

Eine Schule, ist eine Schule, ist eine Schule

Zur Schule als Institution und ihrer Bedeutung für die supervisorische Praxis
Ronny Jahn

Aus bildungshistorischer Perspektive stellt sich in Bezug auf die Frage nach der Veränderbarkeit schulischer Belange und Gegebenheiten Nüchternheit ein. Generationen von Schülern, Lehrern, Eltern, Erziehungswissenschaftlern und Supervisoren kommen und gehen, mit ihnen Erfolgsmodelle und Visionen zu Fragen guten Unterrichts und guter Schule. Die Schule als Institution samt der mit ihr verbundenen Emotionen und Affekte hingegen bleibt. Vor diesem Hintergrund scheint es mir für die supervisorische Arbeit lohnenswert zu fragen, worin institutionelle schulische Besonderheiten liegen und was daraus für Lehrer und Supervisoren folgt. Im soziologisch gewendeten psychoanalytischen Duktus ergründe ich dazu zunächst, welche besonderen Herausforderungen und Dynamiken mit der Bewältigung des Primärzwecks von Schule (Selektion nach der Leistungsnorm, Zuweisung gesellschaftlicher Positionen; Sozialisation sowie Wissensvermittlung von und an Heranwachsende) einhergehen.¹

Im Sog des Infantilen

Fragen wir nach der Besonderheit der Schule als Institution, müssen wir uns vergegenwärtigen, dass Lehrer über weite Strecken des Tages in Gespräche mit Schülern verwickelt sind. Schüler sind Heranwachsende nämlich Kinder, Jugendliche und Adoleszente. In diesem Sinne ist Schule von dem Verhältnis zwischen Erwachsenen und Nichterwachsenen geprägt. Lehrer sind aufgefordert, Schüler mit der sanften Gewalt der Kultivierung zu disziplinieren und zu Erwachsenen zu erziehen. Eine damit einhergehende Schwierigkeit besteht darin, im Zuge der Arbeit erwachsen zu bleiben und nicht dem Sog des Infantilen nachzugehen. Wenn wir bedenken, dass an einer größeren Schule häufig über tausend Schüler von wenig mehr als hundert Lehrern unterrichtet werden, wird die infantile Kraft schnell auch in quantitativer Hinsicht fassbar.

In dieser Gemengelage gilt es für Lehrer, die Orientierung an der Lehrerrolle aufrechtzuerhalten und nicht etwa als Vater, Mutter, Kumpan oder Liebhaber zu agieren. Auch dann, wenn Schüler ihre ganze Person treffen, wenn sie Ziel libidinöser oder aggressiver Impulse werden. In der Rolle des Lehrers geht es für sie nicht ums Ganze, sondern um pädagogisch

angemessenes Handeln gegenüber jenen, für die das Ganze auf dem Spiel steht. Einerseits also befinden sich Lehrer strukturbedingt mit Schülern nicht auf Augenhöhe. Diese sind im Sinne der Generationenhierarchie machtlose, „unkultivierte“ Heranwachsende, jene macht-habende, kultivierte Erwachsene. Andererseits müssen Lehrer ihr Handeln entgegen dieser generationalen sozialen Tatsache an Augenhöhe ausrichten. Es bedarf keiner Fantasie, dass Interaktionen zwischen Lehrern und Schülern aufgrund ihrer strukturellen Besonderheit nicht etwa einfacher, sondern mindestens ebenso komplex und fordernd sind wie diejenigen zwischen erwachsenen Rollenträgern in anderen Berufsfeldern.

Während erwachsene Rollenträger von einer hinreichenden Fähigkeit zur Differenzierung von beruflichen und lebensweltlichen Kontexten ihres jeweiligen Gegenübers ausgehen dürfen und müssen, können Lehrer in Bezug auf Schüler dies nicht voraussetzen. In diesem Zusammenhang macht der Begriff vom Sog des Infantilen auch darauf aufmerksam, dass Schule es wahrscheinlicher macht, als Erwachsener mit der eigenen überwunden geglaubten Infantilität konfrontiert zu werden. Die Schule als Institution fördert strukturell die innere Wiederbelebung kindlicher Autoritätsbeziehungen, der darin erlebten Autoritäten sowie des je eigenen Umgangs mit diesen.

Kultur des Machtverdikts

In Verbindung mit der infantilen Kraft im schulischen Kontext liegt eine gesellschaftlich verleugnete Aufgabe von Schule in der unumgänglichen Notwendigkeit, nachwachsende Generationen systematisch zu erziehen. In seinem Aufsatz „Tabus über den Lehrberuf“ macht Adorno darauf aufmerksam, dass kollektiv verdrängt wird, dass das Austreiben der ungeformten Natur des Kindes eine schmerzhaft Durchsetzung der Macht des Stärkeren – des Lehrers im Auftrag der Gesellschaft – gegenüber Schwächeren – in Gestalt der Schüler – bedeutet. Die Notwendigkeit zur Erziehung im Rahmen des Generationenverhältnisses ergibt sich gleichsam aus dem zivilisatorischen Zwang im Sinne der Aufrechterhaltung und Entwicklung wie auch immer gestalteter sozialer Ordnung. In diesem Zusammenhang hat in der Moderne die Schule als Institution neben



Dr. phil. Ronny Jahn
International Psychoanalytic University
Berlin; Organisations-
berater und Supervisor
(www.p-und-o.de)

Dies ermöglicht es, das plagende schlechte Gewissen gänzlich auf Schule zu projizieren.

der Familie die herausragende Erziehungsfunktion. Ohne die heilenden Möglichkeiten familiärer Bindungen erfahren Heranwachsende in schulischen Kontexten erstmals und unvermeidlich gesellschaftliche Entfremdung in Form distanzierter, rollenförmiger Beziehungen und lernen, sich in solchen autonom und angemessen zu bewegen. Die Ermöglichung dieser notwendigen Entfremdungserfahrungen betrachtet Adorno als eine entscheidende Aufgabe, die die Gesellschaft als Ganzes an Schule als Institution delegiert und ihr zugleich verübelt. Verübelnswert daran ist, dass die im Erziehungsprozess vom Lehrer durchgesetzte Herrschaft die unfaire Macht eines psychisch und physisch Überlegenen bedeutet. Verstärkt wird die auf diesem vermeintlich unredlichen Herrschaftsverhältnis basierende latente gesellschaftliche Ablehnung gegenüber dem Lehrberuf dann dadurch, dass man als erwachsenes Gesellschaftsmitglied Schule selbst mit dem Erziehungsauftrag ausstattet. Dies ermöglicht es, das plagende schlechte Gewissen gänzlich auf Schule zu projizieren. Als eine weitere institutionelle schulische Besonderheit kann damit gelten, dass die Verfügung und Durchsetzung von Macht im asymmetrischen Verhältnis von Lehrer und Schüler seitens des Ersteren unumgänglich sind und dies zugleich sowohl von Schule als auch Gesellschaft verleugnet werden muss, um mutmaßlich unfaire Verhältnisse zu kaschieren. Eine praktische Antwort auf diese paradoxe Aufforderung zur Erziehung in einer Kultur des Machtverdikts ist ein pädagogischer Idealismus – wie er sich etwa in Gestalt des Lehrers als Berater und Lernbegleiter realisiert –, der sich dogmatisch auf das Wohl des Kindes zentriert und dabei ausblendet, dass Erziehung immer auch ein schmerzhaftes Kräfteressen unter ungleichen Voraussetzungen ist. Womit zugleich eine institutionelle Eigenheit schulischer Zusammenhänge verdeckt wird.

Schule und supervisorische Praxis

Indem Supervision nicht dazu beiträgt, Luftschlösser zu bauen und Harmonie zu prämiieren, schmiegt sie sich nicht an den Sog des Infantilen und die Kultur des Machtverdikts an. Vielmehr unterstützt Supervision Schule bei der professionellen Bewältigung ihrer ureigenen Dynamiken. Ein professioneller Umgang mit den institutionellen schulischen Besonderheiten basiert auf Haltung (a), Fachlichkeit (b) sowie Arbeitsorganisation (c).

ad a) Professionelle pädagogische Haltung drückt sich in dem Bewusstsein aus, dass Schule für Eltern und Kinder strukturell eines der größten Probleme darstellt. Schule rührt an existenzielle Fragen, indem sie daran betei-

ligt ist, berufsbiografische Möglichkeitsräume zu öffnen und zu schließen. An Dramatik gewinnt dies dadurch, dass allen politischen und pädagogischen Bemühungen zum Trotz keine Instrumente und Methoden vorliegen, die Erziehungs-, Unterrichts-, und Bildungsprozesse intentional (evidenzbasiert) steuern könnten. Schule bleibt eine der Sache nach unsichere Veranstaltung, der letztlich nur mit Vertrauen und Zuversicht zu begegnen ist. Damit im Zusammenhang ist eine professionelle pädagogische Haltung geprägt von Einsicht in die Wirkmächtigkeit der eigenen Kindheits- und Schulerfahrung sowie der stetigen Reflexion des Zusammenspiels von eigener Vergangenheit und gegenwärtiger pädagogischer Arbeit.

ad b) Hinreichende pädagogische Fachlichkeit ist geprägt von einer gemeinsamen Sprache und gemeinsamen Gütekriterien, die einen an fachlichen Argumenten orientierten kollegialen Diskurs um Herausforderungen pädagogischen Handelns erlauben und damit den Sog des Infantilen sowie die Kultur des Machtverdikts auf Distanz halten.

ad c) Professionelle Arbeitsorganisation ist geprägt von verbindlichen Organisationsstrukturen die es Lehrern erlauben, eine pädagogisch angemessene, rollen- und sachorientierte Haltung aufrechtzuerhalten. Im Sog des Infantilen ermöglicht Schülern dies, durch den sanften Zwang der Kultivierung erwachsen zu werden, und Lehrern, den professionellen Diskurs zu pflegen. Das Einrichten und Verändern von Organisationsstrukturen sowie der stetige Verweis auf deren Verbindlichkeit sind in einer machtverleugnenden Kultur indes nicht selbstverständlich. Diesbezüglich liegt eine Herausforderung pädagogischen Handelns in der Aufrechterhaltung der Schule als Organisation in einer Kultur des Machtverdikts. In diesem Zusammenhang sind Lehrer herausgefordert, die unauflösbare Spannung zwischen den Anforderungen der Schule als Organisation und der Dynamik der Schule als Institution auszuhalten und zu Gunsten professioneller Ansprüche zu bewältigen. Supervision kann dazu einen bescheidenen und zugleich durchaus entscheidenden Beitrag leisten. □

Hat tip to: Theodor W. Adorno, Peter Fürstenau, Ewald Krainz, Isabel Menzies-Lyth, Ulrich Overmann, Max Weber, Franz Wellendorf

1 Der vorliegende Beitrag basiert auf der Dissertation des Autors, die unter dem Titel: Im Sog des Infantilen. Schulleitung als Beruf, bei Springer erscheint.