genommen hat: dort, wo es »knallt«.

Ein Blick ins wahre Leben: Widerstand!

Auszug aus: Plath (2022): »Türwächter:innen der Freiheit«, S. 40–46: Teil 1/Kapitel 4.

Selbstverständlich ist eine wahre Geschichte nur deshalb eine wahre Geschichte, weil sie frei erfunden ist. Ähnlichkeiten mit lebenden oder realen Personen wären daher rein zufällig.

Knietief durch die Scheiße – Warten, bis es leise ist

Am nächsten Tag ist mir mulmig, als ich wieder die Treppen zum Klassenraum der 8b hochsteige. Nach der misslungenen Musikstunde gestern steht heute ein neuer Versuch bei ihnen an.

Wie reagiere ich auf Taher, der gestern so ausgerastet ist? Soll ich auf die Situation nochmal eingehen? Muss ich ja wohl. Ich kann ja nicht ernsthaft akzeptieren, dass sie mir meine Sachen geklaut haben. Immerhin waren weder Geld noch Handy noch mein Schlüssel in der Tasche. Aber meine ganzen Unterlagen, mein privater Kalender, das Stifte-Etui, das ich so liebe, und ein Lippenstift ... mir wird schon wieder heiß im Gesicht, wenn ich nur dran denke. Es ist eine Mischung aus Scham und Wut. Sehr unangenehm und schwer auszuhalten. Aber es nützt ja nix. Wenn ich den Vorfall ignoriere, kann ich gleich nach Hause gehen und im Schuhladen neben unserer Wohnung in Mitte als Verkäuferin anfangen.

Ich atme tief durch und öffne die Tür. Es ist nicht großartig anders als gestern. Chaos. Gegröle. Niemand beachtet mich. Ich stelle meine Tasche auf dem Pult ab. Dasselbe Spielchen also, denke ich. Aber diesmal muss ich mich durchsetzen. Die Frage ist nur, wie. Dieses »Vorne-Stehen und warten bis es leise ist« funktioniert einfach nicht, ich sollte lieber einen Salto mortale machen, auf den Tisch springen oder laut beten, keine Ahnung.

Stattdessen setze ich mich erstmal aufs Pult und beschließe, nichts zu machen. Also nicht, damit sie leise werden, denn diese Hoffnung habe ich ohnehin schon aufgegeben, sondern einfach, um mir Zeit und einen Überblick zu verschaffen. Ich sitze also da so rum und beobachte das Geschehen. Ich konzentriere mich darauf, ruhig zu atmen und mir selbst gut zuzureden. Letztendlich kann ich hier ja machen, was ich will. Also theoretisch könnte ich auch die ganze Stunde hier so auf dem Pult rumsitzen und abwarten, bis es klingelt.

Mein Blick fällt auf den Sitzplan, der mit Tesafilm auf die Pult-Tischplatte ge-

klebt ist. Aha, ich könnte vielleicht die Namen lernen. Ich studiere den Sitzplan, hoffe, dass die meisten an ihren »richtigen« Plätzen sitzen und versuche mir die Namen einzuprägen.

Plötzlich fliegt die Tür auf, Taher erscheint. Wie gestern hat er keine Tasche, keine Jacke, er lässt sich vorn auf seinen Platz fallen, mustert mich kalt. Ich fühle meinen Puls, versuche aber, mich nicht aus der Ruhe bringen zu lassen. Also weiter die Namen lernen. Um mich herum ohrenbetäubender Lärm. Es ist eigentlich absolut lächerlich. Was bin ich für eine Lehrerin, die hier so rumsitzt und nichts tut? Übersetzt: Die komplett hilflos ist? Es ist ein Alptraum.

Ich spüre Tahers bohrenden Blick. Die Buchstaben vor meinen Augen flackern. Es ist schwer, sich zu konzentrieren, wenn Blicke einen quasi aufspießen.

Dann knallt Taher mit der Hand auf den Tisch und alle zucken zusammen und schauen ihn an. Schauen mich an. Mein Herz rast. Es geht wieder los.

Taher: Ey was los? Machst du keinen Unterricht? Isch hab jetzt Musik, wallah! Ich will was lernen.

Ich zwinge mich, nur langsam von meinem blöden Sitzplan aufzuschauen. Dann treffen sich unsere Blicke. Meiner und Tahers. Ich falle quasi in seinen Blick hinein. Bleibe da. Warte ab. (Weil mir nichts einfällt, was ich sagen könnte.)

Taher starrt mich an: Ja, guck ma nisch so hässlich! Ich will jetzt Musikunterricht! Inzwischen ist es still geworden im Raum. Alles schaut fasziniert nach vorn: Da gibt es die nächste spannende Schlacht mit Taher zu besichtigen.

Ich zwinge mich zur Ruhe und halte weiterhin Tahers Blick stand.

Ganz ehrlich, Taher: WAS für einen Unterricht willst du denn?

Taher stößt sich abrupt mit den Händen von seinem Tisch ab und poltert mit seinem Stuhl nach hinten.

WALLAH!! Woher soll ISCH das wissen?? DU bist die verfuckte Lehrerin! Du wirst dafür BEZAHLT!! Also MACH was, mach ma jetzt Musikunterricht, du Hure!!

Ich schüttle den Kopf, schaue ihn weiterhin an.

Ja, Taher. Mach ich. Aber nur, wenn es Sinn macht. Und so, wie du redest, macht es KEINEN Sinn. Jetzt mal ganz ehrlich: Was denkst du denn, was guter Unterricht ist?

Taher schlägt wieder mit voller Wucht auf den Tisch, dreht sich kurz weg. Schaut auf den Boden. Dann wieder dieser wütende Blick: Bin ISCH jetzt hier der Scheißlehrer oder was???

Ich: Nee. Aber vielleicht ein guter Berater? Du hast ja schon viele Lehrer erlebt. Und ich hab hier das Gefühl, ihr wollt mich sowieso nur auflaufen lassen, egal, was ich mache. Du findest doch scheinbar ALLES Scheiße, was hier läuft. Dann sag doch mal: Was meinst du mit MUSIKUNTERRICHT?? Also so, dass du da Bock drauf hast?

Totenstille.

Taher funkelt mich böse an. Aber irgendwas ist einen Millimeter besser als vor-

her, sagt mir mein Bauchgefühl, und ich merke, dass ich irgendwie »Land gewinne«. Oder?

Leider nein.

Taher grinst. Dann sagt er betont ruhig: Alles klar: Also guter Musikunterricht ist, wenn wir dir unsere Lieblings-CDs nach vorn schmeißen und du machst den DJ. Und lässt uns in Ruhe. Und klar wird nur coole Musik aufgelegt. Das entscheidende ICH dann.

Er lacht auf unangenehme Weise, dreht sich abrupt von mir weg und poltert in die Klasse: Ey wallah, wie hässlich sie ist! Sie kann nicht unterrichten!

Aber der Rest der Klasse starrt mich nur erwartungsvoll an und reagiert – nicht. Einige Jungs hinten grinsen.

Ich will nicht aufgeben, mache einen neuen Versuch: Taher. Ich mein das ernst. WAS willst du? Ich kenn so eine Scheiße hier nicht. Ihr habt mir gestern meine Sachen geklaut, du bist ausgerastet. Was soll der ganze Scheiß? Ich bin GERNE Lehrerin, aber das hier bei euch ist echt absurd. Ich VERSTEH nicht, was du willst, was hier los ist bei euch. Wenn du nicht mit mir redest, wird's nicht besser.

Taher macht eine wegwerfende Geste mit der Hand, pustet laut Luft aus, als wäre es ihm einfach zu blöd.

Wallah, ist sie BEHINDERT!, sagt er, steht abrupt auf, geht nach hinten, lässt sich dort auf das abgewetzte Sofa am Fenster fallen und tippt in sein Handy.

Fatima meldet sich.

Ja, Fatima?

Mach jetzt mal normal Unterricht, Frau Plath, sagt Fatima mit provokant nach vorn gerecktem Kinn. Die anderen lachen. Es wird jetzt plötzlich wieder laut im Raum, Fuad ruft von hinten: Ja, genau, mach ma Musikunterricht, ich will jetzt ENDLICH was lernen, wallah!

Gib ma Arbeitsbogen!, ruft jemand anders.

Ich: Und was ist mit meinen Sachen? Bevor hier irgendwas losgeht, muss ich die wiederhaben.

Mahmout: Wieso? War doch kein Geld drin. Nix Wichtiges. Waren doch nur langweilige Zettel.

Ich: Ja, aber MEINE langweiligen Zettel. Und meinen Kalender und meine Stifte-Tasche LIEBE ich.

Mahmout lacht auf: So SCHULSACHEN? Bist du behindert?

Ich: Ich weiß nicht, welche Sachen für DICH ne Bedeutung haben?

Mahmout: Mein Handy.

Ich: Ja genau. Dann stell dir vor, jemand würde dir dein Handy wegnehmen.

Die ganze Klasse röhrt vor Lachen, kreischt, kriegt sich gar nicht mehr ein. Was war jetzt wieder so komisch?

Mahmout erklärt es mir, während Taher sich hinten immer noch übertrieben inszeniert ausschüttet vor Lachen.

Mahmout: Die nehmen mir DAUERND mein Handy weg, ey. Scheiß OPFER-Lehrer!

Fatima: Und dann müssen wir zwei Wochen warten, bis wir das wiederkriegen.

Ich: Wieso zwei Wochen?

Fatima: Is so. Dann können die Eltern das in der Schule abholen.

Selina: Handys sind nicht erlaubt im Unterricht. Wenn wir SMS tippen oder es klingelt, nehmen die uns das weg. Und damit wir zu Hause richtig Ärger kriegen, müssen das die Eltern in der Schule abholen.

Ich: Okay. Verstehe.

Mahmout: Also bei dir sind Handys erlaubt?

Ich merke, wie mich diese Frage stresst. Wenn ich jetzt »Ja« sage, habe ich mit absoluter Sicherheit ein Problem mit den Kollegen. Aber habe ich das nicht vielleicht sowieso? Ich winde mich etwas peinlich um eine klare Antwort.

Ich: Also manchmal sind Handys ja sinnvoll. Wir können das ja von Fall zu Fall entscheiden. Auf jeden Fall solltet ihr die natürlich im Unterricht ausmachen. – Ist ja klar. (Das füge ich noch mit etwas Nachdruck hinzu, was den gegenteiligen Effekt von Nachdruck hat. Ich komme mir vollkommen lächerlich vor.)

Außerdem sind wir voll vom Thema abgekommen, denke ich, es ging doch eigentlich um meine Sachen!

Ich: Aber ganz egal jetzt, wie wir das zukünftig mit den Handys hier regeln. Ich will erstmal meine Sachen wiederhaben.

Taher: Aber unsere Handys nimmst du uns dann trotzdem weg, oder was?

Ich: Mann, Taher, das ist hier kein Tauschgeschäft!

Taher: Nee, Mann, stimmt! Du machst, was du willst, und wir sind die Scheiß-Opfers! Ey, diese Schule ist verrostet, wallah!

Es wird wieder laut.

Der Moment der kleinen Hoffnung ist vorbei. Sie haben wieder dichtgemacht. Was mit meinen Sachen ist, keine Ahnung. Ich stehe vorn wie der Alien. Langsam hole ich meine Arbeitsbögen raus. So ein Schwachsinn, denke ich, und gebe Mehmet den Stapel, der mit ausdruckslosem Gesicht die Blätter sofort beginnt, auszuteilen.

Na endlich, Mann!, schreit Selina: Sie macht UNTERRICHT!, und lacht ein bisschen hämisch. Während einige wenige tatsächlich anfangen, sich über die Arbeitsblätter zu beugen, falten die anderen Papierflieger daraus und lassen sie durch die Luft sausen. Innerhalb weniger Sekunden herrscht wieder der ohrenbetäubende Lärm. Kevin, ein kleiner blasser Junge, der hinten allein am Fenster sitzt, hält sich die Ohren zu. Selina schreit: Jetzt setz dich doch mal durch, Frau Plath! Du musst die rauswerfen, die laut sind!

Und was soll das bringen?, schreie ich zurück. Selina zuckt mit den Achseln.

Machen halt alle so. Du bist zu lieb, Mann. So lernen wir nix.

Wie zum Beweis geht jetzt hinten zwischen Taher und einem anderen Jungen eine Prügelei los, es sieht so aus, als würden sie sich umbringen wollen. Zwei ande-

re Jungs halten die beiden nur mit Mühe und äußerster Kraftanstrengung auseinander, wildes Geschrei und Gepolter. Ich durchquere mit ein paar sehr schnellen Schritten den Raum, werfe mich quasi zwischen die beiden Streithähne und höre mich zu meiner eigenen Überraschung aus vollem Hals brüllen: Ihr spinnt ja wohl total! Jetzt ist Schluss!

In dem Gerangel werde ich hin- und hergeworfen, jemand packt mich und schubst mich unsanft zur Seite.

Misch disch nisch ein, das hat nix mit dir zu tun, sagt jemand nah an meinem Ohr. Die Schrankwand kracht zu Boden, die Mädchen kreischen, Kevin rennt heulend nach vorn und schreit: Ich will normalen Unterricht! Ich will normalen Unterricht!

Ich rappel mich wieder auf und gehe nochmals mit aller Kraft dazwischen. Wieder werde ich mit voller Wucht zur Seite gestoßen. Ich stelle mich breitbeinig auf und brülle so laut, wie ich meine eigene Stimme selbst noch nie gehört habe: STOPP! Es REICHT!!

Erstaunlicherweise kehrt Ruhe ein. Taher schmeißt sich zurück aufs Sofa, winkt mit einer abfälligen Geste ab: Ey du Missgeburt – wir sehn uns später.

Ja, wir klärn das später, du Hurensohn!

Als ich gerade aufatmen will, geht die Klassenraumtür auf: Ein älterer Kollege steht im Türrahmen, offenbar der Klassenlehrer der 8b. Er steht da breitbeinig im Türrahmen, die Arme in die Seiten gestemmt und grinst – ja man kann es nicht anders sagen – höhnisch.

Was n HIER los? Ich glaub, mein Schwein pfeift! Ach! Und da is ja die Kollegin Plath! Ich dachte, hier ist kein Lehrer in der Klasse ... Na, wenn Sie das hier als Unterricht bezeichnen ... Interessante Pädagogik ... Na denn! (Er tippt sich an die Stirn.) Viel Spaß noch, Kollegin.

Und weg ist er.

Ich lasse mich auf den Stuhl am Pult sinken und starre auf den Sitzplan. Es hat alles keinen Sinn, denke ich.

In der Pause fliehe ich ins Raucherzimmer, sitze zwischen den Rokal-der-Steinzeitjäger-Lektüren, ziehe an meiner Zigarette und denke in einem Dauer-Loop: Nicht heulen, Frau Plath. Erst, wenn du zu Hause bist.

Dann Musik in der 8a. Schon von draußen das Gejohle und Geschrei. Ich gehe rein und denke: Es sind nur 45 Minuten. Das schaffst du schon.

Schaffen ist natürlich ein dehnbarer Begriff. Ich versuche gar nicht erst, von vorn irgendetwas anzusagen, sondern gehe gleich durch die Bankreihen und verteile meine Arbeitsbögen. Das sind sie gewöhnt, das verursacht am wenigsten Ärger. Es ist zwar völlig fürn Arsch, weil keiner ernsthaft was einträgt auf den Papieren, aber es sieht immerhin noch am ehesten nach Unterricht aus und führt mysteriöserweise dazu, dass dann die meisten an ihren Plätzen sitzen bleiben. Warum auch immer. Dort tippen sie zwar auf ihren Handys rum, spielen Karten, lackieren sich die

Fingernägel oder zeigen sich Hochzeitsfotos aus dem Libanon, aber wenigstens sind sie dann mit sich beschäftigt und beachten mich nicht. Was in gewisser Weise eine Erholung ist.

Warum verteile ich nicht einfach nur noch Arbeitsbögen und sitze meine Zeit ab? Wäre doch leicht verdientes Geld? Ich gehe so ein bisschen auf und ab, bleibe am Fenster stehen, schaue raus, schaue auf die Uhr. Immer noch erst zehn Minuten vergangen. Noch 35 Minuten. Ich langweile mich. Und plötzlich muss ich lachen. Was MACHEN wir hier eigentlich? Einen Wettbewerb, wer am besten die Zeit totschlägt? Wir sitzen hier alle diese 45 Minuten ab. Keiner von uns möchte hier sein. Alle würden lieber woanders sein und was anderes machen. Aber hier sind wir. Zusammen in diesem hässlichen, verwehrten Raum – und warten darauf, dass es klingelt. Und letztendlich darauf, dass wir endlich nach Hause dürfen. Was für ein Irrsinn.

Ich traue meinen Augen nicht: Da meldet sich jemand. Ich gehe zaghaft hin, die Erinnerung von gestern noch in den Knochen. Aber es hat keinen Zweck von hier aus zu sprechen – man versteht sein eigenes Wort nicht bei diesem Lärm. Bei Meltem angekommen, knie ich mich vor sie hin, schaue sie fragend an. Meltem sagt: Mir ist schlecht. Kann ich nach Hause?

Immerhin fragt sie, denke ich. Taher wäre einfach gegangen.

Was ist denn los?, frage ich. Statt einer Antwort kullern Tränen. Entsetzt beuge ich mich vor: Was ist los, Meltem? Hat dir jemand wehgetan?

Jetzt schluchzt Meltem. Nickt. Ich nehme ihre Hand, sie schluchzt weiter.

Magst du nicht drüber reden?

Meltem schüttelt den Kopf, drückt aber weiter meine Hand.

Ich will nach Hause, murmelt sie.

Okay, höre ich mich sagen, richte mich auf, gehe zum Pult und hole das Klassenbuch.

Darf Meltem nach Hause? Ich will auch nach Hause, schreit ein Mädchen von hinten, das aussieht wie die Gewinnerin eines Model-Wettbewerbs. Ich werfe kurz einen Blick auf den Sitzplan. Das müsste Shirin sein.

Shirin? Sie nickt. Mir ist schlecht, Frau Plath, ich habe meine Tage.

Ich auch! Ich will auch nach Hause!, ruft sofort jemand anders. Ach du Scheiße, denke ich. Jetzt wollen alle nach Hause.

Riesengeschrei: Was hat Meltem? Warum darf die nach Hause? Ich will auch nach Hause!

Okay. Sage ich sehr laut. Das ist jetzt echt albern. Entweder wir reden jetzt kurz, was mit euch los ist und warum wer nach Hause muss, oder alle bleiben hier. Fertig.

Ein Geheule geht los, wie eine Wolfsgeheil-Persiflage. Ey, Sie sind VOLL fies, Frau Plath. Wie HÄSSLISCH!!! Meltem geht's WIRKLICH schlecht! Und ich hab ECHT meine Tage!

Und wieder – brülle ich ...

Ruhe jetzt! STOPP! Das darf doch nicht wahr sein. Ihr setzt euch jetzt hin! SCHNAUZE!!! (Ja, tatsächlich. DAS brülle ich, ich kann nicht glauben, dass ich das bin.) Ein kurzer Moment der Überraschung. Die Mädchen grinsen. Ayse murmelt in meine Richtung: Na siehste ... GEHT doch ...

Meltem hat inzwischen ihren Kopf auf die Arme gelegt und schluchzt lautlos vor sich hin. Ich streichle ihr vorsichtig über den Rücken. Sie zuckt zusammen. Schaut auf.

Wolln wir?, frage ich.

Sie nickt. Wir gehen zusammen raus vor die Tür, das Klassenbuch habe ich unter den Arm geklemmt. Draußen auf dem Flur schliesse ich vorsichtig die Tür und sehe Meltem an.

Jetzt erzähl mal ..., sage ich.

Aber Meltem schüttelt den Kopf und rennt davon.

Meltem!

Ich habe den Impuls hinterherzurennen, aber da kracht schon wieder irgendwas im Klassenraum um. Ich reiße die Tür auf und im selben Moment springen drei Jungs vom Pult, auf dem sie offenbar gerade getanzt hatten. Sämtliche Gegenstände auf dem Pult, zwei große Plastikbehälter mit Stiften und Scheren und eine Blumenvase, sind auf den Boden geflogen, der Inhalt in einer Wasserpfütze auf dem Boden verteilt. Ich mache mich daran, aufzuräumen.

In den folgenden Tagen bereite ich gefühlt 100 verschiedene Stundenentwürfe vor. Vor allem aber denke ich: Du WEISST doch, wie guter Unterricht funktioniert. Mit Sicherheit geht das nicht frontal vom Pult aus. Also das Allererste, was du schaffen musst, ist ein Stuhlkreis und auf Augenhöhe mit ihnen reden! In Beziehung gehen. Du hast das doch alles tausendmal gemacht und eine ganze Schrankwand voller genialem Unterrichtsmaterial angesammelt! Das DARF doch nicht wahr sein, dass du das nicht hinkriegst!

Okay. Gesagt, getan. Erster Schritt: Demokratische Gesprächskultur, denke ich. In den folgenden Tagen kann Mensch dann besichtigen, wie Frau Plath in ihren Klassen versucht, einen Stuhlkreis aufzubauen. Ungelogen dauert dieses Vorhaben grundsätzlich genau eine Unterrichtsstunde lang. Wenn endlich der Stuhlkreis aufgebaut ist, alle im Kreis sitzen und ein winziger Moment Ruhe einkehrt, also genau in dem Moment, in dem ich sage: Okay, und jetzt fangen wir an – klingelt es zur Pause.

Und jeden Tag packe ich am Ende eines weiteren langen Kampf-Tages meine Sachen zusammen, setze mich in die U8, die mich nach Mitte bringt, und denke:

Nicht heulen. Erst, wenn du zu Hause bist.

Das Buch »Türwächter:innen der Freiheit« beschreibt anschaulich die Geschichte hinter der Entstehung des Veto-Prinzips. Es basiert auf wahren Ereignissen.

Kapitel 1

Die erste Säule gleichwürdiger Führung: Präsenz und Integrität

*»Unsere Lehrer – das sind alle so Roboters – und Opfers.
Die ganze Schule ist verrostet.« (Taher, 14 Jahre)*

1.1 Präsenz

Motivierte und lernwillige Schüler:innen zu unterrichten bzw. zu führen, fällt wohl den meisten Pädagog:innen leicht. Theoretisch könnte dies auch ein Computer mit individuell abgestimmter Lernsoftware oder ein Roboter. Interessant wird es, wenn Widerstand da ist und/oder Konflikte entstehen. Wie »setzt sich eine Führungsperson dann durch«? Muss sie sich »durchsetzen«? Was ist damit gemeint? Sollte es nicht eher heißen: Wie erreicht die Führungsperson ihr Ziel? Und was ist das Ziel?

Es gibt diese lustige, aber wahre Kurzzusammenfassung von Berufen: »Irgendwas mit Menschen«. Oder: »Irgendwas mit Medien«. Der Lehrberuf ist eindeutig »irgendwas mit Menschen«. Und wir wissen seit Langem, dass Lernen über Beziehung passiert. Daher wird eine Computersoftware, so individuell auch immer sie auf ihre Schüler:innen zugeschnitten ist, niemals die Lehrperson ersetzen können. Jedenfalls dann nicht, wenn die Lehrperson als Mensch präsent ist. Und wenn sie ihre Führungsrolle wahrnimmt und ihr Autorität zugesprochen wird.

Dass das Thematisieren von Präsenz und Führung nicht selbstverständlich ist, sehen wir an der Debatte zum Thema Autorität, der man sich tendenziell vielleicht lieber entzieht. Und niemand will autoritär handeln, sobald aber ein Führungsproblem auftaucht, verspüren viele den Drang, doch über autoritäre Verhaltensweisen die Kontrolle über die Situation zurückzugewinnen.

Auch angesichts der Weiterentwicklung und Zunahme von variantenreicher Lernsoftware, des Alltags vieler ausgepöterter Lehrkräfte im Umgang mit widerständigem Verhalten von Schüler:innen ist es Zeit, darüber nachzudenken, wie Führungskompetenz und menschliche Präsenz erfolgreich hergestellt werden können. Jugendliche wie Taher sind nämlich genau darüber verstimmt, wenn der Mehrwert einer realen Lehrperson gegenüber einer Computersoftware nicht bei ihnen ankommt. Etwa wenn Lehrpersonen menschlich nicht spürbar

sind, weil sie sich hinter einer Rolle bzw. einem »Auftrag« verstecken (Franz Kafka in »Vor dem Gesetz« lässt grüßen) oder weil sie die Verantwortung an andere abgeben (Opferrolle). Mangelnde Führung und mangelnde menschliche Präsenz sind natürlich zwei Seiten einer Medaille. In der Opfer- oder Roboterrolle haben wir gegenüber einer Computer-Lernsoftware tatsächlich keinen großen Mehrwert. Wenn wir aber davon ausgehen, dass der Lehrberuf »irgendwas mit Menschen« ist, dann lohnt es sich, der Präsenz und Führungsaufgabe der Lehrperson nachzuforschen.

Wann ist ein Mensch »präsent«? Was verstehen wir unter »Präsenz«? Warum finden wir, dass zum Beispiel David Bowie eine größere Präsenz hatte als – sagen wir mal – unser Englisch-Kollege im Lehrer:innenzimmer? Durch welches Geheimnis entsteht Präsenz und wie erhält man in der Folge auch Autorität?

Präsenz können wir uns nicht wie einen Anzug anziehen oder vor dem Spiegel einüben. Präsenz ist keine Fassade, sondern sie entsteht im Innen. Unsere innere Haltung bestimmt unseren äußeren Auftritt in der Welt.

Aber was ist los mit dem Innen bei uns?

Am besten starten wir mit der Frage nach unserer inneren Haltung dort, wo das Problem mit dem Führen beginnt: mit dem Widerstand. Wenn Personen, die wir führen (sollen), sich verweigern. Welche innere Haltung und welche Perspektive auf die »Widerständigen« bestimmen unser Verhalten? Betrachten wir das Verhalten als Störung? Was wäre, wenn wir unsere Perspektive ändern und den Widerstand nicht als Störung auffassen, sondern den Fokus auf das richten, was gestört wird? Ich empfehle als erste »Maßnahme« den Perspektivwechsel.

1.2 Der Perspektivwechsel

So lange ich als Lehrerin an der Schule in Neukölln (siehe oben) nicht wirklich nachvollziehen konnte, *warum* die Schüler:innen meinen Unterricht verweigerten, fiel mir nichts ein, was ich ernsthaft und nachhaltig hätte tun können, um sie zu motivieren. Ich tat das, was alle um mich herum machten: ich klagte über die Verhaltensauffälligkeiten der Kinder und Jugendlichen und versuchte mit autoritären Verhaltensweisen die Kontrolle zurückzugewinnen, nämlich Belohnen, Bestrafen, Beschämen durch Bewerten, Moralisieren, Manipulieren und mit Noten, Sanktion oder Ausschluss drohen. Nichts davon funktionierte. Es wurde nur immer schlimmer. Erst als es mir gelang, die Welt aus ihrer Sichtweise heraus zu fühlen und mit ihnen in eine gleichwürdige Beziehung zu kommen, fielen mir konstruktive Lösungen ein – und alles änderte sich.

Ein solcher Perspektivwechsel, der meiner Ansicht nach die Grundvoraussetzung für einen produktiven Umgang mit Widerstand bzw. mit Unterrichtsstörungen ist, gelingt aber in der Regel leider nicht so ohne Weiteres. Daher möchte ich

im Folgenden den Weg hin zu meinem Perspektivwechsel kurz beschreiben – und vor allem auch, was daraus folgte.

Die entscheidenden Fragen lauten eigentlich:

- Was ist denn die Ursache für »Unterrichtsstörungen« bzw. für den Widerstand?
- Und: Handelt es sich um »Störungen« oder könnten wir das auch anders betrachten?
- Wer oder was wird »gestört«?
- Könnte es sein, dass das Auftauchen der Störungen darauf hinweist, dass insgesamt etwas nicht stimmt? Und zwar nicht bei den Störenden – sondern bei dem, was gestört wird?

Für den Perspektivwechsel ist es zudem wichtig, sich zu vergegenwärtigen, von welcher Position aus wir auf die Situation einer Unterrichtsstörung schauen.

Es ist ein Unterschied, ob mir ein Mensch sagt: »Ich hatte eine Panikattacke« und es mitfühlend zur Kenntnis nehme oder ob ich selbst mal eine Panikattacke hatte. Wenn ich selbst eine Panikattacke durchgemacht habe, habe ich eine andere Haltung dazu. Es ist wie ein »Vorher-Nachher-Effekt«, dasselbe bei Long Covid, Krankwerden, Diskriminierung erleben ..., kurz gesagt: die bitteren Seiten des Lebens zu *spüren* bekommen. Ich schreibe bewusst *spüren*.

Ich will damit nicht sagen, dass wir nur mitfühlen können, wenn wir dieselbe Erfahrung gemacht haben. Es ist aber ein wichtiger Schritt, zu differenzieren: Nehme ich die Person, da sie mir von einer Panikattacke erzählt, irgendwie doch als schwach oder defizitär wahr und fühle mich in der Folge überlegen, empfinde aus diesem Überlegenheitsgefühl heraus vielleicht den Impuls, zu »helfen«? Oder ist mir klar, dass dasselbe auch mir selbst passieren könnte? Im ersten Fall entsteht ein sogenannter Statusabstand, der uns trennt, im zweiten Fall nähern wir uns der Gleichwürdigkeit an. Für die Person, die die beschriebene Erfahrung (noch) nicht kennt, mag das zunächst kein großer Unterschied sein, für das Gegenüber aber ist der Unterschied zwischen dem ersten und dem zweiten Fall sehr wohl wahrnehmbar. Im ersten Fall wird sie vermutlich einen Selbstwertverlust erleben, egal wie »gut es die mitfühlende Person meint«, im zweiten Fall fühlt sie sich als Mensch gesehen und geachtet.

So lange ich damals dachte, dass es »doch nicht so schwierig sein kann, meinem wunderbaren, gut vorbereiteten, motivierenden *und* sinnvollen Unterricht zu folgen, ohne zu stören«, stand ich in meiner Wahrnehmung der Situation auf der anderen Seite eines Abgrundes, der die Schüler:innen und mich trennte. Die Jugendlichen fühlten sich nicht geachtet, nicht gesehen und mussten ständig Minderwertigkeitsgefühle kompensieren, die ich persönlich, aber auch das gesamte normierte System Schule bei ihnen auslöste. Ich verstand die Unterrichtsstörungen nur aus *meiner* Perspektive heraus und erkannte nicht, dass dadurch ein ungleiches Machtgefälle entstand: ich fühlte mich im Recht und ihnen überlegen.

Meine defizitäre Sichtweise auf die Schüler:innen verursachte einen Statusabstand, der unsere Kommunikation blockierte.

Der Dramaturg Keith Johnstone, Begründer der Statuslehre, schreibt in »Improvisation und Theater« (1993), dass Kommunikation überhaupt nur dann fruchtbar ist, wenn es ein »Gespräch unter Freund:innen« ist und keine großen Statusabstände da sind.

Dies ist der Fall, wenn Menschen einander vertraut sind und ununterbrochen den Status untereinander ausgleichen. Dann entsteht Gleichwürdigkeit. Geht die eine Person im Status rauf (und agiert oder spricht aus einer gefühlten Haltung der Überlegenheit heraus), setzt sie das Gegenüber im Status automatisch herab. Ist die Beziehung eine gleichwürdige, dann würde eine vertraute Freundin auf einen solchen Statusabstand mit einem Lachen reagieren und zum Beispiel sagen: »Nun komm mal wieder runter (von deinem hohen Ross)!« Sie würde damit unbewusst den Statusabstand sofort ausgleichen. Das kann sie deshalb, weil die Beziehung unter vertrauten Freund:innen (meistens) gleichwürdig *ist* und beide sich gleichwürdig *fühlen*. Macht sich jemand umgekehrt in einem solchen freundschaftlichen Gespräch selber schlecht und geht im Status runter, wird eine Freundin darauf reagieren, indem sie die Person im Status wieder hebt und aufbaut und vielleicht so etwas sagt, wie: »Na, jetzt übertreib mal nicht – so wahnsinnig schlecht ist es nun wirklich nicht gelaufen!« Dieses Prinzip nennt Johnstone: die Statuswippe. Geht eine Person hoch, schickt sie die andere automatisch runter.

In nahen, vertrauensvollen Beziehungen gleichen wir diesen Mechanismus sofort aus. In ungleichen Machtverhältnissen aber kann das Gegenüber nicht »hochwippen«, muss gezwungenermaßen die sich unterordnende Rolle einnehmen und die dabei zwangsläufig entstehenden Ohnmachtsgefühle und den Selbstwertverlust, der damit einhergeht, kompensieren. Das wiederum geht in ungleichen Machtverhältnissen einerseits durch künstliche Unterordnung und Anpassung (dann erhalte ich Lob, verliere aber an Selbstwert), andererseits durch rebellisches Verhalten und Widerstand (ich stelle die Führung infrage und verteidige dadurch einen Rest Selbstwert bzw. Integrität).

In beruflichen und institutionellen Kontexten erleben wir häufig eine blockierte, unproduktive Kommunikation, weil durch Hierarchien und ungleiche Machtverhältnisse Statusabstände erzeugt werden, die einen »fließenden« und leichten Austausch verunmöglichen. Alle sind »auf der Hut« und trauen sich nicht, zu sagen, was sie wissen oder wirklich denken. Anpassungsverhalten oder auch Widerstand können im Sinne von Statusreaktionen als Fassaden gedeutet werden, die den »wahren Menschen« dahinter – und insbesondere sein Potenzial – verbergen. Wenn alle »hinterm Berg halten«, bleibt ein Großteil der vorhandenen Fähigkeiten im Verborgenen. Je größer das Statusgefälle zwischen Menschen ist, also je hierarchischer die Beziehung, desto unproduktiver wird in der Regel die Kommunikation und desto geringer die Kooperations- und Leistungsbereitschaft.

In der Pädagogik ist seit Langem bekannt, dass eine Beziehung »auf Augenhöhe« – also ohne Statusabstände – die Kommunikation und damit auch gemeinsame Lern- und Gestaltungsprozesse erheblich produktiver macht.

Aber obwohl in der Pädagogik so viel von »Beziehung« und »auf Augenhöhe« die Rede ist, scheint es genau an der Stelle zu hapern, wenn Widerstand bei den Lernenden entsteht. Wenn also – wie oben beschrieben – Menschen eben nicht kooperieren wollen und sich widerständig zeigen. Dann sind wir vielleicht versucht, mit autoritär geprägten Verhaltensweisen die Kontrolle zurückzugewinnen. Wir sehen dabei aber nicht, dass wir den Statusabstand vergrößern, den Selbstwert des Gegenübers mindern – und in der Folge Vertrauen verspielen und die Kommunikation verschlechtern. Damit blockieren wir auch die Beziehungsebene und vieles andere, was eigentlich erreicht werden soll. Es ist also eigentlich wie bei Sisyphos und dem Felsbrocken, der immer wieder nach unten rollt. Wenn wir in autoritäre Denk- und Verhaltensweisen zurückfallen, stehen wir immer wieder am Anfang des Problems. Beziehung und Vertrauen verspielt. Alles wieder von vorn.

Daher ist es erstaunlich, dass derzeit wieder Stimmen laut werden, die eine Rückkehr zu autoritären Verhaltensweisen bzw. zu einer »Neuen Autorität« fordern (siehe auch den Begriff der »Neuen Autorität« von Haim Omer). Es gibt nicht »ein bisschen autoritär«. Wenn wir wirklich auf Augenhöhe führen wollen und unser Gegenüber geht in den Widerstand, dann kann die Lösung nicht sein, die Gleichwürdigkeit sofort zu »kassieren« und die jeweilige Person mit der Statuswippe noch weiter nach unten zu schicken bzw. »unten zu halten«. Wir können nicht autoritär und gleichwürdig zugleich agieren. Das eine schließt das andere aus.

Im stressigen Alltag sind uns Dynamiken wie die dargestellte oft gar nicht bewusst. Ich dachte in der beschriebenen konflikträchtigen Unterrichtssituation, ich müsste dafür sorgen, dass die Schüler:innen ihr Verhalten ändern. Ich ging also davon aus, dass ich das Richtige vertrat und die störenden Schüler:innen das Falsche. Ich glaubte zu wissen, was »gut für die anderen – in diesem Fall die Schüler:innen – ist«. Und genau durch diese Haltung verursachte ich selbst das Statusgefälle, das alle meine Bemühungen nutzlos machte.

Ich sah das nicht und versuchte dies und jenes, scheiterte aber – notwendigerweise – mit allem, was ich aus dieser defizitorientierten Perspektive heraus versuchte. Ich suchte den Fehler bei den widerständigen Jugendlichen und bemitleidete mich selbst in meinem Scheitern, nahm also eine Opferhaltung ein. Gleichzeitig drohte ich nach außen mit dem »Apparat Schule« (Noten, Sanktionen, ...), agierte also wie ein »Roboter«, statt Mensch und Autorität zu sein. Ich war ebenfalls »Opfer« und »Roboter« geworden und trug damit zur »Verrostung« der Schule bei (siehe Taher-Zitat).

Das Schlimmste daran: Es wurde nicht nur nichts gelernt, sondern vor allem verloren alle an Selbstwert – ich selbst und auch die Jugendlichen. Um mich herum

ein System, das diese »Abwärtsspirale« immer weiter beförderte, weil es mich in meiner defizitären Sichtweise bestätigte: die anderen verantwortlichen Lehr- und Erziehungspersonen betrachteten – so wie ich – Störungen als »Problem« und arbeiteten als Reaktion darauf ihre »Checklisten« ab, um nach außen gut dazustehen und sagen zu können: »Seht ihr? Ich habe alles gegeben. Aber der Umut, die Selina, der Dennis, ... die *wollen* eben einfach nicht. Dann müssen wir jetzt eben hart durchgreifen oder die Verantwortung an die nächste Institution abgeben ...« (siehe dazu auch Kapitel 5: »Bewältigungsstrategien« unter »Konflikt-Mischpult«, außerdem den sehr empfehlenswerten Film »Systemsprenger«).

Der erste Schritt in ein Umdenken und in der Folge dann mein schrittweiser Ausstieg aus der Dauerschleife des Versagens kam bei mir durch die Lektüre Jesper Juuls. Denn was ich mich im Angesicht dieses ständigen Widerstands immer fragte, war: *Was muss denn passieren, damit sie kooperieren?* Und in Jesper Juul fand ich die Antwort: Integrität als Grundlage des Handelns und gleichwürdige Führung.

1.3 Integrität in der täglichen Praxis

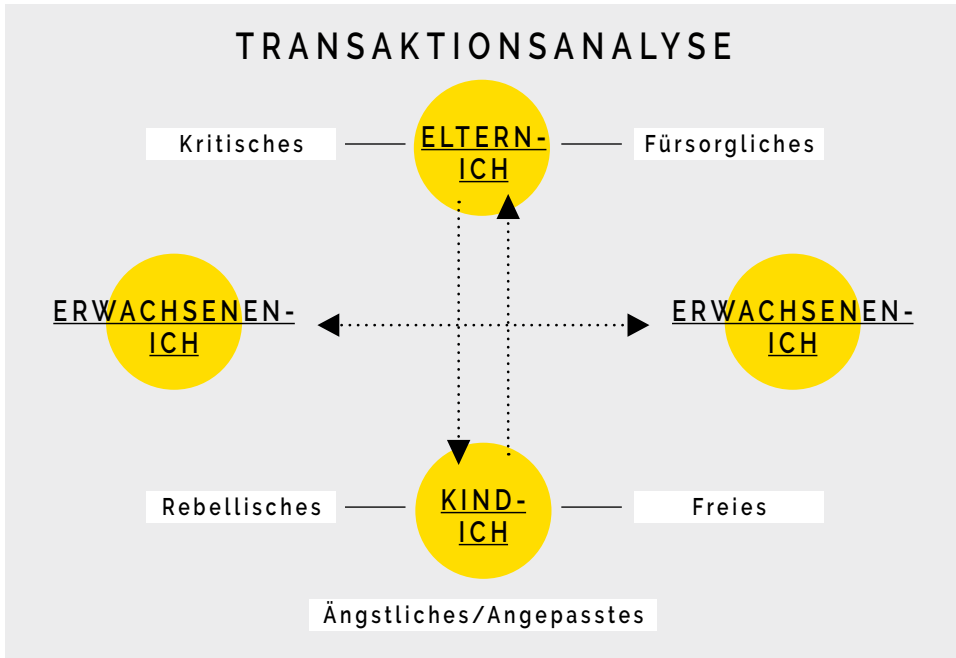
Wie sollte ich in Gruppen von 27 pubertierenden Jugendlichen bei Integrität starten und gleichwürdig führen, wenn mir kein:e Jugendliche:r länger als drei Sätze lang zuhörte? Wie sollte ich sie in Eigenverantwortung bringen, wenn jeder meiner Versuche Widerstand erzeugte und zum genauen Gegenteil führte, nämlich, dass sie eben gerade keine Verantwortung übernahmen?

Diese Situation ist – nicht nur in Schulen – der klassische »Test« beim Thema Führung: *Wie gehe ich mit Widerstand um, wenn das Ziel Verantwortungsübernahme aller Beteiligten ist?* Ich kann laut rufen: »Jetzt übernehmt doch mal Verantwortung und führt euch nicht immer auf, wie kleine Kinder!« Wie wir aber alle wissen, klappt das leider nicht. Und was machen wir dann? Dann doch verkappt autoritär, zum Beispiel über Belohnung und Bestrafung agieren? Die Braven kriegen eine Bratwurst und die anderen eine Geldstrafe? Wenn mein Ziel ist, alle in die Anpassung bzw. Unterordnung zu bringen, damit »endlich Ruhe im Karton ist«, erzeuge ich im besten Fall Scheinkooperation verkoppelt mit Selbstwertverlust, aber sicherlich keine Verantwortungsübernahme, keine Mündigkeit.

Das Erste, was stattdessen zu tun ist, wäre den Blick auf *mich* selbst zu richten, was in mir passiert und warum. Und das Zweite wäre den Blick von außen einzunehmen und mich zu fragen: Was ist denn die Ursache dafür, dass Menschen keine Verantwortung übernehmen, tunnelblickartig nur ihre eigenen Interessen vertreten und sich »wie kleine Kinder« aufführen?

Um den Zusammenhang zwischen diesem »Kinderverhalten« und unserer eigenen Perspektive, Widerstand als zu behebendes *Problem* zu betrachten, ist ne-

ben der Statuslehre die Transaktionsanalyse des amerikanischen Psychiaters Eric Berne hilfreich:



Wenn ich (autoritär) aus der Position des »kritischen« oder des »fürsorglichen Eltern-Ichs« heraus kommuniziere und handle, verfrachte ich mein Gegenüber in einen »Kindheits-Ich-Status«, was gleichbedeutend ist mit »keine Verantwortung übernehmen« (siehe auch im vorigen Kapitel »Statuswippe«). Verantwortung für mich und andere übernehme ich jedoch, wenn ich auf der Ebene des Erwachsenen-Ichs (gleichwürdig) angesprochen werde. Durch Ansprache im »kritischen oder fürsorglichen Eltern-Ich« wird Unterordnung und Anpassungsverhalten (»ängstliches, angepasstes Kind«) oder Widerstand (»rebellisches Kind«) erzeugt und keine Mündigkeit und keine Verantwortung (»Erwachsenen-Ich«).

Dabei ist der Begriff »Erwachsenen-Ich« irreführend. Denn auch Kinder verfügen über ein Erwachsenen-Ich. Es geht nicht darum, dass ich als Erwachsener meine Rolle der Führung bzw. der Verantwortung an das Kind abgebe. Es heißt nur, dass ich das Kind als vollwertigen Menschen ernst nehme – mit seinen Bedürfnissen und seinen Grenzen. Es bedeutet, dass ich nicht mit einer Haltung der Überlegenheit auf das Kind blicke. Das Kind ist in seiner ganzen menschlichen Würde mir und allen anderen Menschen gleich. Echte Gleichwürdigkeit entsteht, wenn wir die unendlich facettenreiche Verschiedenheit aller Menschen wertfrei zur Kenntnis nehmen und achten.

Die sieben demokratischen Führungsjoker des Veto-Prinzips

