

Das lernende Dreieck: Pädagogen – Kinder und Jugendliche – Eltern

Diese Aussagen sind Auszüge aus dem Vortrag von Jesper Juul im Rahmen des Bildungstages am 28. November 2011 im Aachener Krönungssaal. Die Botschaften sind zur besseren Übersicht – abweichend vom Ablauf des Vortrags – nach Themen geordnet.

Was waren die grundlegenden Themen im Impulsvortrag von Jesper Juul und in seinen Antworten aus der anschließenden Fragerunde? Auf der Grundlage einer Diagnose, was heute Schulen und Lehrkräften eine gelingende Beziehungsgestaltung schwer macht, ging es ihm um die Frage, wie Beziehungen zwischen Lehrern, Eltern und Kindern im Sinne der Gleichwürdigkeit gestaltet werden sollen und können – und er zeigte an Beispielen, wie das gerade nicht geht. Es ging ihm um eine Klärung, wie Führung zu gestalten ist, und darum, welche Bedeutung Vertrauen, Respekt und Verantwortung bei der Beziehungsgestaltung haben. Und es sollte deutlich werden, welche Bedingungen eine gelingende Beziehungsgestaltung unterstützen. Für alle diese Einschätzungen und Anregungen gilt der Grundsatz: Gelingt die Beziehungsgestaltung nicht, dann gelingen auch Entwicklung und Lernen nicht.

Jesper Juuls anregende und manchmal wohl auch irritierende oder provozierende Aussagen in Vortrag und Diskussion sind hier um die für ihn wesentlichen Themen versammelt.

Die Diagnose: Was die Beziehungsgestaltung und die Lernförderung so schwer macht

Die Schulkultur macht Schüler und Lehrer kaputt

Wenn ich über Schule rede, rede ich über eine Schulkultur, die so alt und so stark ist, dass sie nicht nur die Schüler, sondern auch die Lehrer kaputt macht. Viele Lehrer werden krank, heute nennt man das Burnout. Viele – gerade auch junge – Lehrer sagen: „Schule – nie mehr.“

Schule ist für die schwierigen Kinder nicht geeignet

Unsere Schulen sind gut geeignet für die 25–30 Prozent von netten Schüler/innen aus netten Elternhäusern, die keinen Ärger machen. Aber für die anderen nicht. Das heißt: Die Kinder werden langsam Experten überlassen. So hieß es im letzten Jahr auf dem Kongress der deutschen Schulpsychologen, dass 52 Prozent der Grundschul Kinder Psychotherapie brauchen. Das ist Wahnsinn. Das ist einfach nicht wahr. Es ist vielmehr so: Kinder da abzuholen, wo sie stehen, Kinder ernst zu nehmen und sich selbst ernst zu nehmen, ist noch nicht Teil der meisten Schulen. Und dass das noch nicht so ist, ist sehr teuer und sehr anstrengend für die Lehrer, die Kinder und die Eltern.

Die alten Rollenspiele funktionieren nicht mehr

In meiner Schulzeit kamen die Lehrer in die Schule und spielten Lehrer und die Schüler kamen in die Schule und spielten Schüler. Das ist vorbei. Viele sagen, damals hatten die Schüler noch

Respekt vor den Lehrern – aber viele wissen: So war es nicht, *sie hatten nur Angst vor Bestrafung*. Es gab möglichst keine Verbindung – weder zwischen Lehrern und Schülern noch zwischen Lehrern und Eltern. Sagte man zu Hause, der Lehrer sei ungerecht gewesen, sagten die Eltern blitzschnell: „Und was hast du gemacht?“ Die Lehrer waren unverantwortlich oder wurden als nicht verantwortlich gesehen.

Schuldige suchen statt Verantwortung zu übernehmen

Schule – so die Erfahrung – funktioniert nicht mehr. Da hat man Schuldige gesucht: Zuerst hieß es: Die Schüler sind schuld, dann hieß es: Die Eltern sind schuld. Heute heißt es: Die Politiker sind schuld. Das ist Teil einer sehr destruktiven Kultur, einer Kultur, in der keiner bereit ist, die Verantwortung für seine eigene Arbeit und für die Beziehungsgestaltung zu übernehmen.

Eltern sind zu Recht unsicher

Einer meiner größten Wünsche ist, dass Lehrer, Schulen und Bildungspolitikern damit aufhören, Eltern zu kritisieren. Auch die meisten Journalisten fragen mit ein bisschen Arroganz: „Warum sind Eltern heute eigentlich so unsicher?“ Und meine Antwort ist immer: „Das ist die intelligenteste Reaktion auf die Wirklichkeit, in der wir leben. Wie kann man da nicht unsicher sein?“ Ich rede auch mit vielen Lehrern und Pädagogen und wenn ich die Augen schließen würde, könnte ich nicht sagen, wer da gerade redet. Alle haben bei Konflikten mit Kindern die gleiche Unsicherheit, alle kämpfen mit den gleichen Schwierigkeiten. Aber sie setzen sich nicht zusammen und fragen: „Was machen wir gemeinsam?“

Wer hat das Problem?

Ich war dabei, als neue Kitas in Dänemark und Norwegen gegründet wurden. Damals waren die Pädagogen neugierig und sie wollten ihre Kitas so einrichten, dass es den Kindern in ihnen gut geht. Und wenn ein Kind sich nicht wohl fühlte, haben sie gefragt: „Was können wir tun? Wie können wir unsere Kita so verbessern, dass es dem Kind gut geht?“ Das ist heute nicht mehr so: Wenn ein Kind in die Kita kommt und es nicht funktioniert, hat das Kind ein Problem.

Wer hat die Definitionsmacht?

Die Schulen haben die Definitionsmacht übernommen: Sie legen fest, wer das Problem hat und wer für die Probleme der Schule und der Erziehung verantwortlich ist. Wenn Eltern und Lehrer oder Pädagogen über Kinder reden, dann reden sie über zwei verschiedene Kinder – in der Kita oder der Schule und zu Hause. Aber die Fachleute wollen unbedingt die Definitionsmacht haben: „Er ist so!“ Die Folgen habe ich bei einem dreitägigen Elternseminar in Berlin erfahren: Ich habe nie so viele Tränen gesehen, von so viel Ungerechtigkeiten und Dramen gehört wie in diesen drei Tagen. Jeder kann natürlich sagen: „Ja, das ist aber nicht unsere Schule!“ Gut, aber ich weiß, das passiert und es passiert öfter, als es passieren sollte.

Bei einem destruktiven Menschenbild bleibt alles, wie es ist

Ich habe Schulleitern aus ganz Dänemark vorgeschlagen, von ihren schwierigen Schülern und Schulverweigerern zu lernen, wie sie ihre Schule verbessern können. Die Reaktion: Viele waren gerührt und es war für etwa 40 Sekunden still. Dann stand ein Schulleiter – natürlich ein Mann –

auf: „Das ist doch Quatsch. So etwas kann man als verantwortlicher Schulleiter doch nicht sagen. Wenn Schüler sich nicht benehmen, wenn sie nicht gehorsam sind, dann soll man ihnen nicht positiv begegnen. Dann muss man mit ihnen schimpfen, sie motivieren und bestrafen. Das muss doch Konsequenzen haben.“ Dieser Schulleiter hat ein Menschenbild, das schon lang ins Museum gehört, aber: Es lebt noch.

Das Dilemma: Beziehungen gestalten und dafür nicht erzogen zu sein

Für uns Erwachsene, vor allem für die Älteren, ist die angemessene Beziehungsgestaltung schwierig: Wir müssen Beziehungen in einer Weise gestalten, für die wir nicht erzogen worden sind. Wir sollen zum Beispiel möglichst authentisch sein. Für meine Eltern war das nicht wichtig: „Du musst dich benehmen, das ist es. Wer du bist, ist uns egal.“ Wir sollen persönliche Verantwortung übernehmen. Früher war es dagegen genug, gehorsam zu sein. Wir sollen plötzlich alles Mögliche machen, wozu wir nicht erzogen worden sind. Wie können da Lehrer ihre persönliche Würde und ihren professionellen und fachlichen Stolz bewahren? Wenn sie das nicht können, dann können auch Schüler nicht ihre persönliche Würde und ihren Stolz auf ihre Entwicklung und ihr Lernen bewahren.

Lehrer werden für Unterricht und nicht für die Gestaltung von Beziehungen ausgebildet

Wir bilden Lehrer nur für Unterricht aus. Wie führt man ein Gespräch, einen Dialog mit einem Kind, und erst recht mit einem Kind, das Schwierigkeiten hat? Wie macht man das mit Klassen? Wie mit Eltern? Solche Fragen sind nicht Teil der Ausbildung und ich habe die Sorge, dass die aktuellen Diskussionen, wie wir die Lehrerausbildung verbessern können, eher in Richtung Intellektualisierung führen, während die Entwicklung von Beziehungskompetenz nicht im Blick ist. Und dann wird es mit individueller Förderung schwierig: Wie kann man mit all den individuellen Unterschieden der Kinder umgehen, wenn man nicht mit ihnen reden kann?

Warum die Schulleitungsqualifizierung unzureichend ist

Die Schulleiterinnen und -leiter haben keine anständige Ausbildung in Führung, also in Leadership. Sie haben oft Fortbildung in Management, sie sind oft bessere Bürokraten geworden, aber sie haben nicht ihre Leadership verbessert.

Wie Beziehungsgestaltung nicht gelingen kann

Kinder durch Belohnungen und Anreize gewinnen wollen, ist absurd

In Norwegen haben zum Beispiel ca. 800 Schulen eine Methode adaptiert, dass die Kinder ein Token bekommen, wenn sie sich gut benehmen. Und wenn man 10 kleine Tokens hat, dann kann man die in ein großes Token wechseln. Und wenn eine Klasse 10 große Tokens hat, dann gibt es Eis oder Kuchen. Das ist so primitiv, das ist so defensiv und es funktioniert nicht lange. Was ist das für eine Kultur, die sagt: Man muss Kinder belohnen, sonst benehmen die sich nicht?

Welche Folgen haben Standards?

Diese Schulen haben auch Standards für Schüler, Eltern und Lehrer eingeführt. Es gibt einen Bogen mit 46 Punkten, die die Schüler erfüllen müssen, um gute Schüler zu sein. Es gibt auch Elternstandards mit 21 Punkten und es gibt Standards für die Lehrer – aber die sind geheim. Das heißt: Als Schulpolitiker und als Schulleiter baut man ganz bewusst einen Machtkampf in eine Institution, die eigentlich für Bildung und Ausbildung da ist. Das ist völlig absurd, aber das ist Notwehr. Denn die Lehrer sind für die Gestaltung von Beziehungen nicht qualifiziert. Sie haben nicht gelernt, für die Beziehungen zwischen ihnen und den Kindern oder ihnen und den Eltern verantwortlich zu sein.

Eltern fragen Kinder aus statt mit ihnen ins Gespräch zu kommen

Die meisten Eltern können keine Gespräche mit ihren Kindern führen. Sie fragen sie aus: „Welche Hausaufgaben hast du heute auf? Wo gehst du heute Abend hin?“ Wir alle wissen: Ab einem Alter von sieben Jahren antworten die Kinder nicht mehr auf solche Fragen oder sie sagen: „Weiß ich nicht.“

Vertrauen, Respekt und Verantwortung – die Grundlage für eine gelingende Beziehungsgestaltung

Kinder schenken Erwachsenen einen Vertrauensvorschuss

Wir wissen: Eltern bekommen von ihren Kindern Vertrauen – bis zur Pubertät oder auch länger. Und auch unmögliche Eltern bekommen für etwa 10 Jahre einen Vertrauensvorschuss – und wenn dann das Vertrauen enttäuscht wird, ist Schluss. Wie viel Zeit bekommen Lehrer? 10 Wochen – und dann ist Schluss. 10 Wochen müssen ausreichen, um eine Vertrauensbeziehung aufzubauen.

Respekt bekommen setzt Respektieren voraus

Um Respekt zu bekommen, muss man respektieren. Denn den rollenbedingten Respekt gibt es nicht mehr. Niemand hat Respekt vor Lehrern, nur weil sie Lehrer sind, oder vor anderen Elternfiguren in unserer Gesellschaft. Man muss den Respekt verdienen – nicht, indem man nett zu den Kindern ist, sondern indem es in der Kommunikation mit den Kindern um relevante Fragen geht und man mit ihnen erwachsen umgeht.

Warum Projekte mit Schulverweigerern Erfolg haben

Ich habe in einem Projekt mit Schulverweigerern in Norwegen – man nennt sie dort Dropouts – festgestellt: Nicht einer ist ein Dropout, die sind alle Pushouts. Alle sind vernachlässigt worden, nicht nur ein bisschen, sondern ganz systematisch. Warum hat man sich für die Schulverweigerer interessiert? Die Bildungs- und Finanzminister haben kalkuliert: Jeder Dropout kostet die Gesellschaft in den 10 Jahren ab dem Zeitpunkt, wo sie nicht mehr zur Schule gehen, rund 1,2 bis 1,4 Millionen Euro Folgekosten. Das ist einfach sehr teuer. In einem Projekt ist es gelungen, dass nach sechs Wochen 96 Prozent der Jugendlichen wieder zur Schule gegangen sind. Warum hatte dieses Projekt einen solchen Erfolg? Das große Geheimnis ist: Es gab keinen einzigen pä-

dagogischen Fachmenschen in diesem Projekt, keinen Psychologen, keinen Sozialarbeiter. Es gab nur Bäcker, Metzger, Künstler, Seeleute usw. Und die redeten nicht über Bildung oder Schule. Sie versuchten nicht die Jugendlichen zu motivieren, sondern sie interessierten sich für sie: „Wer bist du eigentlich? Was denkst du? Was sind deine Träume? Was waren deine Träume?“ Und die Jugendlichen sagten: „Zum ersten Mal haben wir Erwachsene getroffen, die uns Vertrauen gezeigt haben. Warum haben wir solche Menschen nicht in der Schule getroffen?“ Das ist eine sehr wichtige und mittlerweile auch sehr teure Frage.

Eigenverantwortung – die einzig sinnvolle Alternative zu Gehorsam

Die wichtigste Eigenschaft für einen Menschen heute ist Eigenverantwortung: Ich bin für meine Tätigkeit, für meine Arbeit, für meinen Körper und für meine Vereinbarungen verantwortlich. Diese Eigenverantwortlichkeit ist die einzige konstruktive Alternative zu Gehorsamkeit. Wir träumen von einer Schule, die zum Beispiel aufhört, den Eltern zu sagen, sie seien für die Hausaufgaben ihrer Kinder verantwortlich. Wir brauchen Lehrer, die für ihre Schularbeit Verantwortung übernehmen. Diese Lehrer wissen: „Ich kann nicht ein guter Lehrer für alle meine Schüler sein. Es gibt Schüler, die fühlen sich verletzt oder ignoriert; es gibt Schüler, die fühlen sich bei mir favorisiert – mit oder ohne Grund –, und dafür übernehme ich gern die Verantwortung. Ich will nie mehr in meinem Leben über meine 7. Klasse sagen: ‚Das ist die schwierigste Klasse.‘ Ich will sagen: ‚Da habe ich die schwierigste Beziehung.‘ Ich will nie mehr ein Kind zum Schulleiter schicken, wenn es sich unmöglich verhält. Ich will mit ihm zusammen zum Schulleiter gehen und sagen: ‚Wir haben einen Konflikt, den wir nicht alleine lösen können. Können Sie uns bitte helfen?‘“

Beziehungen gleichwürdig gestalten

Gleichwürdigkeit statt Gleichheit

Lehrer und Schüler sind nicht gleichrangig, aber sie sind gleichwürdig. Wir reden nicht über Gleichheit, sondern Gleichwürdigkeit. Wir reden darüber, dass Kinder ernst genommen werden, genau so wie sie sind. Wir reden über ein Lernumfeld, in dem die Lehrer nicht mit Rotstift arbeiten und nicht defizitorientiert sind. Wir haben in Dänemark viel Geld für Sonderklassen ausgegeben und wir haben dabei übersehen: Die meisten der betroffenen Kindern haben keine Lernprobleme, sondern einen Mangel an Selbstgefühl – und dieser Mangel wird verstärkt, wenn sie in kleinen Sonderklassen mit noch mehr Stunden genau das machen müssen, was sie nicht können. Das hilft natürlich nicht.

Mit Kindern reden statt über sie zu reden

Gleichwürdigkeit ist der Schlüssel für gelingende Beziehungen – nicht nur die Beziehung zwischen Erwachsenen, sondern auch zwischen Erwachsenen und Kindern. Für die Debatte über die Schul- und Bildungsreform heißt das: In den Reformkommissionen müssen auch die Kinder vertreten sein, und zwar die, die in der Schule Schwierigkeiten haben oder die den Schulbesuch verweigern. Denn nur von ihnen kann man erfahren, was sie brauchen, um in der Schule klar zu kommen, und was die Schule braucht, um für alle ihre Schüler geeignet zu sein.

Wie die Schulleitung die Beziehungen zu schwierigen Kindern und Schulverweigern verbessern können

Ich habe auf einer Versammlung der dänischen Schulleiter/innen vorgeschlagen, wie sie die Beziehung zu den schwierigen Schülern verbessern können: „Versammeln sie zweimal im Jahr – am besten vor Weihnachten und den Sommerferien – alle Schüler und sagen Sie: ‚Auch dieses Jahr sind 92 Prozent von euch jeden Tag gekommen und haben gelernt. Dafür bedanken wir uns. Es ist wunderbar, Lehrer zu sein, wenn die Kinder kommen und gerne lernen. Acht Prozent von euch sind sehr wenig oder gar nicht gekommen. Mit euch würden wir gern nach den Ferien reden, denn nur von euch können wir lernen, wie wir unsere Schule verbessern können.‘“

Verantwortung für Beziehungen übernehmen

Die Kinder verantwortlich zu machen, geht nicht. Sie sind zwar kompetent, aber sie verfügen nicht über die Kompetenz, für die Beziehung zu Erwachsenen verantwortlich sein zu können. Wenn Lehrer, Pädagogen oder Eltern diese Verantwortung nicht übernehmen, dann müssen die Kinder sie übernehmen – und dann sieht das aus wie Kindermacht oder – wie es ein Buchtitel ausdrückt –: Die Kinder werden zu „kleinen Tyrannen“. Das ist eine lange Geschichte mit der Unverantwortlichkeit oder der Doppelmoral der Erwachsenen und die Schulkultur hat es festgehalten: „Wenn meine Beziehung zu Kindern erfolgreich ist, dann ist es mein Erfolg oder meine Methode; wenn nicht, sind die Kinder schuld.“ Warum ist das so schwierig? Jeder kann sich morgens vor dem Spiegel im Badezimmer sagen: „Ab heute, lieber Freund, übernimmst du die totale Verantwortung für die Beziehung zu deinen Schülern“ oder man kann – wenn das zu provozierend ist und auch Angst macht – die Wahrheit sagen: „Auch heute übernehme ich keine Verantwortung für die Beziehung.“ Das ist eine ethische Frage.

Was heißt es, Beziehungen ernst zu nehmen?

Ein Beispiel: Peter fängt in einer fünften Klasse in einer neuen Schule an. Der Lehrer arbeitet hart, um eine Arbeitsbeziehung mit ihm aufzubauen. Es geht nicht: Er ist unwillig, macht Ärger viel Unruhe und letztlich bekommt er nicht das, was er bekommen sollte. Was macht man dann? Dann geht man zu Peter hin: „Hör mal, Peter, ich habe drei Wochen lang versucht, eine Beziehung zu dir aufzubauen.“ Und dann kommt dieser furchtbare Satz, den kaum ein Lehrer sagen kann: „Das ist mir nicht gelungen.“ Es ist so einfach, aber so schwierig. Es ist viel einfacher zu sagen: „Du bist ja unmöglich. Du willst offensichtlich nicht!“ oder „Was ist überhaupt mit dir los?“ Aber zu sagen: „Ich hab’s versucht; es ist mir nicht gelungen“: Dann hat dieses Kind das erste Mal einen verantwortlichen Erwachsenen getroffen. Das macht auf Kinder einen tiefen Eindruck, weil es so selten ist. „Peter, ich habe mir gedacht, irgendwie muss ich was Falsches mit dir machen. Jetzt brauche ich Hilfe. Ich habe mit meinen Kollegen darüber geredet, ich habe mit meinem Coach darüber geredet, ich habe mit meiner Frau darüber geredet – ich weiß es nicht. Kannst du mir bitte helfen? Was mache ich bei dir falsch?“ Der Peter hat viel Erfahrung als schwieriger Schüler und er sagt: „Weiß nicht.“ Und der Lehrer weiß: Peter hat zum ersten Mal einen verantwortlichen Erwachsenen getroffen und er weiß nicht, ob er ihm vertrauen kann. Er sagt: „Ok. Peter, denk drüber nach. Ich melde mich wieder bei dir.“ Dann kommt er nach einer Woche wieder und sagt: „Peter, ich brauche jetzt wirklich diese Antwort: Was mache ich bei dir

falsch?“ Und der Peter denkt nach, guckt vorsichtig seinen Lehrer an und endlich sagt er: „Du schimpfst immer.“ Und 99,9 Prozent der Lehrer sagen unmittelbar: „Das stimmt aber nicht“ oder die schlaunen sagen: „Warum glaubst du das?“ Dieser Lehrer nicht. Er sagt die Wahrheit: „So sieht es für mich überhaupt nicht aus. Darüber muss ich nachdenken. Vielleicht brauche ich mehr Hilfe.“ Dann treffen sie sich in der Klasse und der Lehrer merkt, dass Peter seine Energie verliert. Und dann sagt er: „Peter, war das ein Beispiel? Habe ich jetzt geschimpft? Ok, tut mir leid.“ Das dauert insgesamt – wenn der Lehrer langsam redet – sechs Minuten. Und die Lehrer sagen immer: „Wir haben keine Zeit für Beziehungen. Aber man wendet in dieser Zeit 160 Minuten für Konflikte auf. Diese sechs Minuten machen den Unterschied aus, denn Peter ist jetzt für seine ganze Schulzeit der Präsident des Fanclubs dieses Lehrers an seiner Schule.“

Mit Eltern über ihre Kinder sprechen

Wenn man mit Eltern in der Schule zusammen sitzt, dann sitzt man da mit Macht und man ist der Gastwirt. Dann ist man für die Atmosphäre, die Stimmung und den Verlauf verantwortlich. Ich halte für wichtig, dass Lehrer sagen: „Ich kenne Ihr Kind jetzt seit ein, zwei oder mehr Jahren. Und ich möchte Ihnen gern sagen, wie ich Ihren Sohn erlebe. Aber ich weiß nicht alles über ihn. Deshalb möchte ich gern von Ihnen hören, wie Sie ihn erleben. Und dann – hoffe ich – können wir ein gemeinsames Bild gestalten.“ Wichtig ist auch, offen zu sein: „Ich habe Schwierigkeiten mit Ihrem Sohn. Das ist kein Geheimnis. Ich möchte gerne von Ihnen wissen – und mir ist sehr wichtig, dass Ihr Sohn dabei ist –: Was sagt Ihr Sohn über mich, wenn er unzufrieden ist? Ich habe alles, was ich weiß und kann, gemacht und ich muss sagen, mit der Beziehung zu Ihrem Sohn bin ich noch nicht zufrieden.“ Was ich damit sagen will: Es gibt einen Ton, wie man miteinander reden kann, und diesen Ton müssen die Lehrer definieren. Sie müssen den Ton setzen und sagen: „So ist es hier bei mir.“

Humor hilft

Es hilft auch – gerade wenn Eltern unmöglich oder wütend sind –, dass Lehrer Humor haben. Dazu ein Beispiel: Ich hatte mit der Lehrerin meines Sohnes im zweiten Schuljahr – eine der besten Lehrerinnen, die ich kennen gelernt habe – und wir gingen mit dem Gefühl auseinander: „Du Idiot“. Nach einigen Wochen traf ich die Lehrerin wieder und sagte: „Jetzt geht es viel besser.“ Die Lehrerin sagte: „Ich kann dir sagen, warum. Ich habe mit meinen Kollegen gesprochen und wir haben uns gesagt: ‚Wenn ein Kind einen solchen Idioten als Vater hat, dann soll es ihm zumindest in der Schule gut gehen.‘“

Mit unmöglichen Eltern gelassen und professionell umgehen

Ich bin kein Romantiker und ich kenne Eltern, wo ich als Lehrer froh wäre, dass ihr Kind nicht in meiner Klasse ist, zum Beispiel den Vater, der sagt: „Ich bin Steuerberater, und wenn die Schule mein Unternehmen wäre, wären Sie schon längst rausgeflogen!“ Oder die besorgte Mutter: „Mein Kind geht jetzt schon acht Wochen in die Grundschule und kann noch nicht lesen und schreiben. Wie soll das nur werden?“ Für die Lehrer heißt das zu lernen und zu wissen: Wie geht man ruhig mit Idioten um? Denn diese Eltern sind genau so wie die schwierigen Schüler: Sie kommen mit ihren Schwierigkeiten wie mit einer Visitenkarte, und wenn das nicht angenommen und ernst genommen wird, dann wird es schlimmer. Deshalb sollte der Lehrer ein Angebot ma-

chen: „Das kann ich gern erklären. Dann machen wir eine Verabredung. Denn das dauert ungefähr anderthalb Stunden, aber ich erkläre es gerne.“ „Wieso anderthalb Stunden? Ich will nur eine Antwort.“ „Ja, aber das dauert. Denn dann muss ich erst mal ein bisschen über Lesen und Schreiben und die Philosophie unserer Schule erzählen. Ich möchte auch gern – wenn wir schon mal dabei sind – über unsere Elternversammlungen und unsere Elternarbeit reden. Für uns sind Eltern Eltern und wir halten nicht viel davon, wenn Eltern sich als Konsumenten identifizieren, denn Bildung ist viel mehr als Konsumtion, sie ist viel mehr als ‚Ich zahle und du lieferst‘. Eigentlich ist es ein wechselseitiger Prozess – zwischen den Lehrern, den Schülern und den Eltern.“ Das ist eine Art von Konfliktmanagement, durch die Verantwortung geklärt und geteilt wird.

Die Kinder müssen dabei sein

Bei den Gesprächen zwischen Eltern und Lehrern müssen auch die Kinder dabei sein. Aber nicht auf demokratische Weise. Dann fragen Lehrer: „Wie geht es dir eigentlich deiner Meinung nach?“ Und der Schüler darf als erstes reden, weil das demokratisch ist. Aber er ist ja schlau. Er weiß: „Wenn ich sage, wie ich mich fühle, dann kommt der große Schlachter.“ Also sagt er: „Es geht schon besser.“

Beziehungen leben von Bindungs- und Reibungswärme

Es gibt zwei Arten von Wärme: Die Liebe als Bindungswärme und die Reibungswärme. Und zwischen Lehrern und Eltern wie zwischen Lehrern und Schülern muss es viel Reibungswärme geben, sonst geht es nicht um die richtigen Dinge. Dann geht es nur um das Formelle.

Führung wahrnehmen und einen Rahmen für die Beziehungsgestaltung vorgeben

Brauchen Kinder Führung?

Es gibt keinen Streit in der Forschung, dass Kinder Führung brauchen! Die Frage ist: Welche Art von Führung brauchen sie? Führung wahrzunehmen setzt voraus anzuerkennen, dass die Beziehung nicht gleichrangig ist. Und genauso wichtig ist die Einsicht: Führung funktioniert nur auf der Ebene von Gleichwürdigkeit.

Regeln sind wichtig, aber sie ersetzen nicht die persönliche Verantwortung

Jede Familie und jede Schule braucht einige wenige Grundregeln, die einen Rahmen für die Beziehungsgestaltung vorgeben. Aber dann muss man aufpassen, dass man nicht einen Teufelskreis gerät: „Hier ist eine Regel. Wenn du die nicht befolgst, dann gibt es Konsequenzen.“ Und dann redet man mit Erziehungssätzen auf die Kinder ein: „So reden wir hier nicht miteinander“. „Das ist verboten“ etc. Da hören Kinder nicht mehr zu, sondern sagen: „Lass das. Hast du mir etwas Wichtiges zu sagen? Dann höre ich gerne zu.“

Als Führungskraft erfolgreich sein

Will man als Führungskraft erfolgreich sein kann, geht es darum, sich definieren zu können und die persönlichen Grenzen klar zu machen. Es gibt Lehrer und Eltern, die können einem Kind freundlich in die Augen gucken und sagen: „Hör auf“ und dann hört das Kind auf. Und es gibt andere, die sagen das Gleiche und das Kind hört nicht auf. Da geht es um den unterschiedlichen Tonfall und um die Frage der persönlichen Autorität. Und die ist kein Zufall, sondern hängt davon ab, dass man Verantwortung für sich selbst übernimmt.

Hilfreiche Bedingungen für das Gelingen von Beziehungen und Lernen – und warum ihr Fehlen keine Ausrede für die Übernahme persönlicher Verantwortung sein darf

Schulrecht statt Schulpflicht

Es ist für mich merkwürdig: Warum haben wir Schulpflicht und warum haben wir nicht Schulrecht? Das würde die Beziehungen zwischen Eltern, Kindern und Schule radikal verändern. Wenn man mit Schulleuten redet, sagen die: „Dann kommen ja keine Kinder in die Schule“. Schule war, das wissen wir, Zwang: Man wollte die Eltern zwingen, ihre Kinder zur Schule zu schicken. Ich habe mit den Schulministern in Dänemark und Norwegen geredet und sie sagen: „Das ist zu gefährlich. Das wollen wir nicht. Dann stehen unsere Schulen leer.“

Individuelle Förderung setzt kleine Klassen voraus

Je weniger Kinder in einer Klasse oder Gruppe, umso besser. Das kann man ruhig feststellen, auch wenn es vor fünf, sechs Jahren Forschungen mit dem Ergebnis gab, dass die Kinder in großen Klassen besser lernen. Das ist falsch. Und die Klassengröße ist auch eine Frage, ob die Politiker Respekt für die Lehrer haben. Und sie haben keinen Respekt, wenn sie über Kinder nicht als Kinder, sondern als Kosten, und über Lehrer nicht als Pädagogen, sondern als Kosten, reden. Und Eltern wie Lehrer müssen da sagen: „Wir wollen nicht alles mitmachen. Und wenn es 28 Schüler in der Klasse gibt, dann wird individuelle Förderung im Unterricht fast unmöglich.“

Beziehungen aufbauen – auch in großen Klassen

Aber: Auch bei 28 Kindern kann man mit der Beziehungskompetenz weit kommen. Man kann sagen: „Ich möchte sehr gern mit allen 28 in unserer Klasse eine Beziehung aufbauen, denn das ist das, was ich an meiner Arbeit liebe und was für mich sinnvoll ist. Aber ihr seid so viele, dass es ab und zu schwierig sein wird. Wenn ich irgendjemand vergesse, wenn ich irgendjemand nicht ernst nehme, dann kommt bitte und sagt es mir.“ Dann hat man innerhalb von 40 Sekunden eine Grundbeziehung zu allen aufgebaut – und darauf kann man aufbauen, statt defensiv zu reagieren: „Also, mit so vielen Kindern geht das nicht. Da muss es Ruckzuck gehen.“

Die Lehrer verwöhnen

Verantwortung übernehmen zu können, setzt für die nächsten Jahre der Schulentwicklung das Motto voraus: „Wir wollen die Lehrer verwöhnen“. Denn wenn es den Lehrern nicht gut geht, geht es auch den Kindern nicht gut.

Lehrer müssen sich persönlich weiter entwickeln

Lehrer, die mit Schülern Probleme haben und täglich über ihre persönlichen Grenzen hinausgehen, weil die Kinder über ihre Grenzen hinausgehen, haben in der Regel auch in anderen Beziehungen Schwierigkeiten. Müssen sich also Lehrer persönlich weiter entwickeln? Die Antwort ist: Ja. Und diese persönliche Weiterentwicklung bezieht sich dann nicht nur auf die Schule. Aber das geht nur freiwillig. Man kann niemand sagen: „Du musst dich entwickeln.“ Denn Menschen können nicht entwickelt werden, sie können sich nur selbst entwickeln.

Schulentwicklung muss individuelle Initiativen und Spielräume erlauben

Eines der größten Hindernisse von Schulentwicklung ist der Grundsatz: Entweder machen wir alle oder keiner. Das ist so eine kollektivistische Armeekultur. Und das hindert viele Lehrer, tolle Projekte in Schulen zu machen. Wenn wir Schüler individuell unterrichten sollen, dann dürfen wir wohl auch Individuen sein und individuelle Bedürfnisse haben wollen.

Durch Vorbildwirkung erziehen

Man kann nicht nicht erziehen. Was man als Lehrer kann: Man kann als Vorbild funktionieren – und das in einer Zeit, in der es kaum noch Vorbilder gibt. Denn die Stars, Unternehmer und Politiker sind alle irgendwie gedopt und die Kirche hat an moralischer Autorität verloren. Wenn die Lehrer für ihr Handeln und die Folgen ihres Handelns Verantwortung übernehmen, haben wir Vorbilder für unsere Kinder. Es kommt nicht auf die Schulstruktur oder den Lehrplan an. Es kommt darauf an, dass Lehrer sich entscheiden und sagen: „Das will ich.“

Veränderungen können nur von unten kommen

Wir können nicht erwarten, dass die erforderlichen Veränderungen von oben kommen – auch wenn die Menschen oben durchaus wissen, worauf es ankommt, und die wichtigen Begriffe kennen. Aber: Die Veränderung muss von unten kommen, von Eltern und von Lehrern, die sagen: „Das wollen wir nicht mehr. Wir wollen andere Beziehungen, wir wollen mehr Erfolg für alle und nicht nur für die, bei denen die Schullaufbahn gelingt.“ Das wäre Bildung auf einer sehr tiefen Ebene. Das würde dem sozialen System einen Haufen Geld sparen und allen Beteiligten mehr Spaß machen.

Die oben stehenden Aussagen sind Auszüge aus dem Vortrag von Jesper Juul im Rahmen des Bildungstages am 28. November 2011 im Aachener Krönungssaal. Die Botschaften sind zur besseren Übersicht – abweichend vom Ablauf des Vortrags – nach Themen geordnet.