

Haltungen und Emotionen am Beispiel «Anna»

Vorüberlegungen und Einbettung

Bei Schulentwicklungsprojekten sind die Haltungen der beteiligten Personen entscheidend für jeden Veränderungsprozess. Sind die Personen einem Thema gegenüber aufgeschlossen, dann können entsprechende Entwicklungen einfacher implementiert werden, da sie in der Regel mit positiven Emotionen gekoppelt sind. Sind sie skeptisch oder ablehnend, wird die Umsetzung mit deutlich mehr Herausforderungen und Widerständen verbunden sein.

Am folgenden Beispiel wird erläutert, wie Haltungen und Emotionen entstehen können und welchen Einfluss sie auf Veränderungsprozesse haben. Es zeigt auf, wie eng bestimmte Ereignisse mit Haltungen verknüpft sind und Emotionen auslösen. Als Grundlage dient die

aufgeführte Grafik. Diese wird Schritt für Schritt erläutert. Alle beschriebenen Personen sind fiktiv, die Reaktionen stammen aus Situationen, die sich tatsächlich ereignet haben.

Die Grafik entstammt einem Grundlagentext aus dem Buch «Schulentwicklung – gemeinsam unterwegs». Der vollständige Text mit ausführlichen Hintergrundinformationen kann in Kapitel 6, Spirig, Brückel u. Beuschlein (2023) nachgelesen werden. Das Buch ist im hep Verlag im Open Access verfügbar.

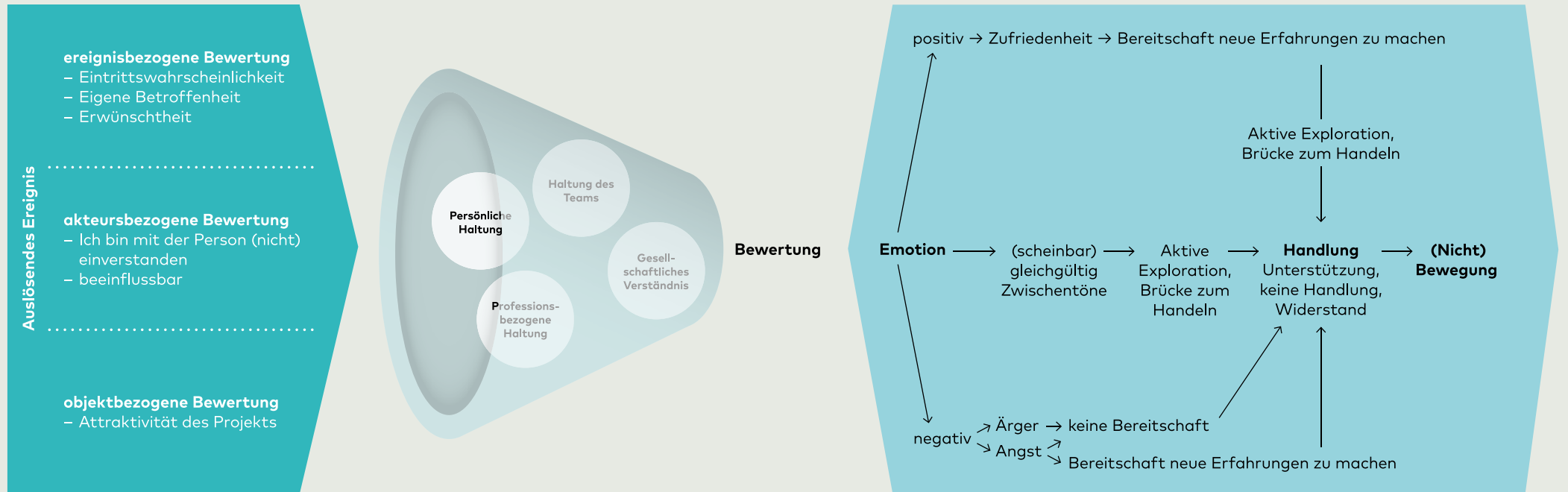
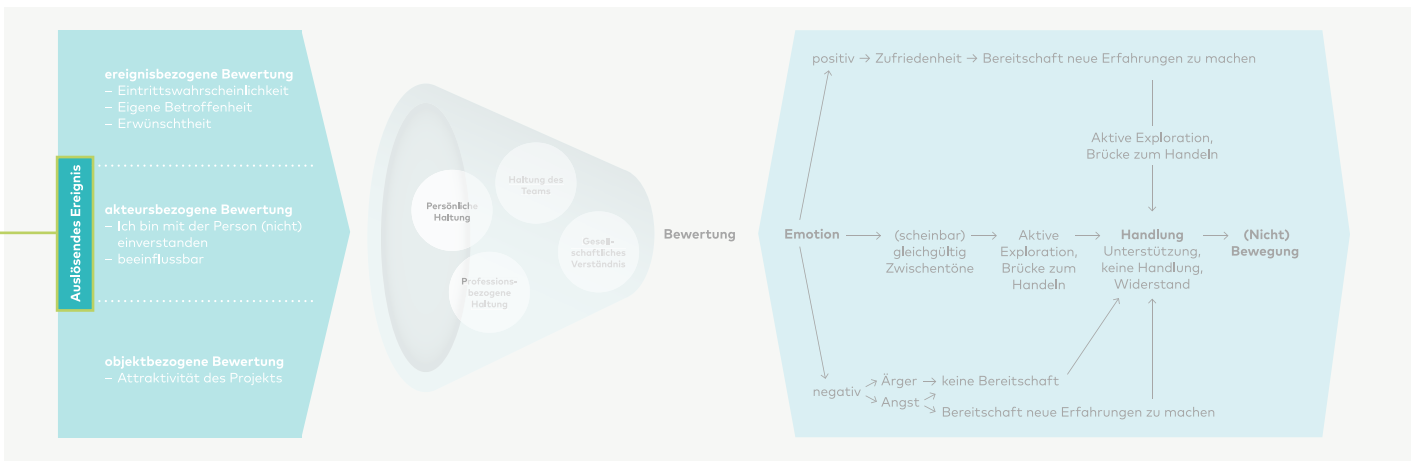


Abbildung: vom auslösenden Ereignis über Haltungen und Emotionen zur Handlung



Situation

Anna ist Schulleiterin einer mittelgrossen Gemeinde im Kanton Zürich. In den letzten Jahren wurde die Schüler:innenschaft immer heterogener, ihr Team ist in verschiedener Hinsicht mehr und mehr gefordert. Regelmässig kommen Lehrpersonen auf sie zu und berichten von verschiedenen Herausforderungen: die Eingliederung von Schüler:innen mit unterschiedlichen kulturellen und sozialen Hintergründen; Unterstützung von fremdsprachigen Kindern; der Umgang mit ADHS, Autismus, Trauma oder Verhaltensauffälligkeiten; unzufriedene Eltern, die Angst haben, dass ihr Kind nicht das lernen kann, was es braucht; Eltern, die nicht in der Schule erscheinen, obwohl das dringend notwendig wäre und vieles andere mehr. Immer häufiger kommt die Forderung aus Teilen des Teams, dass das eine oder andere Kind an eine andere Schule wechseln sollte. Denn dort – so die häufige Argumentation – ist es besser aufgehoben.

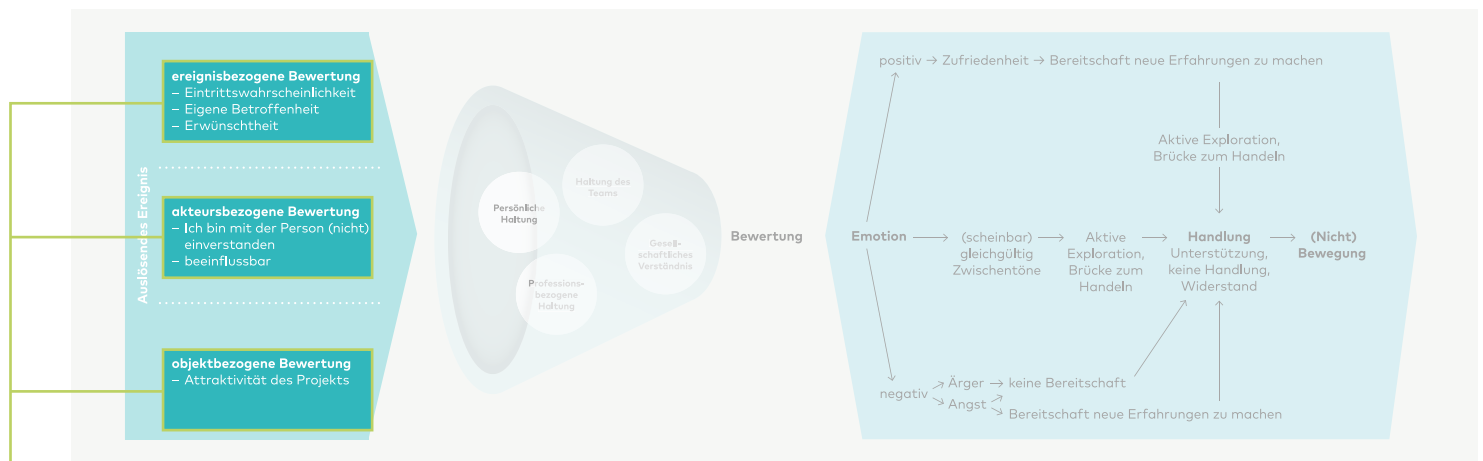
Schon länger beschäftigt sich Anna mit der Frage, wie sie zu diesen Forderungen steht. Grundsätzlich ist sie der Ansicht, dass die Diskussion, ob eine Schülerin oder ein Schüler an der Schule bleiben darf, weder hilfreich noch zielführend. Sie möchte, dass jede Schülerin/jeder Schüler an ihrer Schule bleiben darf. Daher wünscht sie sich, die kommende Schulprogramm-Periode dem Thema der Inklusion zu widmen. Anna ist sich bewusst, dass das Thema Inklusion in ihrem Team zu grösseren Diskussionen bis hin zu Widerstand führen kann. Daher bespricht sie sich zunächst mit ihrer Steuergruppe. Diese tauscht sich intensiv über den Wunsch von Anna aus und stimmt schliesslich unter der Voraussetzung zu, dass das Team sorgfältig unterstützt wird und es das oberste Ziel sein muss, keine Kollegin/keinen Kollegen durch Kündigung zu verlieren. Gemeinsam mit der Steuergruppe entscheidet Anna das Thema Inklusion an der kommenden Schulkonferenz zu traktandieren.

Auslösendes Ereignis

Das Traktandum Inklusion im Schulprogramm an der Schulkonferenz

Anna ist sehr gut vorbereitet und führt sorgfältig in das Traktandum «Inklusion im Schulprogramm» ein. Sie erklärt zunächst, warum sie das Thema für wichtig erachtet, zeigt auf, dass sie mit der Steuergruppe abgesprochen ist und betont, wie wichtig es ihr ist, dass alle «mit im Boot» sind. Die Ankündigung löst einige erwartete und unerwartete Reaktionen aus. Im Plenum

bleibt es zunächst ruhig. Dagegen wird in den anschliessenden Dialogrunden, die in kleinen Gruppen stattfinden, zum Teil angeregt, zum Teil erhitzt diskutiert. Anna beobachtet, wie die Kolleginnen und Kollegen das Thema bewerten und welche Argumente ausgetauscht werden:



ereignisbezogene Bewertung
 – Eintrittswahrscheinlichkeit
 – Eigene Betroffenheit
 – Erwünschtheit

akteursbezogene Bewertung
 – Ich bin mit der Person (nicht) einverstanden
 – beeinflussbar

objektbezogene Bewertung
 – Attraktivität des Projekts

Tim, ein Klassenlehrer, ist sehr aufgebracht. Er hat sich in der Vergangenheit dafür stark gemacht hat, dass vor allen Dingen diejenigen Kinder, die durch ihr Verhalten auffallen, an eine geeignetere Schule versetzt werden. Mit erhobener Stimme sagt er:

«Klar wurde immer davon gesprochen, dass wir eine inklusive Schule sein wollen. Ich habe mich da nie eingemischt, da ich die Wahrscheinlichkeit, dass dieser Fall eintritt, immer für sehr gering hielt. Ich möchte endlich wieder unterrichten und kann diese Entscheidung nicht mittragen, wir schaden uns als Schule selbst.»

Nora, eine Fachlehrerin entgegnet daraufhin:
 «Ich finde das eigentlich sehr wichtig, dass wir inklusiver werden. Aber ja, ich bin ja nur Fachlehrerin – mich betrifft das nicht so stark».

Verena, eine Klassenlehrerin, ist durch die Äusserungen von Tim aufgebracht. Sie antwortet mit ruhiger, aber leicht zittriger Stimme:
 «Ich bin ja diejenige, die am meisten betroffen ist und ich finde, dass das absolut der richtige Weg ist. Wir müssen als Team schauen, wie wir das hinbekommen»:

In einer anderen Runde wird über die Schulleiterin diskutiert. Dabei gehen die Meinungen auseinander. Edda, eine Schulsozialarbeiterin wirft zum Beispiel ein:

«Anna hat doch keine Ahnung, was wir leisten. Sie sitzt im Büro, verteidigt die Kinder und deren Familien und muss sich nicht jeden Tag mit unerzogenen Kindern herumärgern. Das lässt mich an ihren Führungsqualitäten zweifeln. Ich arbeite schon seit so vielen Jahren in diesem Job und habe noch nie erlebt, dass es wirklich funktioniert. Ich merke, dass ich bei ihr auf Granit beisse, sie nimmt mich nicht richtig ernst und ich kann aber eh nichts machen. Mein Einfluss geht gegen null.»

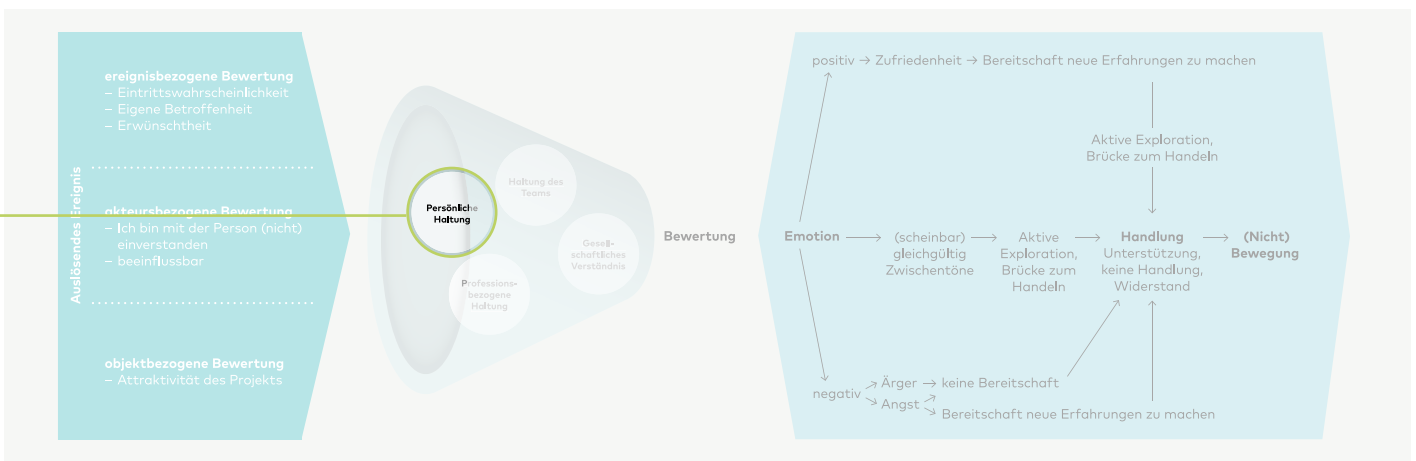
Leo, ein anderer Schulsozialarbeiter, wundert sich über den scharfen Ton und hält dagegen:

«Anna ist sehr kompetent. Sie spricht mit den Eltern, schaut, dass wir Ressourcen bekommen und trifft keine vorschnellen Entscheidungen. Ich denke, dass wir als Team einen erheblichen Einfluss haben. Immerhin war die Steuergruppe einverstanden. Nun schauen wir zusammen, wie wir das hinbekommen. Gemeinsam sind wir stark, ich bin überzeugt, dass das richtig so ist.»

In einer dritten Gruppe wird darüber diskutiert, ob die zunehmende Inklusionsorientierung in die «richtige Richtung» geht. Hier gehen die Meinungen stark auseinander. Attraktiv im eigentlichen Sinne findet es wohl niemand. Alle sind sich der Herausforderungen bewusst. Während die einen jedoch davon überzeugt sind, dass jedes Kind das Recht hat, in einer Regelklasse zu sein, meinen andere, dass es geeignetere Orte, also spezielle Sonderschulen gibt.

Yvonne, eine Fachlehrerin, die immer wieder Probleme mit Verhalten hat, ist den Tränen nahe und meint:
 «Ich habe das Gerede von «Einer Schule für alle» wirklich satt. Es geht mir nicht um körperliche oder geistige Beeinträchtigungen oder um die Flüchtlingskinder. Untragbar ist das aggressive Verhalten mit massiver, dauerhafter Unterrichtsstörung. Ich finde, es braucht mehr Time-Out-Klassen und schnelle Wege – auch gegen den Willen der Eltern – aggressive Schüler zu separieren».

Christoph ist ganz anderer Meinung. Er möchte beruhigen und entgegnet:
 «In kleinen Berggemeinden unterrichtet man jahrgangsdurchmischt und leistungsdurchmischt. Wir sollten uns dort umschaun, wo Inklusion bereits gelebt wird, dort lernen und daran glauben, dass es möglich ist.»



Auslösendes Ereignis trifft auf Haltungen

Was Anna weder sieht noch explizit hört: es sind die jeweiligen Haltungen der Teammitglieder, die in den Gesprächen zum Ausdruck kommen, oftmals gepaart mit Emotionen. Anna hat sich mit Haltungen beschäftigt. Sie kann beim Zuhören die unterschiedlichen Haltungen «lesen». Sie kennt ihr Team zum Teil sehr gut und kann daher

- die persönlichen Haltungen, also viele persönliche Geschichten und Erfahrungen hinter den Personen erkennen,
- einordnen, dass es die Lehrpersonen nicht gerne haben, wenn ihnen zu viel vorgeschrieben wird, da sie so in ihrer Ausbildung sozialisiert wurden,
- einschätzen, wie die Gesamtstimmung im Team ist und
- fast vorhersagen, dass die derzeitige gesellschaftliche Diskussion rund um die Vor- und Nachteile von Inklusion auch in ihrem Team wiederzuerkennen ist.



Unter persönlicher Haltung sind in Anlehnung an Reusser u. Pauli (2014) und Schwer u. Solzbacher (2014b) biographisch geprägte Überzeugungen gemeint, die eine subjektive Selbst- und Weltansicht hervorbringen. Diese tragen massgeblich zur Stabilität des Handelns und zur Identität jedes Menschen bei.

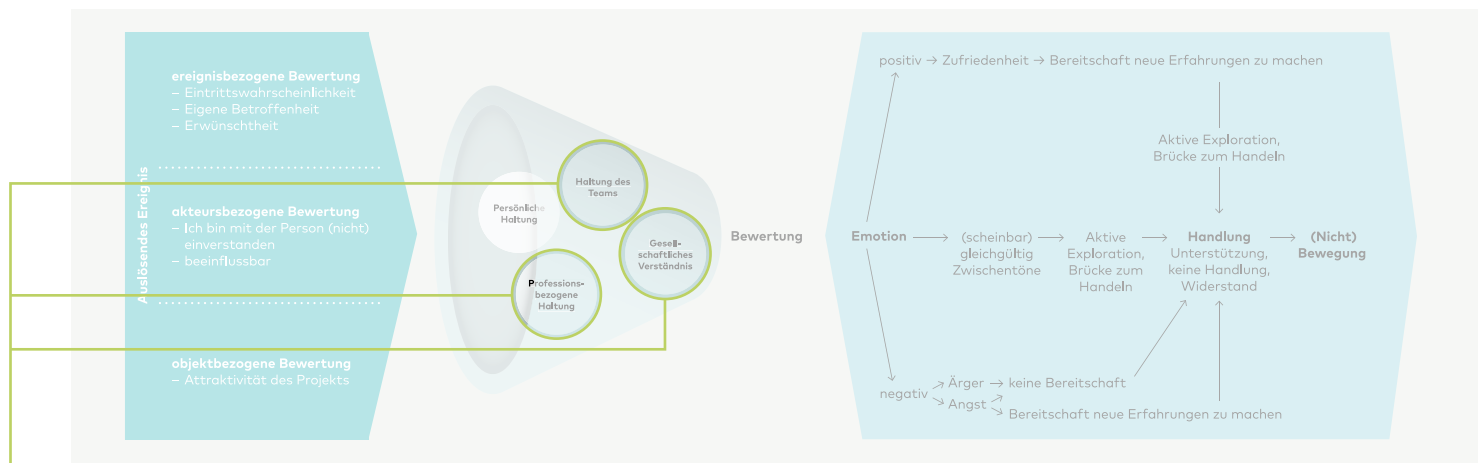
Tim zum Beispiel hat über viele Jahre sehr positive Erfahrungen in homogenen Klassen gemacht. Er liebt den Fachunterricht, versteht sich selbst als Fachlehrperson und macht die Erfahrung, dass die zunehmende Heterogenität seine bewährten didaktischen Settings – die immer auch von den Schülerinnen und Schülern geschätzt wurden – an ihre Grenzen bringt. Verena dagegen hat ein behindertes Kind zuhause und kümmert sich um Pflegekinder. Für ihr eigenes Kind hat sie den Wunsch, dass dieses in einer regulären Klasse unterrichtet werden darf. Bei ihren Pflegekindern sieht sie immer wieder, wie ungerecht Herkunft sein kann.

Edda wiederum musste ihr gesamtes Berufsleben und Anerkennung kämpfen. Nun hat sie schon wieder das Gefühl, übergangen zu werden. Das macht sie wütend.

Leo schliesslich ist viel jünger, war als Primarschüler in einer inklusiven Schule und besuchte in seiner Ausbildung sehr viele Veranstaltungen zum Thema Inklusion an Regelschulen.

Yvonne versteht die Welt nicht mehr. Sie ist alleinerziehend und muss sich daheim um ihre drei Kinder kümmern. Sie ist der Meinung, dass die Schule nicht die Erziehungsverantwortung der Eltern übernehmen soll. Wenn es zuhause nicht klappt, möchte sie nicht die Leidtragende sein.

Christoph ist Quereinsteiger. Er hat die Erfahrung gemacht, dass man im Leben weiter kommt, wenn man dem ständigen Wandel offen begegnet.

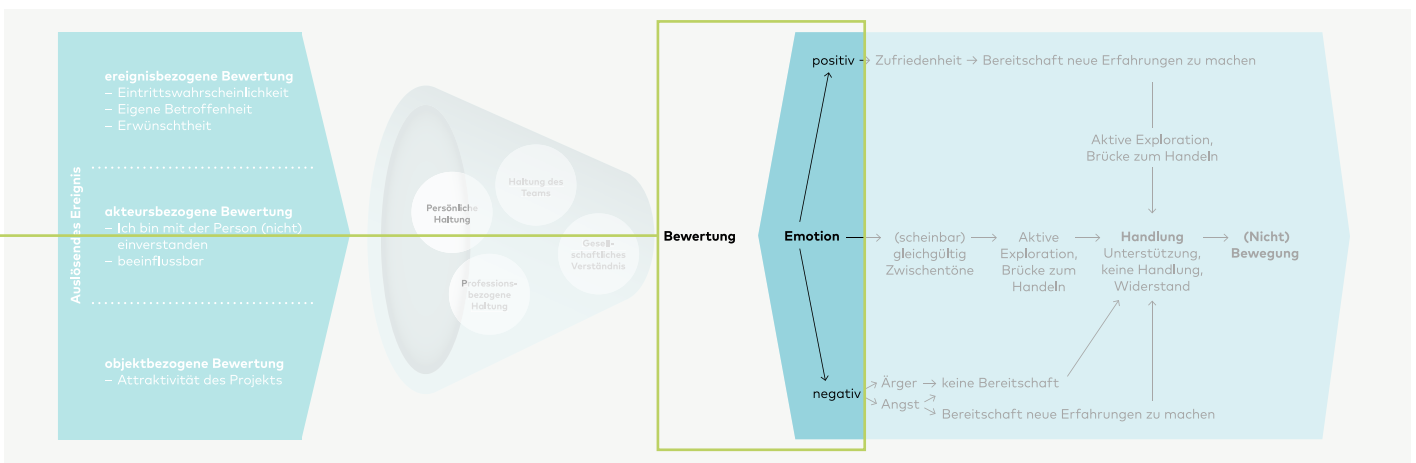


Sowohl Lehrpersonen wie auch Schulsozialarbeiter:innen sind als Expert:innen sozialisiert. Anna hat sich intensiv damit auseinandergesetzt, was das genau bedeutet: Alle ihre Teammitglieder legen grossen Wert auf eine gewisse Autonomie. Diese brauchen sie in ihrem anspruchsvollen Alltag, damit sie handlungsfähig bleiben. Zudem ist Anna auf die Motivation ihres Teams angewiesen. Damit diese aufrecht erhalten werden kann, verlangen die meisten Kolleg:innen «zwingende Argumente», warum Inklusionsorientierung Sinn machen soll. Die Macht der Schulleiterin kann hier schnell an ihre Grenzen kommen. Anna ist sich bewusst, dass Neuerungen an ihrer Schule sehr umsichtig eingeführt werden müssen und zumindest ein Grossteil des Teams den Sinn der kommenden Veränderung sehen sollte, damit diese überhaupt mitgetragen wird.

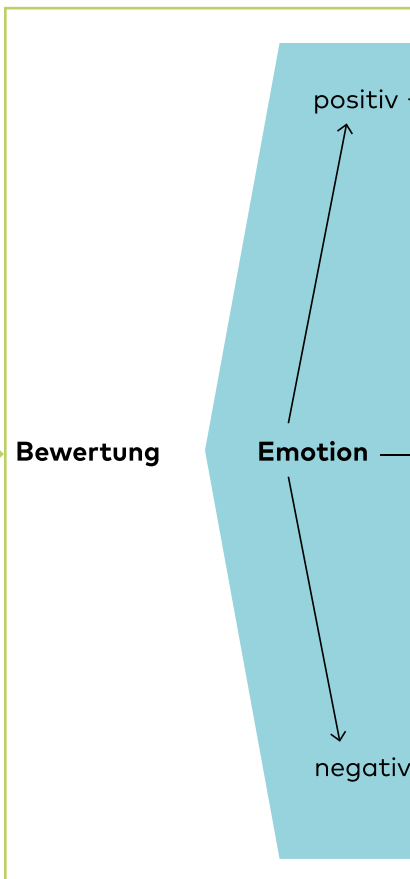
Anna ist nun seit drei Jahren an dieser Schule. Da sie zuvor jedoch schon an zwei anderen als Schulleiterin und davor mehrmals als Lehrerin den Job gewechselt hat, weiss sie, dass jedes Team anders «tickt». Daher hat sie sich vor der Entscheidung, dem Team ihren Wunsch nach Inklusionsorientierung, mitzuteilen, gründlich mit der Steuergruppe besprochen. Diese hat bereits verschiedene Argumente und Sichtweisen abgewogen. Dadurch wusste Anna ungefähr, wie das Team reagiert. Einige Reaktionen haben sie dennoch überrascht.

Anna kennt die gesellschaftliche Debatte, die derzeit bezüglich Inklusion im Gange ist. Sie weiss um die lange Tradition, die Sonderschulen sowie die einzelnen Professionen und ihr je eigenes Berufsverständnis wie Heilpädagog:innen, Schulsozialarbeiter:innen und Lehrer:innen haben. Daher war sie sich bewusst, dass ihre Ankündigung gemischte Reaktionen hervorrufen würde. Weil sie in den letzten Jahren verschiedene Studienreisen in andere Länder besucht hat, kennt sie auch andere Inklusionsverständnisse und kann «das Eigene» entsprechend einordnen.





Haltungen lösen Emotionen aus



Ein Ereignis wird durch den Filter der Haltungen eingeschätzt. Aufgrund der (Nicht-)Passung zwischen auslösendem Ereignis und Haltungen kommt es zu Emotionen, die dann Handlungen (mit-)steuern. Anna kann beobachten, was ihre Ankündigung auslöst. Alles geht sehr schnell:

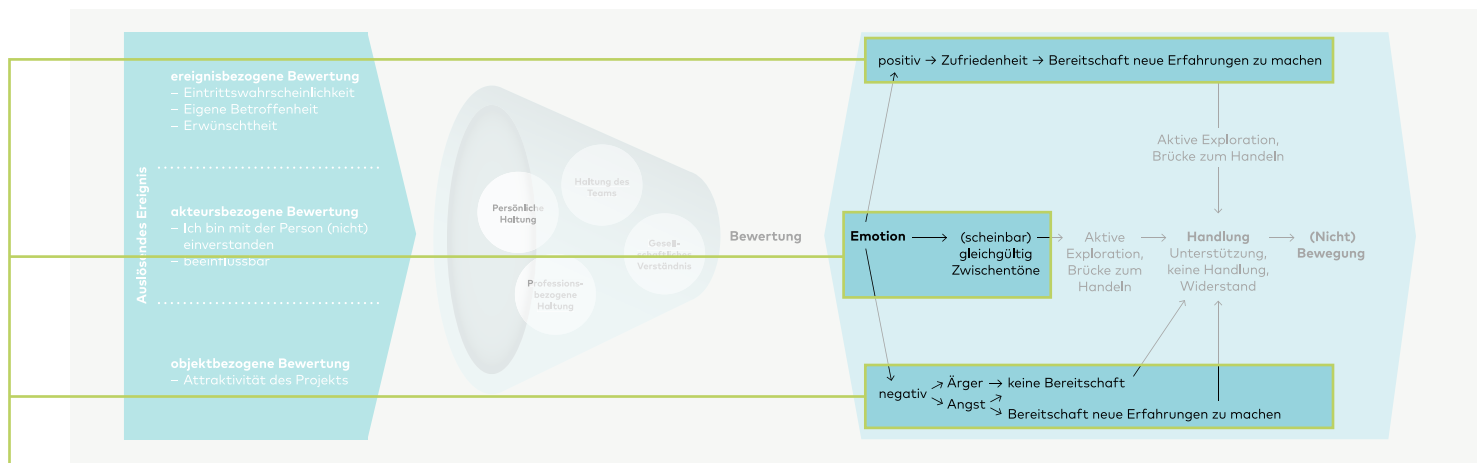
Sequenz aufeinander folgender Einschätzungen	positive Emotion	(scheinbare) Gleichgültigkeit	negative Emotion
Instinkthafte Reaktion	Freude	Unklar	Schreck
Intrinsische Empfindung	Wohlsein	Unklar	Unwohlsein
Bedeutung hinsichtlich persönlicher Ziele, Wünsche, Bedürfnisse	Ereignis – ist relevant – entspricht eigenen Erwartungen – fördert eigene Ziele – ist dringlich	Unklar	Ereignis – ist nicht relevant – widerspricht eigenen Erwartungen – läuft eigenen Zielen entgegen – ist nicht dringlich
Bedeutung hinsichtlich Kontrollierbarkeit der Konsequenzen	Konsequenzen unter Kontrolle	Unklar	Konsequenzen nicht unter Kontrolle
Bedeutung hinsichtlich der Konsequenzen	genug eigene Ressourcen und Kompetenzen	Unklar	ungenügend eigene Ressourcen und / oder Kompetenzen
Bedeutung hinsichtlich eigener und gesellschaftlicher Normen	passt zu eigenen Normen, sozialen Erwartungen, etc.	Unklar	passt nicht zu eigenen Normen, sozialen Erwartungen, etc.

Tim zum Beispiel bekommt einen Schrecken als er die Informationen von Anna hört. Der angekündigte Prozess widerspricht seinen Erwartungen und läuft seinen Zielen entgegen. Ihm wird heiss und kalt, das sieht Anna daran, dass er rote Flecken am Hals bekommt. Tim befürchtet, dass er die Klasse nicht mehr unter Kontrolle hat und ständig überfordert sein wird. Inklusionsorientierung passt nicht zu seinen Normen und Erwartungen.

Bei Verena dagegen kann das Gegenteil beobachtet werden. Anna sieht das an ihrem offenen Gesicht: Inklusionsorientierung entspricht ihren Erwartungen und das Thema ist für sie längst überfällig, also relevant und dringlich. Aufgrund ihrer Erfahrungen verfügt sie über genügend persönliche Ressourcen und weiss dass sie mit den Konsequenzen gut umgehen kann.

Eddas und Yvones Reaktionen sind mit derjenigen von Tim zu vergleichen. Die zu erwartenden Konsequenzen widersprechen ihren Erwartungen. Bei Yvonne liegt das daran, weil sie befürchtet, die Konsequenzen nicht unter Kontrolle zu haben. Edda unterscheidet sich hier von Yvonne und Tim. Sie ist überzeugt, dass es für manche Schüler:innen besser ist, separat beschult zu werden. Insofern passt die kommende Inklusionsorientierung nicht zu ihren eigenen Normen und sozialen Erwartungen.

Leo steht der Ankündigung eher neutral gegenüber. Er wusste durch seine Ausbildung, dass sich Veränderungen ergeben, nach aussen ist kaum eine Reaktion zu erkennen.



Erwartbare Emotionen und Handlungsbereitschaft bei positiver Bewertung

positiv → Zufriedenheit → Bereitschaft neue Erfahrungen zu machen

Anna hat die Reaktionen auf ihre Ankündigung und die anschließenden Diskussionen in den Kleingruppen genau beobachtet. Daher geht sie davon aus, dass Verena mit der kommenden Veränderung zufrieden ist

und dass sie eine hohe Bereitschaft zeigen wird, inklusive Praktiken auszuprobieren. Auch bei Christoph ist sie sich fast sicher, dass er ihrem Vorschlag zustimmt.

Erwartbare Emotionen und Handlungsbereitschaft bei negativer Bewertung

negativ → Ärger → keine Bereitschaft
 negativ → Angst → Bereitschaft neue Erfahrungen zu machen

Bei Tim und Edda ist sich Anna sicher, dass sie die Ankündigung negativ aufgenommen haben. Ihr Unwohlsein war «mit den Händen zu greifen», beide haben in den Dialogrunden deutlich gemacht, dass sie den Entscheid nicht mittragen. Anna weiss, dass sich die beiden überlegen, zu kündigen.

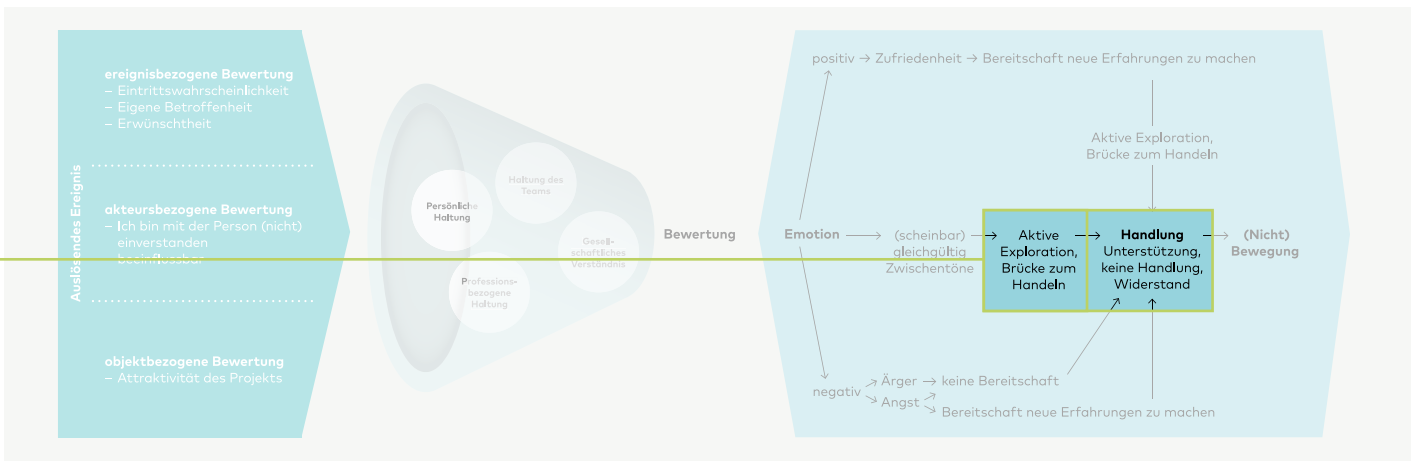
Das möchte Anna auf keinen Fall. Eher möchte sie Edda und Tim dabei unterstützen, sich auf das Neue einzulassen. Daher nimmt sie sich vor, mit beiden einen Termin abzumachen, um besser zu verstehen, was sie brauchen, um sich auf die kommende Veränderung einzulassen.

Erwartbare Emotionen und Handlungsbereitschaft bei (scheinbarer) Gleichgültigkeit

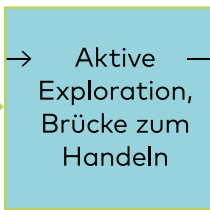
Emotion → (scheinbar) gleichgültig Zwischentöne

Nicht ganz so einfach ist es für Anna einzuschätzen, wo Leo steht. Zwar ist er gut ausgebildet und auf eine zunehmende Heterogenität vorbereitet, in den Diskussionsrunden hat er sich jedoch nie klar geäußert. Zwar hat er sie verteidigt, als sich die anderen kritisch über ihren Führungsstil haben, ihr «Bauchgefühl»

ist aber nicht klar. Andererseits weiss Anna, dass Leo in seinem täglichen Unterricht meistens gelassen bleibt, auch wenn es hie und da turbulent zugehen kann. Sie nimmt sich vor, die Reaktionen von Leo in Zukunft gut zu beobachten.



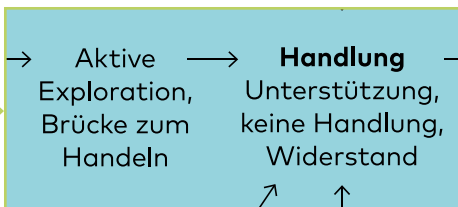
Brücke zum Handeln



Anna ist sich in den Dialogrunden bewusst geworden, dass sich einige Kolleg:innen nicht vorstellen können, wie ein inklusiver Schulalltag gestaltet werden kann, so dass die Schülerinnen und Schüler profitieren, ohne die Erwachsenen zu überfordern. Ihr ist ein Satz von Edda in Erinnerung geblieben, die gesagt hat: «Ich

arbeite schon seit so vielen Jahren in diesem Job und habe noch nie erlebt, dass es wirklich funktioniert.» Sie nimmt sich vor, in einem nächsten Schritt nach gelungenen Praxisbeispielen zu suchen, um aufzuzeigen, dass es bereits einige Erfahrungen gibt, wie Inklusion gelebt werden kann.

Brücke zum Handeln



Anna möchte alle Kolleg:innen an der Schule halten. Sie weiss um die positiven und kritischen Stimmen und möchte nicht alleine entscheiden, wie es weitergeht.

Daher hat sie einen zeitnahen Termin mit ihrer Steuergruppe, auf die sie sich gut vorbereitet. Sie schlägt als nächstes folgende Schritte vor: ...