



Jahresgruppe
Das Herz der Schule neu entdecken



Leittext

Schulkultur und Klassenklima

Zwei prägende Faktoren von Schule als Lebensraum

Dr. Karlheinz Valtl

2024.04

1. Was ist Schulkultur?

Für das Thema dieses Leittextes gibt es zwei nahe beieinander liegende Leitbegriffe: *Schulkultur* und *Schulklima*. Diese werden nicht immer identisch gebraucht. Wenn sie voneinander unterschieden werden, dann ist mit *Schulkultur* eher das kulturelle Leben an einer Schule gemeint (z. B. in Form von Theater- und Musik-Events) und mit *Schulklima* eher die soziale Atmosphäre (einer Schule als sozialisatorisch wirkendem Lebensraum). Für unseren Zusammenhang ist diese Differenzierung nicht so wichtig und wir können beide Begriffe synonym als das soziale und organisationale Klima einer Schule verstehen, das die Qualität der Schule als Lebensraum für Schüler:innen und Lehrer:innen ausmacht. Schulkultur und Klassenklima bezeichnen daher in diesem Leittext dasselbe, nur auf den zwei verschiedenen Ebenen von Schule und Klasse.

Wie Forschung¹ und Alltagserfahrung zeigen, kann das Klima von Klasse zu Klasse und von Schule zu Schule auffallend differieren. Interessant ist auch, dass Schulkultur die Tendenz hat, sich über längere Zeiträume hinweg zu erhalten, manchmal sogar über Generationen hinweg. Eine Schule hat ein Eigenleben als Organisation (ähnlich wie andere wirtschaftliche, militärische oder medizinische Organisationen), das von außen, etwa durch Impulse aus Forschung und Politik, nur bedingt beeinflusst werden kann. Das erschwert Innovationen wie z. B. die Integration von Achtsamkeit und Mitgefühl in die Schulkultur. Diese Beharrungstendenz zeigt uns aber auch, wo wir ansetzen können, um Innovationen in der Organisation zu verankern – nämlich bei den langfristig kulturbildenden Parametern, wie sie im Folgenden (v.a. Kap. 1d und 2) beschrieben werden.

Doch werfen wir zuvor noch mit einigen Zitaten noch ein paar Schlaglichter auf die Bedeutung und theoretische Struktur von Schulkultur:

a) Aussagen einer ministeriumsnahen deutschen Website (Bildungsserver Berlin Brandenburg)

Hier heißt es: *Schulkultur ist die „Gestaltung der Schule als Lern- und Lebensraum“. Sie „kennzeichnet die ‚pädagogische Kultur einer Schule‘ mit den drei miteinander in Beziehung stehenden und interagierenden Handlungsfeldern Personen, Unterricht und Organisation der Schule.“²*

Kommentar: Das entspricht in etwa dem oben angedeuteten Verständnis. Wichtig dabei ist: Wenn anerkannt wird, dass Schule ein *Lebensraum* ist für die Menschen, die in ihr lernen und arbeiten, dann ist das ein radikaler Akt. Es geht dann nicht mehr nur um ihre Leistung, Disziplin und Anpassung, sondern auch, wenn nicht sogar vorrangig, um ihr Wohlergehen und die personale Entfaltung von Schüler:innen und Lehrer:innen.

b) Aussagen einer österreichischen Wissenschaftlerin (Ennsfelner 2009)

Hier heißt es: *„Die Schule ... wird vermehrt als Mittlerin zwischen dem Spiel der Kindheit und dem Ernst des Lebens gesehen. Dieses Verständnis erfordert die Entwicklung von einer wissensbasierten lernenden Organisation zu einer ‚Kulturorganisation‘, in der ‚kulturelle Kompetenz‘ nicht nur vermittelt, sondern auch entwickelt wird. Schüler/innen müssen lernen, Wissen bewerten und anwenden zu können, Muster zu verstehen, Regeln in Frage zu stellen und damit Neues zu ermöglichen – auf Basis eines Menschenbildes, das durch die Einheit von Körper, Seele und Geist charakterisiert ist. Schule wird damit über die Bildungsfunktion hinaus zu einem entscheidenden Gestaltungsort für die Entfaltung von Wissen und Erkenntnisgewinn.“³*

¹ Auf der Klassen-Ebene zeigen das sehr eindrücklich die Forschungen von Annedore Prengel zum Thema *Anerkennung in der Schule*, vgl. z. B. Prengel 2019.

² Bildungsserver Berlin Brandenburg. Online unter: <https://bildungsserver.berlin-brandenburg.de/schulkultur>. Abruf: 15.04.24 (Hervorhebung K.V.).

³ Ennsfelner 2009.

Kommentar: Dieses etwas verschachtelte Statement sieht Schule mehr in ihrer Funktion als Wissensvermittlerin und weniger als Lebensraum, und es hebt tendenziell auf den (hoch-)kulturellen Kern von *Schulkultur* ab. Wichtig für uns ist dabei: Der Anspruch, *kulturelle Kompetenz* nicht nur zu vermitteln (wie ein Fertigprodukt), sondern sie auch durch die Schüler:innen selbst entwickeln zu lassen (als Eigenkreation), ist bemerkenswert.

Schulen werden damit zu Zukunftslaboren für eine neue, emanzipative *Kultur* des Umgangs miteinander und mit den vorfindbaren Objekten, Strukturen und Praktiken der „Kultur“ auf allen gesellschaftlichen Ebenen. Schule ist nicht einfach das Abbild einer wie immer gearteten „Kultur“ (auf der Makro-Ebene) und repliziert diese, sondern sie erschafft selbst (neue) Kultur. Mit anderen Worten: Schule ist ein Ort des Erlernens und Erschaffens neuer Formen von Kultur.

c) Aussagen einer deutschen Wissenschaftlerin (Klopsch 2019)

Hier heißt es: „In deskriptiver Hinsicht lässt sich die Schulkultur als Zusammenspiel geltender Normen und Werte, dem Verhalten aller schulischen Beteiligten, deren Empfinden und den an der Schule vorhandenen materiellen und strukturellen Vergegenständlichungen beschreiben (vgl. Esslinger-Hinz 2018), die das Verhalten und die Emotionen ... beeinflussen. In dieser Wahrnehmung kann Schulkultur als ‚Zusammenspiel des kollektiven und individuellen Handelns von Akteuren im mikropolitischen Bereich‘ (Helsper 2000:63) beschrieben werden, das auf systemischen, bildungspolitischen, historischen und sozialen Rahmenvorgaben beruht (vgl. Helsper et al. 2001). ...

Die Auseinandersetzung einer Schule mit ihrer Schulkultur, das heißt ihre kontinuierliche individuelle und kollektive Identitätsbildung, ermöglicht ..., dass sich die Schulen mit spezifischen Schwerpunkten weiterentwickeln.“⁴

Kommentar: Diese Darstellung sieht Schule als ein komplexes soziales System von Akteuren, Strukturen und Fakten, das seine „Kultur“ selbst herausbildet. Die umfassende Komplexität von Schulkultur, die sich dabei offenbart, zeigt auch, wie schwierig das Leben in einer solch komplexen Organisation sein kann und viel durch eine bewusst gestaltete Schulkultur gewonnen und verändert werden kann.

Wenn Schulkultur als ein „mikropolitisches“ System angesprochen wird, so betont das, dass die Handlungen und Absichten der beteiligten Akteure in vielfältiger Weise aufeinander bezogen und teilweise auch in kompetitiver Weise gegeneinander gerichtet sein können. Die Einführung von Achtsamkeit und Mitgefühl kann auf dieses ambivalente mikropolitische Feld als ein starker Kontrast wirken, indem sie unterbelichtete Bereiche wie Offenheit, Perspektivübernahme, Akzeptanz und Dialogbereitschaft fördert und dadurch Kooperation erleichtert.

d) Analyse einer US-Wissenschaftlerin von Schul- und allgemeiner Organisationskultur

Diese Analyse der Schul- und Organisationskultur durch Ebony Bridwell-Mitchell ist so ergiebig, dass wir sie hier im Original und im nachfolgenden Kasten in Übersetzung wiedergeben. Hier heißt es:

Culture Is Connections

“A culture will be strong or weak depending on the interactions between the people in the organization In a strong culture, there are many, overlapping, and cohesive interactions among all members of the organization. As a result, knowledge about the organization’s distinctive character — and what it takes to thrive in it — is widely spread and reinforced. In a weak culture, sparse interactions make it difficult for people to learn the organization’s culture, so its character is barely noticeable and the commitment to it is scarce or sporadic. (...)

Culture Is Core Beliefs and Behaviors

Within that weak or strong structure, what exactly people believe and how they act depends on the messages — both direct and indirect — that the leaders and others in the organization send. (...)

Culture is **shaped by five interwoven elements**, each of which principals have the power to influence:

⁴ Klopsch 2019.

1. **Fundamental beliefs and assumptions**, or the things that people at your school consider to be true. (For example: 'All students have the potential to succeed') ...
2. **Shared values**, or the judgments people at your school make about those beliefs and assumptions — whether they are right or wrong, good or bad, just or unjust. ...
3. **Norms**, or how members believe they *should* act and behave, or what they think is expected of them. (For example: 'We should talk often and early to parents of young students ...') ...
4. **Patterns and behaviors**, or the way people *actually* act and behave in your school. ... (But in a weak culture, these patterns and behaviors can be different than the norms.)
5. **Tangible evidence**, or the physical, visual, auditory, or other sensory signs that demonstrate the behaviors of the people in your school. (For example: ... a full parking lot an hour before ... curriculum teams meet.)

Each of these components influences and drives the others, forming a circle of reinforcing beliefs and actions"⁵.

Kultur ist Verbundenheit

Ob eine Organisationskultur stark oder schwach ist, hängt von den **Interaktionen** zwischen den Menschen in der Organisation ab:

In einer **starken Kultur** gibt es viele, sich überlagernde und kohärente Interaktionen zwischen allen Mitgliedern der Organisation. Das führt dazu, dass das Wissen über den besonderen Charakter der Organisation – und was es braucht, um in ihr zu gedeihen – weit verbreitet ist und laufend bestätigt wird.

In einer **schwachen Kultur** hingegen machen es die spärlichen Interaktionen schwer, die Kultur der Organisation überhaupt zu erkennen; ihr Charakter ist kaum wahrnehmbar und das Commitment der Einzelnen ihr gegenüber ist entweder schwach oder tritt nur sporadisch in Erscheinung.

Kultur besteht aus Kernüberzeugungen und Verhaltensweisen

Was genau die Menschen innerhalb dieser schwachen oder starken Organisationskultur glauben und tun, hängt von den direkten und indirekten Botschaften ab, die die Führungskräfte sowie alle Beteiligten in der Organisation aussenden. (...)

Die Kultur (einer Schule) wird von **fünf miteinander verflochtenen Elementen geprägt**, auf die jede:r Schulleiter:in Einfluss nehmen kann:

1. **Grundlegende Überzeugungen und Annahmen:** Das sind die Dinge, die die Menschen an Ihrer Schule für wahr halten. Zum Beispiel: *Alle Schüler haben das Potenzial, erfolgreich zu sein.*
2. **Gemeinsame Werte:** Das sind die Haltungen, die hinter den Urteilen stehen, die Personen an Ihrer Schule über die genannten Überzeugungen und Annahmen fällen. Es drückt sich darin z. B. aus, ob sie sie als richtig oder falsch, als gut oder schlecht, als gerecht oder ungerecht wahrnehmen.
3. **Normen:** Das ist, wie die Mitglieder glauben, dass sie sich verhalten und handeln *sollten*, oder was ihrer Meinung nach von ihnen erwartet wird. Zum Beispiel: *Wir sollten oft und früh mit den Eltern junger Schüler:innen sprechen.*
4. **Muster und Verhaltensweisen:** Das ist die Art und Weise, wie die Menschen in der Schule *tatsächlich* handeln und sich verhalten ... In einer schwachen Kultur können diese Muster und Verhaltensweisen von den Normen durchaus abweichen.
5. **Greifbare Anzeichen:** Das sind offensichtliche Zeichen (z. B. physische, visuelle, auditive oder andere sensorische Zeichen), die das Verhalten der Menschen in Ihrer Schule zeigen und so die Schulkultur manifestieren. Ein solches Zeichen ist z. B. ein voller Parkplatz eine Stunde vor der Lehrerkonferenz [der das Commitment der Lehrkräfte und ihre Bereitschaft, Zeit miteinander zu verbringen, zeigt; K. V.].

Jede dieser Komponenten beeinflusst die anderen und treibt sie an, so dass ein Kreislauf von sich gegenseitig verstärkenden Überzeugungen und Handlungen entsteht.

⁵ Shafer 2018. Der Text referiert einen Vortrag von Ebony Bridwell-Mitchell am *National Institute for Urban School Leaders* der *Harvard Graduate School of Education* und adressiert v.a. Schulleiter:innen.

Kommentar: Die Autorin betont, dass Schulkultur im Kern aus fünf zentralen Elementen besteht, die im Wesentlichen die Werte und Normen repräsentieren, die die Schule ausmachen, und die fortwährend gelebt und kommuniziert werden müssen (Performanz), wenn Schulkultur als eine „starke Kultur“ sichtbar werden soll. Der Kommunikation kommt dabei eine entscheidende Rolle zu und Schulleitungen sollten v.a. diesen Kanal nutzen, um die Schulkultur zu formen und ins Bewusstsein zu rufen.

Das Zitat zeigt aber auch, dass nur schöne Worte allein nicht ausreichen. Damit sich eine positive Schulkultur etablieren kann, muss sie in den Herzen der Lehrer:innen verankert sein (Punkt 1), es braucht Einigkeit über ihre Werte (Punkt 2), alle Beteiligten müssen wissen, was von ihnen erwartet wird (Punkt 3), und alle müssen willens sein, sich entsprechend zu verhalten (Punkt 4), so dass die Schulkultur unübersehbar manifest wird (Punkt 5). Das ist ein langer Prozess, der Zeit braucht.

Reflexionsfragen zu diesem Ansatz:

- Wie würden diese 5 Elemente in einer von Achtsamkeit geprägten Schule aussehen?
Was sind die ihr zugrundeliegenden
 1. Annahmen
 2. Werte
 3. Normen
 4. Verhaltensmuster und
 5. offenkundigen Anzeichen?(Ein Beispiel für Punkt 1 wäre die Annahme: *Es ist für das Lehren und Lernen von entscheidender Bedeutung, dass sich Schüler:innen und Lehrer:innen in der Schule wohl fühlen und dort gerne beisammen sind.*)
- Wie würden Schüler:innen diese achtsame Schulkultur feststellen?
Mit welchen Worten würden sie die aus ihrer Sicht zugrundeliegenden fünf Elemente beschreiben?
(Ein Beispiel für Punkt 1 wäre die Annahme: *Egal, wie meine Schulleistungen gerade sind, meine Lehrer:innen werden mich immer optimal fördern und persönlich unterstützen.*)



(Bild aus: [Prima Klima: gemeinsam eine positive Schulkultur entwickeln](#))

2. Wie kann Schulkultur durch Achtsamkeit und Mitgefühl weiterentwickelt werden?

Zu achtsamer Schulkultur ist bisher noch nicht viel geforscht und geschrieben worden. Die meisten Autor:innen in diesem Feld widmen der Schulkultur als einem eigenständigen systemischen Phänomen keine besondere Aufmerksamkeit und behandeln sie nur am Rande oder implizit, indem sie davon ausgehen, dass sich eine achtsame Schulkultur von selbst ergibt, wenn Schüler:innen und/oder Lehrer:innen Achtsamkeit praktizieren.⁶ Die Entwicklung der Schulkultur erscheint dann wie ein Nebeneffekt der individuellen Entwicklung von Schüler:innen und Lehrer:innen.

Doch es gibt auch ein paar Ausnahmen von dieser Sichtweise:

- Im deutschen Sprachraum hat sich v.a. Nils Altner eingehender mit der systemisch-organisationalen Erforschung und Gestaltung von Schulen unter dem Gesichtspunkt der Achtsamkeit beschäftigt (s.u. Punkt a).
- Im englischen Sprachraum hat Kevin Hawkins praktische Vorschläge und Beispiele für den Übergang zu einer achtsamen Schulkultur vorgelegt (s.u. Punkt b),
- und einige weitere Autor:innen erwähnen zumindest systemische Aspekte der Schulkultur im Rahmen ihrer Überlegungen zu einer Pädagogik der Achtsamkeit (s.u. Punkt c).

a) Ergebnisse eines Achtsamkeits-Modellprojekts in allen Grundschulen der Stadt Solingen (Nils Altner)

„Einzelne Schulkollegien haben sich gemeinsam z. B. zu folgenden [achtsamkeitsbasierten] schulgestaltenden Maßnahmen entschieden:

- eine Schule hat alle Kinder und Erwachsenen gefragt, was sie sich für eine ‚gute‘ Schule wünschen. Für beide Gruppen stand **mehr Ruhe** ganz oben auf der Liste der **Bedürfnisse**. Jetzt ertönt die Schulklingel nur noch zu Unterrichtsbeginn und -ende sowie nach der Hofpause.
- **Schulkonferenzen** werden gemeinsam mit einer Minute oder auch mal drei **Minuten der Stille** begonnen (Abb. 2)
- im **Lehrerzimmer** wurde eine ‚**Insel der Stille**‘ eingerichtet (Abb. 3)
- ein Kollegium hat beschlossen, gemeinsam eine **Sprachkultur der Entschleunigung** zu pflegen, indem alle versuchen, bewusst auf Formulierungen wie ‚kannst du mal eben schnell‘, ‚kurz mal ...‘, ‚nur noch flott ...‘ usw. zu verzichten
- einige Schulen haben einen **Ruheraum** oder einen **Garten der Stille** eingerichtet⁷
- ein **Kollegium** beschließt, freiwillig jeden Donnerstag bis 17 Uhr in der Schule zu bleiben, um **miteinander reden** zu können‘
- in einer Schule sind alle Lehrpersonen eingeladen, jedes Jahr mit einem **persönlichen Entwicklungsprojekt** ein Thema zu vertiefen, das sie **begeistert**. Die ‚Ernte‘ wird dann mit allen geteilt.“⁸



⁶ Vgl. z. B. Bröking 2022 oder Jennings et al. 2019 (vgl. auch Seite 10, Fn. 16).

⁷ Architektonische Veränderungen haben eine große und langanhaltende Wirkung auf die Schulkultur. Leider tun sich diese Optionen oft nur in kurzen Phasen von Um- und Neubau auf und müssen danach langfristig mit dem Geist von Achtsamkeit und Meditation genutzt und erfüllt werden. – Für ein Praxisbeispiel siehe z. B. den Bericht über einen 2016 an der International School in Genf gebauten *Mindfulness Silent Room*, der – nach gleichbleibendem Zeitplan – von Lehrer:innen mit ihren Klassen für den Unterricht zum Thema Achtsamkeit und Meditation genutzt werden kann sowie von einzelnen Schüler:innen und Lehrer:innen für individuelles Meditieren, Ausruhen und Schlafen – nicht aber für Lesen, Reden und Schreiben (siehe Timm in Jennings et al. 2019, S. 48 ff.).

⁸ Altner 2020 (Hervorhebung K.V.).



Abb. 2: Beginn Schulkonferenz: Minuten der Stille



Abb. 3: „Insel der Stille“ im Lehrerzimmer

Kommentar: Die Ergebnisse dieses Projekts zeigen ganz konkrete Ansatzpunkte, wie Schulkultur in Richtung Achtsamkeit verändert werden kann. Dies geschieht am besten aus dem Eigeninteresse der Lehrpersonen heraus, entlang ihrer eigenen Bedürfnisse und Alltagsthemen sowie durch ihre eigene Initiative. Die implizite Botschaft des Textes lautet daher: Eine Veränderung der Schulkultur muss von den Akteuren selbst getragen werden, wenn sie langfristig Akzeptanz und Wirksamkeit erzielen will. Eine achtsame Schulkultur entsteht nicht von oben herab, sondern *bottom-up*, und würdigt die Bedürfnisse aller Beteiligten – die der Lehrer:innen und die der Schüler:innen.

Das hat eine leicht anarchische Note: Wenn eine achtsame Schulkultur nicht von oben verordnet werden kann, sondern von den Menschen selbst entwickelt wird, dann

- braucht es Gestaltungsfreiheit für alle Beteiligten,
- weiß man nie genau, was herauskommt,
- wird jede Schule eine eigene Schulkultur basteln⁹ und
- diese wird sich laufend weiterentwickeln.

Das grenzt an Demokratie – und ist gut so! Wie wir in der Diskussion um Demokratiebildung lernen, ist demokratische Partizipation in der Schule genau der richtige Weg, um Demokratie zu lernen. (Und für alle, die das alarmiert: Natürlich sollte der Bereich der Partizipation so bestimmt sein, dass keine schwerwiegenden Gefahren daraus erwachsen.)

b) Vorschläge für eine achtsame Transformation von Schulen (Kevin Hawkins)

In seinem (am global verstreuten englischen Sprachraum orientierten) Buch *Achtsame Lehrer – achtsame Schule* (2017) gibt Kevin Hawkins eine breite Palette von Empfehlungen dafür, wie eine systemische Transformation von Schulen in Richtung Achtsamkeit durch Lehrer:innen und Schulleiter:innen initiiert werden kann. Mehr als jeder andere Autor beschreibt er den Prozess der Organisationsentwicklung hin zu einer achtsamen Schule durch Kernthemen und *good practice* Beispiele und widmet dem ein ganzes Kapitel, dessen Lektüre sich sehr lohnt.¹⁰ Hier seien ein paar Stichpunkte herausgegriffen:



- Es braucht in der Schule einen bereits bestehenden Konsens mit einem Rahmen von Aktivitäten, Werten und Zielen, in den das Thema Achtsamkeit integriert werden kann. Hawkins schlägt dafür die heute allgemein konsensfähigen Lernbereiche von *sozial-emotionalem Lernen*¹¹ und *Förderung von Wohlbefinden* von Schüler:innen (*student wellbeing*¹²) vor. (S. 265)

⁹ Ich nenne das hier „basteln“ in Anlehnung an die Theorie der „bricolage“ der jugendlichen Identitätskonstruktion. – Vgl. dazu den Eintrag zu *Bricolage* in Wikipedia: „Der von Claude Lévi-Strauss 1962 in die Anthropologie eingeführte Begriff **Bricolage** (von französisch *bricoler* herumbasteln, zusammenfummeln) steht für ein Verhalten, bei dem der Akteur (*Bricoleur*) mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen Probleme löst, statt sich besondere, speziell für das Problem entworfene Mittel zu beschaffen.“ Dieses „Verwenden, was da ist“ passt auch gut zu achtsamer Präsenz.

¹⁰ Hawkins 2017, Kap. 7: Die Schulkultur verändern, S. 265-299.

¹¹ In diese Richtung gehen auch die grundsätzlichen Überlegungen in Valtl (2021).

¹² Das ist in der Forschung ein mittlerweile gut definierter Begriff für *gelingende Gesamtentwicklung*.

- Allein schon Momente des Innehaltens wirken transformierend: „Wenn ein arbeitsreicher Schultag mit bedeutsamen Augenblicken gemeinsamer Stille durchsetzt ist, ändert sich die ganze Atmosphäre eines Klassenraums (und einer Schule).“ (265)
- Zentral ist die „Einbeziehung jeglicher interessierter Beteiligter“ (266) – Hawkins bestätigt damit den Selbstgestaltungs- und *bottom-up*-Ansatz von Altner (2020).
- Hawkins mahnt zu langsamem Vorgehen, wenn er (sinngemäß) sagt: Lasst euch Zeit mit der Umsetzung, habt Geduld und verschreckt nicht die Kolleg:innen. Haltet es aus, wenn ihr euch eine Zeitlang allein und wie ein „Rufer in der Wüste“ fühlt. (267) Denn: ...
- Eine Zurückweisung durch einzelne Kolleg:innen könnte den ganzen Entwicklungsprozess dauerhaft blockieren. Hawkins rät dazu, lieber auf die transformierende Kraft persönlicher Kommunikation und die Bedeutung eigener, oft körperbasierter Erfahrung zu vertrauen. Er zitiert dazu Tim Parks: „Die Füße auf dem Boden zu spüren ist in einem Klassenzimmer ein radikaler Akt.“¹³ (268)
- Zentral für den Transformationsprozess an Kevin Hawkins' *Internationaler Schule* in Prag war ein tiefer und intensiver Dialog der Kolleg:innen miteinander – statt ihres vorher oft nur oberflächlichen Kontakts. (272) Darin liegt eine Parallele zu der Entscheidung des Kollegiums im Projekt von Nils Altner, an einem Nachmittag in der Woche zum Miteinander-Reden in der Schule zu bleiben. [Wer das für unnötige Mehrarbeit hält, bedenke die enorme Bedeutung von informeller Kommunikation für soziale Kohärenz und Konsensbildung, K. V.]
- Hawkins' Lehrer:innen-Team investierte viel Zeit in die Ermittlung der impliziten Annahmen, die der bisherigen Pädagogik ihrer Schule zugrunde lagen (vgl. a. die *fundamental beliefs* in Zitat 1d). Diese stellten sich als recht einseitig und vorurteilsbelastet heraus und wirkten wie Bollwerke gegen abweichende Meinungen und Veränderungen (im Detail aufgelistet in der Fußnote¹⁴). (275) Das bestätigt die große Bedeutung von (impliziten) Annahmen (vgl. Punkt 1d) und zeigt: Transformation beginnt dort, wo wir aktuell stehen, und indem wir uns genau das bewusst machen.
- Die Zielrichtung der Transformation wurde von allen im Team getragen und ist tief in ihren Herzen verankert: „Dank der Prozesse der persönlichen Reflexion und des Dialogs hatten wir eine Ebene der gemeinsamen Einigung erzielt, der sich jeder Lehrer von Herzen anschließen konnte.“ (277)
- Als einen der letzten Schritte reflektierte das Kollegium das bestehende Leitbild der Schule und fragte sich, inwieweit dessen Schlüsselbegriffe im Licht von Achtsamkeit neu gedeutet werden können – oder ob sie verändert werden müssen. Das Lehrerkollegium nahm damit die bestehende Ordnung mit den von ihr proklamierten Werten beim Wort und forderte diese ein – oder sprach sich dort, wo die alten Formulierungen offensichtlich nicht mehr angemessen waren, für eine

¹³ Die Bedeutung von Körpererfahrung kann ich auch für den Bereich der Hochschule bestätigen: *Den Hintern auf einem Meditationskissen zu spüren, ist in einem Seminarraum der Universität ein radikaler Akt* – er bleibt tief in Erinnerung, wirkt ohne viel Erklärung, aktiviert mit dem Auf-dem-Boden-Sitzen eine kindlich-spielerische und im akademischen Kontext ungewohnte Ebene, widerspricht damit dem konventionellen Körperregime der Institution und trifft das System metaphorisch gesprochen an einem seiner Akupunkturpunkte, stellt offensichtlich gleiche Augenhöhe zwischen Dozent:innen und Studierenden her und bringt alle dazu, sich mit sich selbst zu befassen (z. B. Sitzhaltung). Eine solch elementare Erfahrung kann das Verständnis von Hochschule und akademischer Bildung grundlegend verändern. Das Radikale daran ist die Erlaubnis, sich selbst zu spüren. Das Selbst wird damit zu einem Teil des Curriculums.

¹⁴ Hier die *Sieben Annahmen über die Bildung*, die die Kolleg:innen um Kevin Hawkins an ihrer Schule als in der Vergangenheit kulturprägend ermittelt haben – vielleicht erkennen die Leser:innen dieser Zeilen darin einige Annahmen und Vorurteile ihrer eigenen Schule wieder:

„1. Kinder sind unzulänglich, und Schulen beheben das.

2. Das Lernen findet im Kopf statt, nicht im gesamten Körper.

3. Jeder lernt auf dieselbe Weise oder sollte dies zumindest.

4. Das Lernen findet im Klassenzimmer statt, nicht in der Welt.

5. Wissen ist grundsätzlich fragmentiert.

6. Schulen vermitteln ‚Die Wahrheit‘.

7. Das Lernen ist primär ein individualistischer Akt, und Wettbewerb beschleunigt das Lernen.“ (275)

achtsamkeitsbasierte Neufassung aus. (278) [Eine solche eigene Akzente setzende Deutung vorhandener Beschreibungen enthält auch dieser Leittext in den Kommentaren zu den Punkten 1a bis 1c.]

- Eine besondere Bedeutung in diesem Prozess räumt Hawkins dem persönlichen Wachstum der Lehrer:innen ein¹⁵ (279 ff) sowie dem umsichtigen Vorgehen der Schulleiter:innen (281 ff) und der proaktiven Einbeziehung der Eltern (289 ff). Die Transformation des Systems Schule braucht den individuellen Einsatz und die innere Entwicklung der beteiligten Personen.

Kommentar: Hawkins beschreibt hier Beispiele, in denen es wirklich geklappt hat, die Schulkultur in Richtung Achtsamkeit zu verändern, und verschweigt auch nicht die Schwierigkeiten und Hindernisse in diesem Prozess. Es handelt sich dabei nicht um Gedankenspiele, sondern um reale Geschichten aus real existierenden Schulen, die entweder auf unsere Schulen übertragen werden oder uns auf kreative Ideen bringen können, was speziell an unseren jeweiligen Schulen funktionieren könnte.

Beachtlich an diesem Prozess ist auch, dass hier im Team viel über die pädagogische Grundausrichtung der Schule gesprochen wird. Diese gemeinsame Verständigung über die pädagogische Ausrichtung ist fast wichtiger als ihre jeweilige Gestalt (solange sie einigermaßen menschenfreundlich ist). Oft haben Schulen überhaupt keine klare pädagogische Ausrichtung, weil sich das Kollegium nicht die Mühe macht, sich auf eine gemeinsame Linie zu verständigen. Dabei hat der von einem Kollegium getragene Konsens eine große Kraft, die sich im ganzen Schulleben ausdrückt. Bereits das Sprechen über diese Themen und das sich Auf-den-Weg-Machen bilden einen gewaltigen Meilenstein, den zu erreichen sich lohnt, egal wie deutlich Achtsamkeit im erreichten Konsens verankert ist.

c) Weitere Anregungen zu einer achtsamkeitsbasierten Schulkultur

- **Patricia Jennings (2017)**

Patricia Jennings, die weltweit am meisten beachtete Bildungswissenschaftlerin zum Thema Achtsamkeit, schreibt in ihrem Buch *Mindfulness for Teachers*:¹⁶

„Die Praxis der achtsamen Bewusstheit fördert ein Aufwachen. Indem wir unsere Fähigkeiten zur Aufmerksamkeit verfeinern, entwickeln wir Einsicht. Wir fangen an, subtile Details zu sehen, die wir vorher nicht wahrgenommen haben, und so erwecken wir in uns ein tieferes Verständnis für Situationen, gegenseitige Abhängigkeiten und Systeme.“¹⁷



¹⁵ Dies entspricht auch dem Ansatz von *Das Herz der Schule neu entdecken*.

¹⁶ Im aktuelleren Sammelwerk von Jennings et al. 2019 findet sich zu unserem Thema erstaunlich wenig, obwohl es den Hinweis auf *school culture* im Titel trägt. Es finden sich darin v.a. kaum verwertbare Anregungen zu systemischen Veränderungen. Der programmatische Anspruch des Buches ist aber sehr hoch, wie dieser Ausschnitt der Einleitung (S. 6) zeigt:

School Transformation

We are not merely calling for another educational reform effort. There have been enough failed educational reforms in recent decades that have only resulted in disrupting schools' abilities to serve the needs of students, while perpetuating many of the educational inequities that plague our schools. What we are calling for is a complete transformation of the educational system. While reforms attempt to improve the condition of an existing system, transformation involves changing the very nature of the system itself. We do not hold that mindfulness and compassion alone are enough to fully transform schools, nor do we claim to possess the blueprint for the transformation we are seeking. However, we do feel that mindfulness and compassion can serve as an essential vision and framework for the transformation we seek.

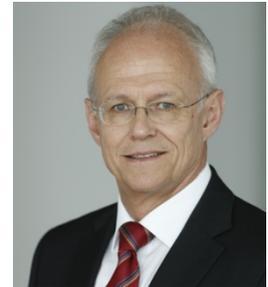
Just as mindfulness helps us more clearly see and understand our internal processes and their impact on the outer world, mindfulness can also help us collectively see the internal and external workings of our school systems and its impacts on children, adults, and the larger society. Seeing these relationships more clearly, we can then identify what is needed most and respond to the challenges in an intentional and skillful way. Compassion provides the necessary framework for grounding the change in an ethics of care and attending to the needs of the most vulnerable. Mindfulness and compassion also provide the patience and constant critical reflection required to guide the unfolding transformation.

¹⁷ Jennings 2017, S. 264.

Kommentar: Das folgt dem klassischen Paradigma, das Systemische ergebe sich aus dem Individuellen (so z. B. bemüht Jennings auch das berühmte Gandhi-Zitat: „Be the change you want to see in the world“). Das stimmt einerseits, denn die Achtsamkeit und Bewusstheit der Einzelnen verändern das Ganze. Nur bleibt andererseits die Frage offen, inwieweit systemische Stellschrauben, die die Achtsamkeit in der Schule auf organisationaler Ebene fördern, nicht auch das Verhalten und die Einstellungen der Personen prägen können (also in der umgekehrten Wirkrichtung).

- **Exkurs in die Hochschule: Reiner Frey und Kollegen**

„Hochschulen müssen die Frage stellen, was es in diesen Zeiten noch bedeutet, Mensch zu sein. ... Hochschulen sind jener Raum in der Gesellschaft, der sich durch Reflexion auszeichnet bzw. auszeichnen sollte. Es ist ein Wesensmerkmal unserer (freiheitlichen) Gesellschaft, dass sie über Hochschulen als Orte gesellschaftlicher Reflexion und Innovationsproduktion verfügt. ... Sie sind aber auch der Ort, ... an dem es um die Entwicklung der Persönlichkeit geht.“¹⁸



Kommentar: In diesem Buch, das von Autoren aus der Leitungsebene der FH Frankfurt verfasst wurde, wird eine wichtige These vertreten: Der gesellschaftliche Auftrag an Hochschulen, auch die Persönlichkeit und das Selbstreflexionsvermögen der Studierenden zu bilden, ergibt sich aus dem gewachsenen Bedarf an diesen Fähigkeiten. Diese systemischen Überlegungen dienen den Autoren dazu, die Aufnahme von Meditation in das Curriculum ihrer Hochschule zu fordern und zu rechtfertigen – das ganze Buch ist ein Plädoyer für eine kontemplative Persönlichkeitsbildung an Hochschulen. Doch auch dieses Buch beschreibt die systemisch-kulturellen Veränderungen der Hochschule durch Achtsamkeit und Meditation nicht im Detail – vermutlich deshalb, weil das noch Zukunftsmusik ist und weil wir erst Erfahrungen mit Modellprojekten sammeln müssen, damit wir wissen, wie sich einzelne Aktionen (wie z. B. das Sitzen auf Meditationskissen in Fußnote 12) auf das System Hochschule auswirken.

3. Reflexionsfragen

1. Was macht deiner Meinung nach eine „achtsame Schule“ aus?
M.a.W.: Gibt es dafür konkrete Merkmale auf der systemisch-organisationalen Ebene?
2. Was ist schlecht an einer „nicht-achtsamen Schule“?
Worunter leiden Schüler:innen, Lehrer:innen, Schulleiter:innen und Eltern?
Welches gesellschaftliche Leid verursacht ein nicht-achtsames Schulwesen?
3. Wie würdest du persönlich von einer achtsamen Schulkultur in deiner Schule profitieren?
Was wünschst du dir ganz besonders?



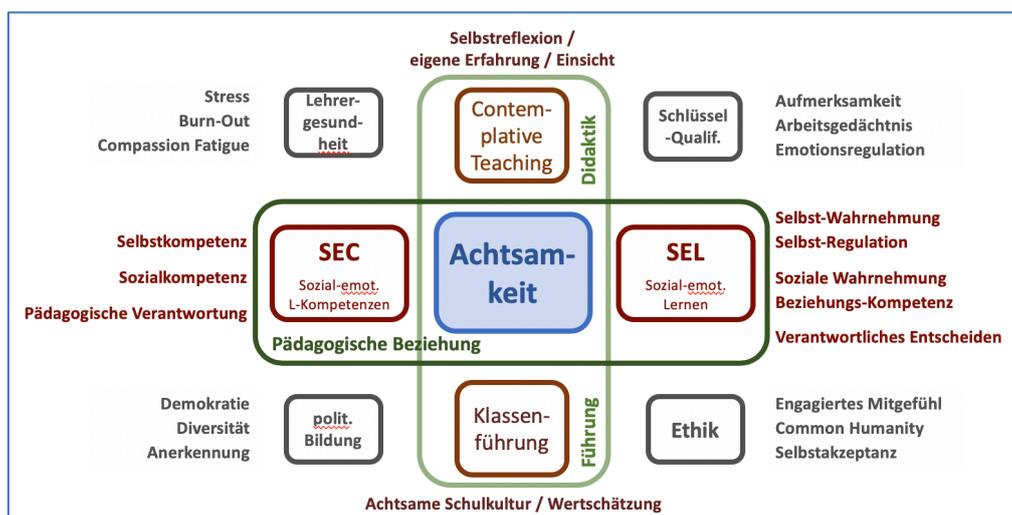
Achtsamkeit ist das tonangebende Merkmal der Schulkultur der [American School of Bangkok Green Valley](#)

(hier: Meditation im Schulgarten)

¹⁸ Dievernich et al., S. 32.

Literatur

- Altner, Nils (2020). Verkörperte Beziehungsgestaltung und Schulkultur-Entwicklung durch Stärkung von Achtsamkeit und Mitgefühl. Ergebnisse aus einem NRW-Landesmodellprojekt in den Grundschulen der Stadt Solingen. Zeitschrift für Schule und Innovation aus Baden-Württemberg: Kooperation in der Schule, 46, 1 /20, 23-28. Online unter: https://www.researchgate.net/publication/340940075_Verkorperte_Beziehungsgestaltung_und_Schulkultur-Entwicklung_durch_Starkung_von_Achtsamkeit_und_Mitgefuehl_Lehren_und_Lernen_Zs_f_Schule_und_Innovation_aus_Baden-Wurtemberg_Kooperation_in_der_Schule_46.
- Bröking, Adrian (2022). Plädoyer für eine achtsame Schule. Online (Abruf am 25.04.24): <https://ave-institut.de/plaedoyer-fuer-eine-achtsame-schule/>.
- Dievernich, Frank E. P. / Döben-Henisch, Gerd-Friedrich / Frey, Reiner (2019). Bildung 5.0: Wissenschaft, Hochschulen und Meditation. Das Selbstprojekt, Weinheim: Beltz Juventa.
- Ennsfellner, Ilse (2009) Was ist eine ‚gute‘ Schulkultur? Determinanten und Maßnahmen für ein ganzheitlich orientiertes Schul- und Bildungswesen. In: E. Rauscher (Hrsg.), Schulkultur, Schuldemokratie, Gewaltprävention, Verhaltenskultur, PH Niederösterreich, S. 15-27.
- Jennings, Patricia A. (2017). Achtsamkeit im Klassenzimmer. Mit einfachen Strategien eine gute Lernatmosphäre schaffen, Freiburg: Arbor (amer. Orig.: Mindfulness for teachers. Simple skills for peace and productivity in the classroom, New York/London: W. W. Norton 2015).
- Jennings, Patricia A. / DeMauro, Anthony A. / Mischenko, Polina P. (Eds.) (2019). The mindful school. Transforming school culture through mindfulness and compassion. New York/London: The Guilford Press.
- Klopsch, Britta (2019) Schulkultur durch kulturelle Schulentwicklung gestalten: Von der Möglichkeit, lernförderliche Haltungen zu entwickeln. In: Kulturelle Bildung Online. Online unter: <https://www.kubi-online.de/artikel/schulkultur-durch-kulturelle-schulentwicklung-gestalten-moeglichkeit-lernfoerderliche>
- Morton, M.L., Felver, J.C. (2020) Review: Patricia A. Jennings: *The Mindful School: Transforming School Culture Through Mindfulness and Compassion* Guilford Press, New York, NY, 2019, 271 pp.. *Mindfulness* **11**, 2860–2861 (2020). <https://doi-org.uaccess.univie.ac.at/10.1007/s12671-020-01507-2>.
- Prenzel, Annedore (2019): Pädagogische Beziehungen zwischen Anerkennung, Verletzung und Ambivalenz. 2. Auflage. Opladen: Verlag Barbara Budrich.
- Shafer, Leah (2018) What makes a good school culture? Online unter: <https://www.gse.harvard.edu/news/uk/18/07/what-makes-good-school-culture>.
- Valtl, Karlheinz (2021) Achtsamkeit und sozial-emotionales Lernen. Verbindungslinien in Forschung, Schule und LehrerInnenbildung. In: Iwers, Telse/Roloff, Carola: Achtsamkeit in Bildungsprozessen. Professionalisierung und Praxis, New York: Springer, S. 31-48. Online unter: https://www.researchgate.net/publication/354120493_Achtsamkeit_und_sozial-emotionales_Lernen_Verbindungslinien_in_Forschung_Schule_und_LehrerInnenbildung



Einbettung von Achtsamkeit in die Schulkultur (aus Valtl 2021, S. 12)