Peter Herrmann

Blockaden lösen

Systemische Interventionen in der Schule

Vandenhoeck & Ruprecht

V&R

© 2011, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen
ISBN Print: 9783525701249 — ISBN E-Book: 9783647701240

© 2011, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen
ISBN Print: 9783525701249 — ISBN E-Book: 9783647701240

Peter Herrmann

Blockaden lösen

Systemische Interventionen in der Schule

Mit 36 Abbildungen

Vandenhoeck & Ruprecht

© 2011, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen
ISBN Print: 9783525701249 — ISBN E-Book: 9783647701240

Bibliografische Information der Deutschen Nationalibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-525-70124-9

© 2010 Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen / www.v-r.de
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. Hinweis zu § 52a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne vorherige schriftliche Einwilligung des Verlages öffentlich zugänglich gemacht werden. Dies gilt auch bei einer entsprechenden Nutzung für Lehr- und Unterrichtszwecke.
Printed in Germany.
Satz, Druck und Bindung: ⊕ Hubert & Co, Göttingen

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

© 2011, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen
ISBN Print: 9783525701249 — ISBN E-Book: 9783647701240

Inhalt

0 Einleitung 9

1 Systemische Blockaden und Verstrickungen 11
1.1 Das Problemfeld – die Anspruchsgruppen (Stakeholder) 11
1.2 Konsequenzen 16
1.3 Das Auftragsdilemma 18

2 Eckpfeiler der systemisch-lösungsorientierte Orientierung in der Pädagogik 20
2.1 Kontextbezug 20
2.2 Autopoiese, Strukturdeterminiertheit und Operationale Geschlossenheit 21
2.3 Synergetik, Chaos, Emergenz und zirkuläre Kausalität 23
2.4 Perturbation und Veränderungen 24
2.5 Veränderungen 1. und 2. Ordnung 25
2.6 Gegenregulationen und kleine Musterveränderungen 27
2.7 Veränderung der inneren Haltung / Musterveränderung 30
2.8 Bedeutungen und Zuschreibungen 30
2.9 Landkarten oder Glaubenssysteme 31
2.10 Die Konstruktion von Wirklichkeit 32
2.11 Neutralität und Allparteilichkeit 33
2.12 Aufträge an Lehrer 34
2.13 Die Beobachterperspektive 34
2.14 Die Illusion der Kontrolle 36
2.15 Die Bedeutung von Symptomen wie Verhaltensauffälligkeiten 37
2.16 Ausnahmen und Lösungsorientierung 37

3 Motivation 40
3.1 Extrinsische und intrinsische Motivation 41
3.2 »Hin zu«-Motivation versus »Weg von«-Motivation 42
3.3 Exkurs: Hilfreiche Zielkonstruktionen als Attraktoren 43
3.4 Missverständnisse in der Interaktion 45
3.5 Exkurs: Axiome der Kommunikation 47
3.6 Pädagogische Aspekte der Kommunikation und Motivation 50
3.7 Die Einladung zur Änderung von Verhaltensmustern 56
3.8 Wahrnehmung und Wahrnehmungsverarbeitung 59

© 2011, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen
ISBN Print: 9783525701249 — ISBN E-Book: 9783647701240

4 Motive und Motivation: Die Limbic Map der Schüler 65
4.1 Das Emotionssystem 66
4.2 Die Limbic Map in der Pädagogik 69
4.3 Exkurs: Hirnforschung und das Ich oder der freie Wille 70
4.4 Verhalten und Motivationsprozess bei Schülern 71
4.5 Zusammenfassung der Konsequenzen 83

5 Die Organisation bestimmt die Regeln der Kommunikation 84
5.1 Strukturelle Kopplung und Prozesse der Reinszenierung 86
5.2 Die Macht der Regeln 88
5.3 Der Organisations-Eisberg 91
5.4 Das Motiv der Zugehörigkeit 92

6. Trance-Phänomene in der Schule 94
6.1 Der hypno-systemische Ansatz 94
6.2 Trancephänomene als organisationelle Wirklichkeitskonstruktion 96
6.3 De-Hypnose, Verstörung und Chance 105

7 Einflussfaktoren auf die schulische Organisation und ihre Auswirkungen 110
7.1 Die politische Ebene 110
7.2 Die Eltern der Schüler 112
7.3 Die Schüler 113
7.4 Der Negativfokus und seine Auswirkungen 117

8 Das Schulsystem – aus systemischer Sicht 120
8.1 Strukturmerkmale und ihre Auswirkungen 120
8.2 Organisationskultur in Schule 125
8.3 Die Schulleitung 127
8.4 Die Lehrer 129
8.5 Prinzipien der gelungenen Ordnung in Organisationen 133

9 Blockaden und Verstrickungen: Konfliktebenen in der Schule 137
9.1 Konflikte konstruieren 137
9.2 Die Konstruktion von Blockaden, Konflikten und Konfliktfeldern 144
9.3 Die Ich-Zustände der Konfliktpartner 145
9.4 Ich-Zustände und die Inszenierung von Konflikten 149
9.5 Blockaden als Folge typischer Konfliktsituationen in der Schule 153
9.6 Weitere Konfliktebenen in der Schule 168
9.7 Das Drama-Dreieck und seine Auflösung 179
9.8 Burnout-Prophylaxe 183

© 2011, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen
ISBN Print: 9783525701249 — ISBN E-Book: 9783647701240

10 Lösungsorientierte Interventionen und die logischen Ebenen 186
10.1 Die logischen Ebenen 186
10.2 Logische Ebenen der Organisation Schule 187
10.3 Die Klärung individueller Blockaden mithilfe der logischen Ebenen 207

11 Ansätze einer lösungsorientierten Beratung und Pädagogik 215
11.1 Das Verhältnis von Beratung und Pädagogik 215
11.2 Wie bekomme ich ein Problem? Oder: die Zielsetzung der systemischen Beratung in der Schule 216
11.3 Woran man Lösungen erkennt 219
11.4 Das Selbstverständnis und die Rolle des lösungsorientierten Beraters 220

12 Das Modell einer systemisch-lösungsorientierten Pädagogik 226
12.1 Erkenntnismethode in der lösungsorientierten Pädagogik 226
12.2 Was kann lösungsorientierte Pädagogik sein? 228
12.3 Annäherungen an das »Wesen des Menschen« aus systemisch-lösungsorientierter Sicht 230
12.4 Die Unvermeidbarkeit von Erziehung 231
12.5 Das systemisch-lösungsorientierte Paradigma in der Pädagogik 232
12.6 Werte und Normen 235
12.7 Ressourcen, Lernen und Modellieren 237
12.8 Erziehung ist Prozess 239

13 Die innere und äußere Haltung des lösungsorientierten Pädagogen 242

14 Die lösungsorientierte Schule 248
14.1 Veränderungsprozesse in der Schule 249
14.2 Die innere Haltung des lösungsorientierten Schulleiters 253
14.3 Die Funktionen von Schule aus systemisch-lösungsorientierter Sicht 259

15 Zehn Aspekte einer systemisch-lösungsorientierten Pädagogik 267

Literatur 268

© 2011, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen
ISBN Print: 9783525701249 — ISBN E-Book: 9783647701240

© 2011, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen
ISBN Print: 9783525701249 — ISBN E-Book: 9783647701240

Einleitung

»Wo kann man das nachlesen?« – Diese Frage wird regelmäßig in Weiterbildungsveranstaltungen in Schulen oder Ausbildungskursen an mich gerichtet.
»In dieser Form findet man es leider nicht zusammengefasst«, war dann bisher immer meine Antwort.
Solche Erlebnisse waren einer der Motivatoren, die Erfahrungen zusammenzufassen, die ich in mehr als 20 Jahren Supervision und Fortbildung von Lehrern in Methoden der systemisch-lösungsorientierten Beratung und der systemisch-lösungsorientierten Organisationsentwicklung in der Schule gewonnen habe. Die Spannbreite dieses Buches ist daher in etwa so weit wie das, was ich in den Ausbildungsreihen »Systemisch-lösungsorientierte Beratung in der Schule«, »Pädagogische Konfliktberatung« und »Systemisch-lösungsorientierte Organisationsentwicklung« den Teilnehmern vermitteln möchte. Dieser spezielle lösungsorientierte Ansatz, der sich mit dem prozessorientierten Beraten und Leiten von Einzelnen, Gruppen und Organisationen in schulischen Kontexten befasst, ist im Laufe der Jahre immer weiter ausgebaut und verfeinert worden, dabei sind auch all die Erfahrungen eingeflossen, die ich in der Ausbildung und der Auseinandersetzung mit verschiedenen therapeutisch-beraterischen Ansätzen gewinnen konnte. Hierbei handelt es sich vor allem um den Ansatz der Gestalttherapie, den systemischen Ansatz, den Ansatz der Hypnotherapie nach Milton Erickson und die Methoden des NLP. Die therapeutisch-beraterischen Modelle werden dabei ergänzt durch aktuelle Erkenntnisse der Organisationstheorie, der Organisationsentwicklung und der Managementtheorie, die von mir auf schulische Kontexte übertragen wurden.
Aus der gemeinsamen Arbeit mit Lehrern bei Weiterbildungen und aus der Selbstanwendung all dieser Methoden ist ein theoretischer und methodischer Ansatz entstanden, der jetzt über Jahre gelehrt (und natürlich laufend ergänzt) wurde und der – so berichten unsere Weiterbildungsteilnehmer – sehr erfolgreich in der schulischen Praxis umgesetzt wird.
»Alles entwickelt sich im Prozess, verfestigt sich als Erkenntnis oder muss angepasst und verändert werden.« – In diesem Sinne verstehe ich meine innere offene Lernhaltung und Neugier darauf, wie Menschen in Organisationen Probleme und Lösungen entwickeln: als einen kontinuierlichen Lern- und Verbesserungsprozess, der nicht davor halt macht, manches auch einmal vollkommen anders zu betrachten.
Die Erlebnisse in den Weiterbildungen – sei es gesamte Kollegien, Teilgruppen von Kollegien, Fachleiter, Schulleiter und Beratungslehrer betreffend – haben

© 2011, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen
ISBN Print: 9783525701249 — ISBN E-Book: 9783647701240

mich immer wieder ermutigt, den lösungsorientierten Weg weiterzugehen, der für Schule zunächst sehr fremd war. Ein Phänomen bildete sich dabei zunehmend deutlicher ab: Das »Leiden der Lehrer« am »schulischen Sein« konnte durch lösungsorientierte Verfahren im Unterricht, in der Beratung oder Schulentwicklung schnell oder zumindest nach und nach über das Einüben anderer Sichtweisen gemildert werden – so wurde Schule einfacher und entspannter.

In diesem Buch bemühe ich mich, Lösungen für verschiedene kommunikative schulische Konflikte und Kontexte zu beschreiben, die sich in der Praxis bewährt und nach Aussage vieler als hilfreich erwiesen haben. Der hier dargestellte integrative lösungsorientierte Ansatz in der Pädagogik und Beratung orientiert sich an den Problemen der Schulwirklichkeit und will den Lesern mit bisweilen »komplizierten« theoretischen Gedankenmodellen in Kontakt bringen, die möglichst einfach dargestellt sind: Was leuchtet sofort ein und kann für die Veränderung der inneren Haltung und der Verhaltensstrategien im Schulalltag genutzt werden? Gerade das, was in Bezug auf die eigene Arbeitswirklichkeit relevant erscheint, kann in der Regel gut integriert und angewandt werden.

Sicherlich kann man die Wirklichkeit auch ganz anders beschreiben; die gewählten Sichtweisen und Konstruktionen sollen nur eine – aber eine möglichst nützliche – Facette abbilden.

Das Buch lädt Lehrer und andere Interessierte ein, die eigene Haltung zu überprüfen und teilweise oder auch komplett zu verändern. Es ermuntert, lösungsorientierte Interventionen auszuprobieren und damit eigene Erfahrungen zu machen. Zu diesem Zweck können Leser einzelne Anleitungen und Übungen auch von der Homepage des Verlages herunterladen.

Mit dem von mir gewählten praxisorientierten Ansatz will ich auch einen Beitrag leisten, der die Richtung einer »lösungsorientierten Pädagogik« beschreibt. Ausgehend von der Erziehungspraxis wird hier eine »Praxeologie« der lösungsorientierten konstruktivistischen Pädagogik vorschlagen, von der ich meine, dass sie für die Koevolution von Lehrer, Schülern, Schuleitern und auch der Organisation Schule sehr nützlich sein kann.

Zum Schluss noch eine Anmerkung: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit habe ich auf eine speziell »weibliche« Grammatik verzichtet. Ich bitte die Leserinnen hier um ihr Verständnis.

Chinesischer Fluch:
»Mögest Du in interessanten Zeiten leben.«

Köln, im Dezember 2009 Peter Herrmann

© 2011, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen
ISBN Print: 9783525701249 — ISBN E-Book: 9783647701240

1. Systemische Blockaden und Verstrickungen

1.1 Das Problemfeld – die Anspruchsgruppen (Stakeholder)

Schule steht im Fokus des öffentlichen Interesses. Dies ist nur zu verständlich, da Schule eine enorm wichtige gesellschaftliche Aufgabe hat, bei der sie mit der Entwicklung und Ausbildung junger Menschen befasst ist und damit eine zentrale Funktion für die Sicherstellung der Zukunftsfähigkeit unser Gesellschaft wahrnimmt: Es geht um die jeweils nächste Generation und damit um die Zukunft der Gesellschaft.
Da beinahe jeder Erwachsene die Schule besucht hat, verfügt er auch über individuelle Erfahrungen. Diese Erfahrungen sind meist sehr lebhaft und präsent, da sie in einer wichtigen und emotional intensiven Zeit der individuellen Entwicklung gemacht wurden, in der das Erlebte für die meisten Menschen selbst im Alter noch sehr lebendig bleibt. Die individuellen Erfahrungen werden somit zu einem Bild von Schule oder zu einer individuellen »Schulwirklichkeitskonstruktion«, die für die »Wirklichkeit« von Schule gehalten und dann entsprechend generalisiert wird. So reden also alle, die von Schule reden, von ihrem in der Schulzeit geprägten Bild von Schule und meinen doch von der Schule an sich zu sprechen. Da nun jeder von seiner Schule spricht, gibt es infolgedessen viele Missverständnisse über das, was Schule ist. Gleichzeitig werden die eigenen Erfahrungen in der Schulzeit – weil sie eben bedingt durch die Intensität des Erlebens in der Entwicklungsphase der Pubertät sehr intensiv und prägend ausgefallen sind – als Ausgangspunkt für einen mehr oder minder emotional geführten Diskurs benutzt. Alle sog. Stakeholder (Anspruchsgruppen) von Schule haben also ihre eigenen Schulerfahrungen und Schulbilder, an denen sie im Erwachsenenalter weiter arbeiten oder sich abarbeiten, und bringen diese ein in die Ansprüche, die sie an Schule haben.
Bevor sie also weiterlesen: Was ist Ihr Bild von Schule? Oder: Woran würden Sie eine gute Schule erkennen?

Schule und das schulische Umfeld ist komplex, kompliziert und durchsetzt von den unterschiedlichsten Erwartungen, die an Schule und Lehrer gerichtet sind. Diese Erwartungen sind häufig sehr widersprüchlich, so dass es beinahe unmöglich erscheint, ihnen gerecht werden zu können.
Gerade bei sehr engagierten Lehrern kann man feststellen, dass der Wunsch, eine sinnvolle und gute Arbeit zu leisten, den einzelnen Lehrer an seine Belastungsgrenzen und manchmal darüber hinaus führt. Die Folge sind Überlastungssym-

© 2011, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen
ISBN Print: 9783525701249 — ISBN E-Book: 9783647701240

ptome, die sich in unterschiedlichster Weise äußern und vor allem auch dazu beitragen, dass Krankheiten, Burn-Out-Symptomatiken und Frühpensionierungen im Arbeitsfeld Schule verbreitet sind.

Ein Beispiel aus einer Supervision

Zu Beginn der Supervision werden die einzelnen Teilnehmer nach ihrer aktuellen Befindlichkeit befragt und eruiert, ob es Themen gibt, die voller Energie stecken und zur »Bearbeitung« drängen. In dieser Runde war eine Teilnehmerin bei der Schilderung ihres gegenwärtigen Zustandes sehr betroffen – dabei entstand folgende Interaktion:

Supervisor: Sie sind sehr betroffen. Können Sie sagen, was sie beschäftigt?
Teilnehmerin: Wenn ich höre, was die anderen über ihre Belastungssituation sagen, ist mir das hochgekommen, was mich im Moment belastet und beschäftigt.
Supervisor: Möchten Sie etwas darüber sagen?
Teilnehmerin: Ich bin mir nicht sicher, ob ich die anderen damit belasten soll, weil es ja meine persönliche Situation ist.
Supervisor: Wenn Sie möchten, können wir die anderen fragen, ob sie bereit sind, sich auf das Thema einzulassen. Ist das ok?
Teilnehmerin: Ja.
Supervisor fragt die anderen Teilnehmer, ob sie sich auf das Thema einlassen wollen. Alle bejahen dies.
Supervisor: Sie haben gemerkt, dass die anderen Teilnehmer bereit sind mitzugehen. Können Sie kurz schildern, was für sie das Problem ist?
Teilnehmerin: Ich weiß es auch nicht so genau. Ich habe nur gemerkt, dass ich bei dem Thema »Belastungen« einen fürchterlichen Druck verspürt habe.
Supervisor: Mein Eindruck war, dass in ihnen auch eine Art Traurigkeit hochgekommen ist, die mit diesem Thema offensichtlich zusammenhing. Was genau macht sie traurig?
Teilnehmerin: Ich erlebe meine Situation in der Schule, verbunden auch mit meiner persönlichen Situation, einfach als nicht mehr aushaltbar.
Supervisor: Können Sie sagen, was das genau ist, was nicht mehr auszuhalten ist?
Teilnehmerin: Ich habe Unmengen von Korrekturen vorzunehmen und muss sagen, dass dann, wenn ich die Hefte sehe, mir richtig schlecht wird, ich in eine regelrechte Phobie gerate, zu rauchen beginne, obwohl ich das gar nicht will, und mich kaum motivieren kann mit der Korrektur anzufangen.
Supervisor: Wenn Sie das so berichten, merke ich dass ihre Atmung immer flacher wird – Sie kaum mehr wagen zu atmen.
Teilnehmerin: Das stimmt, es nimmt mir komplett die Luft und ich bin verzweifelt und weiß gar nicht mehr, was ich machen soll (sie beginnt zu weinen und scheint sich dafür zu schämen).
Supervisor: Das, was sie im Moment empfinden, die Traurigkeit, ist okay. Lassen Sie ihr Raum und atmen Sie ... Atmen Sie ... Möchten Sie sagen, was sie so traurig macht?
Teilnehmerin: Ich bin jetzt schon sehr lange in der Schule und in einem Alter, in dem ich schon in einigen Jahren an die Pensionierung denken kann und habe über all die Jahre die Arbeit in der Schule gern gemacht und auch gern mit den Schülern gearbeitet. Heute merke ich, dass bei allen Ansprüchen, die wir zu erfüllen haben: Lernstandserhebung, Zentralabitur usw. der Druck immer mehr zugenommen hat. Er ist kaum mehr auszuhalten. Außerdem kann ich die heutige Schülergeneration manchmal kaum ertragen. Sie interessieren sich nicht für die Inhalte, sondern allein nur für die Noten. Sie sehen in mir fast so etwas wie eine Bedienstete. Früher hatte ich Spaß daran, Klassenarbeiten nachzusehen, weil es mir Auskunft darüber gab, was von dem, was ich unterrichtet habe, bei den Schülern angekommen ist und wie sie es verarbeitet haben. Heute habe ich das Gefühl, die Inhalte interessieren überhaupt nicht mehr und mit mir wird umgegangen wie mit jemandem, den man quasi mit Füßen treten kann, der zu funktionieren hat. Und das geschieht auf allen Ebenen. Ich verliere meine Motivation und meinen Spaß an der Arbeit.

© 2011, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen
ISBN Print: 9783525701249 — ISBN E-Book: 9783647701240

Supervisor: Wenn sie an Situationen denken, als sie noch ihre Motivation hatten, was war da anders?
Teilnehmerin: Da habe ich mich wirksam gefühlt, konnte was bewegen und gestalten.
Supervisor: Wie haben Sie das damals gemacht, sich wirksam zu fühlen?
Teilnehmerin: Ich weiß gar nicht.
Supervisor: Gehen Sie doch einmal in die Situation, ich weiß nicht, wie lange es her ist. In die Situation, als sie sich richtig wirksam und vielleicht sogar zufrieden mit ihrer Arbeit gefühlt haben. Wie haben sie sich gesehen, haben sie die Welt gesehen, was könnten sie über die Situation und über sich sagen?
Teilnehmerin: Ich glaube, ich hatte damals noch mehr Kraft.
Supervisor: Wie haben Sie das gemacht, mehr Kraft zu haben?
Teilnehmerin: Ich war noch nicht so lange in dem System und hatte noch viele Illusionen und pädagogische Zielvorstellungen.
Supervisor: Das heißt, Ihre Vorstellungen oder Visionen von einer sie erfüllenden pädagogischen Arbeit hat Ihnen Energie und Kraft gegeben, sich auf eine Situation einzustellen, die sie damals ja auch noch nicht genau übersehen konnten. Angenommen, Sie könnten – einfach so, ohne dass damit was festgeschrieben wird – jetzt eine Vision entwickeln, wie es ihnen besser gehen könnte. Wie in etwa könnte die aussehen?

Lösungen zu diesem Thema finden Sie später.

Schule und Lehrer befinden sich in einem Feld unterschiedlicher, sogar divergierender Interessen und Ansprüche, die entweder direkt formuliert oder unausgesprochen vorausgesetzt werden. Lehrersein bedeutet daher, diese Ansprüche in irgendeiner Weise bedienen zu können und sich dabei fortwährend mit wenig wertschätzenden Sichtweisen der schulischen Umwelt über den Lehrerberuf konfrontiert zu sehen.
Die divergierenden Ansprüche wollen alle auf irgendeine Art und Weise berücksichtigt werden und erzeugen emotionale und kognitive Überlappungen, die als Überforderungen empfunden werden und bei vielen Lehrern zunehmend Stressphänomene hervorrufen. Lehrersein heißt also auch, sich in einem ständigen »Spagat« zu befinden, um den unterschiedlichen Erwartungen gerecht werden zu können – dies kann sehr anstrengend sein.
Ein Beispiel für die unterschiedlichen Erwartungen, denen Lehrer sich ausgesetzt sehen – Vollständigkeit wird nicht angestrebt –, zeigen die Ergebnisse einer Befragung von Lehrern zur Wahrnehmung der an Sie gerichteten Ansprüche.

Ansprüche der Politik an Lehrer und Schulen
- Schule soll den gesellschaftlichen Bildungsanspruch einlösen
- Schule soll die Vorgaben des Ministeriums möglichst weitgehend umsetzen
- Schule soll die Entwicklung des Schülers zum mündigen, engagierten Staatsbürger fördern
- Ein hohes Qualitätsniveau muss erreicht werden
- Schüler sollen individuell gefördert werden
- Integration soll ermöglicht werden

© 2011, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen
ISBN Print: 9783525701249 — ISBN E-Book: 9783647701240

- Förderung soll bezahlbar bleiben und werden
- Gesellschaftliche Probleme sollen still und kostenneutral gelöst werden
- Ergebnisse sollen schneller messbar gut sein

Ansprüche der Wirtschaft an Schule
- Schule soll zielgerichtet auf die Interessen der Wirtschaft hin ausbilden
- Die Schüler sollen einen in Industrie und Handel verwertbaren Ausbildungsstand haben
- Wir haben die Macht und entscheiden die Zukunft der Schüler
- Schulabgänger erzeugen, die reif für eine berufliche Ausbildung sind
- Qualifizierte Schüler sind wichtig
- Besondere Förderung von Eliten, um Nachwuchs für Spitzenkräfte zu haben
- Schüler sollen lernen sich einzuordnen

Ansprüche der Schüler an Lehrer und Schule
- Ich bin wichtig! (Ich will als Person wichtig und ernst genommen werden)
- Freunde, Gemeinschaft und Zugehörigkeit sind wichtig
- Interessanter, lebendiger Unterricht ist wichtig(»Sport, Spiel, Spannung«)
- Fördern von Fähigkeiten ist wichtig (fordern und fördern)
- Der Lebensraum Schule ist wichtig
- Wir wollen experimentell arbeiten
- Wir wollen eine Benotung der Lehrer (Feed-back-Schleifen)
- Wir wollen kompetente Lehrer
- Wir wollen Unterstützung in Konflikten mit Mitschülern und Eltern
- Schule soll zu guten Abschlüssen verhelfen
- Schule soll und muss Spaß machen
- Schule ist der Treffpunkt mit Freunden
- Schule und Lehrer sollen mir etwas beibringen
- Schule und Lehrer sollen mich in Ruhe lassen

Ansprüche der Eltern an die Lehrer und Schule
- Schule hat die Pflicht zu bilden und zu erziehen
- Gesunde, alltagstüchtige Menschen sind das Ziel
- Nur kluge, gebildete Menschen haben eine Chance
- Eine gute Schulausbildung soll meinen Kindern die »Türen« öffnen
- Kinder sollen gut erzogen werden
- Kinder sollen etwas lernen
- Kinder müssen gut betreut sein
- Ich will ein zufriedenes Kind, das gern zur Schule geht, gute Leistungen zeigt
- Die Bedürfnisse meines Kindes haben Vorrang
- Die Lehrer sollen mein Kind richtig erziehen (die unangenehmen Aufgaben erledigen)

© 2011, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen
ISBN Print: 9783525701249 — ISBN E-Book: 9783647701240