



Leben.Lieben.Arbeiten

SYSTEMISCH BERATEN

Günter Engel

Achtsame Selbstführung und Führung im Schulsystem

Herausforderungen – Zwickmühlen – Lösungen

V&R



Leben.Lieben.Arbeiten

SYSTEMISCH BERATEN

Herausgegeben von
Jochen Schweitzer und
Arist von Schlippe

Günter Engel

Achtsame Selbstführung und Führung im Schulsystem

Herausforderungen – Zwickmühlen – Lösungen

Mit 6 Abbildungen und einer Tabelle

Vandenhoeck & Ruprecht

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind
im Internet über <https://dnb.de> abrufbar.

© 2020, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG,
Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen
Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen
bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Umschlagabbildung: [akiyoko/shutterstock.com](https://www.shutterstock.com)

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com

ISSN 2625-6088

ISBN 978-3-647-40850-7

Inhalt

Zu dieser Buchreihe	7
Vorwort von Jochen Schweitzer	9
Einleitendes	13

I Der Kontext

1 Herausfordernde Aufgaben von Schulleitern	20
● 1.1 Praxisbeispiel 1: »Herr Göbel, ich habe nichts gegen Sie persönlich, aber ...«	21
● 1.2 Praxisbeispiel 2: »Herr Göbel, soll ich ehrlich sein? Frau Müller muss weg!«	22
● 1.3 Praxisbeispiel 3: »Ich schmeiß den Kram hin, ich habe die Nase voll!«	23
1.4 Multitalent in der Sandwichposition	24
1.5 Gefangen im Dilemma	25
1.6 Schulleiterin, Lehrerin und Sekretärin	26
1.7 Schulleiter zwischen Gestalter und Verwalter	27
1.8 Personalentwicklerin zwischen Schulbehörde und Schule	28
1.9 Umgang mit Angst, Wut und anderen Emotionen	29
1.10 Konflikte begrüßen lernen	32
1.11 Leitung mit Neuer Autorität, (k)ein Problem?	32
1.12 Nerven wie Drahtseile	34
1.13 Fragmentierte Arbeit im Hamsterrad	35
1.14 Verteilte Führungsverantwortung im Schulleitungsteam	37

II Die systemische Beratung

2	Theoretische und praktische Werkzeuge zur Entwicklung achtsamer Selbstführung und Führung in Schulen	40
2.1	Schulleiterin als Teil des Systems	41
2.2	Jeder Zeit können wir die Dinge auch anders sehen	42
2.3	Kommunikationssystem Schule ist nicht linear steuerbar	44
2.4	Kontextsensibilität und Kontextgestaltung	45
2.5	Reframing – Interesse für den anderen Blick	47
2.6	Dilemma Kompetenz entwickeln	48
2.7	Die Polyvagaltheorie – Erzeugung von Sicherheit und Präsenz in der Kommunikation	50
2.8	Prämissen eines systemischen Konfliktmanagements	56
2.9	Konzept »Konflikte begrüßen lernen« – ein erprobtes Werkzeug für die Schulleitung	58
2.10	Selbstführung in der Führungsarbeit	66
2.11	Rad der Selbstführung – ein praktisches Werkzeug für Schulleiterinnen und -leiter	68
3	Gelungene Praxis	72
3.1	Lösung zum Praxisbeispiel 1	72
3.2	Lösung zum Praxisbeispiel 2	73
3.3	Lösung zum Praxisbeispiel 3	75
3.4	Musterwechsel in der Dienstbesprechung	76
3.5	Einladung zur transparenten Kommunikation	78
3.6	Neutralität statt Koalitionen	80
3.7	Selbstfürsorge im Dilemma zwischen Erlass und Entwicklung	81
3.8	Herr Göbel wirkt irgendwie gelassener	83

III Am Ende

Literatur	88
Dank	92
Der Autor	93

Zu dieser Buchreihe

Die Reihe »Leben. Lieben. Arbeiten: systemisch beraten« befasst sich mit Herausforderungen menschlicher Existenz und deren Bewältigung. In ihr geht es um Themen, an denen Menschen wachsen oder zerbrechen, zueinanderfinden oder sich entzweien und bei denen Menschen sich gegenseitig unterstützen oder einander das Leben schwermachen können. Manche dieser Herausforderungen (Leben.) haben mit unserer biologischen Existenz, unserem gelebten Leben zu tun, mit Geburt und Tod, Krankheit und Gesundheit, Schicksal und Lebensführung. Andere (Lieben.) betreffen unsere intimen Beziehungen, deren Anfang und deren Ende, Liebe und Hass, Fürsorge und Vernachlässigung, Bindung und Freiheit. Wiederum andere Herausforderungen (Arbeiten.) behandeln planvolle Tätigkeiten, zumeist in Organisationen, wo es um Erwerbsarbeit und ehrenamtliche Arbeit geht, um Struktur und Chaos, um Aufstieg und Abstieg, um Freud und Leid menschlicher Zusammenarbeit in ihren vielen Facetten.

Die Bände dieser Reihe beleuchten anschaulich und kompakt derartige ausgewählte Kontexte, in denen systemische Praxis hilfreich ist. Sie richten sich an Personen, die in ihrer Beratungstätigkeit mit jeweils spezifischen Herausforderungen konfrontiert sind, können aber auch für Betroffene hilfreich sein. Sie bieten Mittel zum Verständnis von Kontexten und geben Werkzeuge zu deren Bearbeitung an die Hand. Sie sind knapp, klar und gut verständlich geschrieben,

allgemeine Überlegungen werden mit konkreten Fallbeispielen veranschaulicht und mögliche Wege »vom Problem zu Lösungen« werden skizziert. Auf unter 100 Buchseiten, mit etwas Glück an einem langen Abend oder einem kurzen Wochenende zu lesen, bieten sie zu dem jeweiligen lebensweltlichen Thema einen schnellen Überblick.

Die Buchreihe schließt an unsere Lehrbücher der systemischen Therapie und Beratung an. Unsere Bücher zum systemischen Grundlagenwissen (1996/2012) und zum störungsspezifischen Wissen (2006) fanden und finden weiterhin einen großen Leserkreis. Die aktuelle Reihe erkundet nun das kontextspezifische Wissen der systemischen Beratung. Es passt zu der unendlichen Vielfalt möglicher Kontexte, in denen sich »Leben. Lieben. Arbeiten« vollzieht, dass hier praxisbezogene kritische Analysen gesellschaftlicher Rahmenbedingungen ebenso willkommen sind wie Anregungen für individuelle und für kollektive Lösungswege. Um klinisch relevante Störungen, um systemische Theoriekonzepte und um spezifische beraterische Techniken geht es in diesen Bänden (nur) insoweit, als sie zum Verständnis und zur Bearbeitung der jeweiligen Herausforderungen bedeutsam sind.

Wir laden Sie als Leserin und Leser ein, uns bei diesen Exkursionen zu begleiten.

Jochen Schweitzer und Arist von Schlippe

Vorwort

Ich könnte dieses Vorwort mit mehreren Problembeschreibungen beginnen, was in Bezug auf das System Schule eine lange Tradition hat, etwa mit dem folgenden Witz, den Sie als Leserin vermutlich in verschiedenen Variationen kennen:

»Mama, ich will nicht in die Schule! – »Kind, warum denn nicht?« – »Mama, die sind alle so böse zu mir!« – (Nach mehreren weiteren, die Mutter entnervenden Sequenzen): »Kind, nun rei dich mal zusammen und geh hin, schließlich bist du doch der Direktor!«.

Oder mit dem Zitat eines Schulleiters in diesem Buch (S. 24 in Kap. 1.4): »Ich fühle mich nicht wie der Käse im Sandwich, sondern wie das Hackfleisch im Hamburger«. Oder mit dem Zweizeiler: »Schulleiter werden ist nicht schwer, Schulleiter sein dagegen sehr« – eine kurze Formel für die Tatsache, dass deutschlandweit derzeit zahlreiche Schulleitungsstellen nicht besetzt und nicht besetzbar sind. Warum eigentlich ist die ehemals hochrespektierte Stelle einer Schulleitung etwas, das Schulämter derzeit wie saures Bier anbieten müssen? (Eine Frage, die dieses Buch überzeugend beantwortet).

Viel lieber beginne ich das Vorwort, nach zweimaliger und für mich jedes Mal gewinnbringender Lektüre des Textes, mit einem Kompliment an seinen Autor. Günter Engel schreibt dieses Buch hauptsächlich für Schulleiter, für Lehrerinnen und Lehrer, die Schulleiter werden wollen und für Berater, die Schulleitungen und Schulleitungsteams zur Seite stehen. Aber eigentlich ist es ein tolles Buch

für jede Führungskraft, die entspannt, achtsam und lebensfroh sich selbst und andere führen möchte. Für Menschen, die anstrengende Probleme in »reizvolle Herausforderungen« umformen möchten, die »Konflikte begrüßen« lernen wollen, die dabei zugleich mit sich und ihren Mitarbeitern »achtsam« umgehen möchten. Und für alle, die Führungskräfte bei diesem Unterfangen beraten.

Günter Engel ist ein Schulleiter mit einem besonderen Spektrum an Begabungen, Ausbildungen, Erfahrungen und Blicken auf die Welt. Wie viele seiner Generation nach Studienabschluss in den 1980er Jahren erst einmal nicht als Lehrer eingestellt, wurde er zunächst systemischer Familientherapeut. Er arbeitete in der ambulanten Familienberatung und in der ambulanten Suchttherapie. Später ist er dann doch Lehrer geworden, er gründete einen Schulzirkus, der mit dem Deutschen Schulpreis ausgezeichnet wurde und mit dem er durch ganz Deutschland tingelte. Er bildete sich zum systemischen Supervisor und im systemischen Schulmanagement weiter, wurde im Saarland Landesbeauftragter für Gesunde Schulen und schließlich mit fast 50 Jahren Rektor einer Gemeinschaftsschule. Über 15 Jahre Selbsterfahrung als Schulleiter werden bei ihm durch langjährige Tätigkeit in Lehrerfortbildung, Schulbegleitung und Schulleitungscoaching ergänzt. In den letzten Jahren kamen bei ihm die Beschäftigung mit Achtsamkeitspraktiken und mit der Neurobiologie hinzu. Achtsamkeitsübungen vor Arbeitsbeginn und Saxofonspielen nach dem täglichen Arbeitsende geben in seiner heutigen Schulleiterpraxis anstrengenden Arbeitstagen einen guten Rahmen.

All diese satte Lebenserfahrung, kunstvoll kumuliert mit system- und anderen ergänzenden theoretischen Perspektiven, versammelt sich in diesem Buch. Leserinnen und Leser finden vertraute Lösungsansätze wie Dilemmakompetenz (Zwack u. Bossmann, 2017), Neue Autorität (Omer u. von Schlippe, 2002, 2004; Baumann-Habersack,