

# Paradoxien und systemisches Arbeiten in der Schulentwicklung

Gastbeitrag Sven Pauling  
in der AG Systemisches Arbeiten in  
der Schule

Dr. Sven Pauling  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter für schulpraktische  
Professionalität und Schulentwicklung, Universitäten  
Bremen und Oldenburg

[sven.pauling@uol.de](mailto:sven.pauling@uol.de)

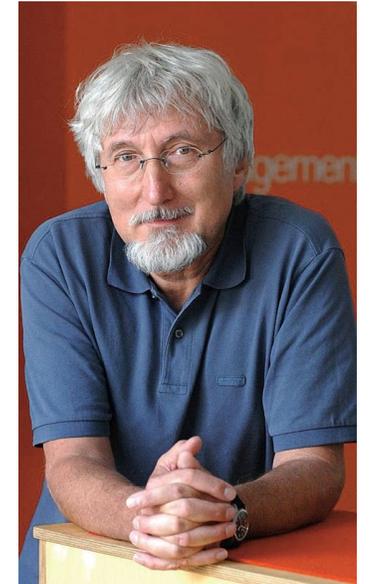
# Agenda

1. Paradoxien in der Systemik
2. Antinomien im schulpädagogischen Handeln
3. Schulentwicklung
  1. Techniken der Schulentwicklung
  2. Antinomien der Schulentwicklung
4. Diskussion: Was heißt das für die systemische Beratung von Schulentwicklung?

# 1. Paradoxien in der Systemik

Problem der Kontextvermischung (Simon 2002, S. 73)

„Dasselbe bedeutet nicht immer dasselbe. Dies ist eines der scheinbaren Paradoxa *aller* menschlichen Kommunikation und Erkenntnis. Das gilt für Symbole wie auch für Verhaltensweisen.“ Bsp.: „Ball“ = Spielgerät, Tanzevent (Simon 2002, S. 73)



# 1. Paradoxien in der Systemik

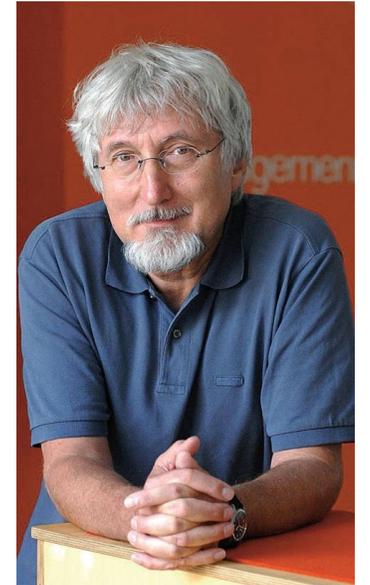
Problem der Kontextvermischung (Simon 2002, S. 75)



# 1. Paradoxien in der Systemik

Problem der Zeitlichkeit und Kontingenz (Simon 2002, S. 83)

„Solange nur im Hier und Jetzt gefühlt wird, ist die Welt ohne Widersprüche. Wenn die Zeit eingeführt wird und Alternativen bedacht werden können, werden widerstreitende Gefühle gleichzeitig nebeneinander – ambivalent – erlebbar.“ (83)



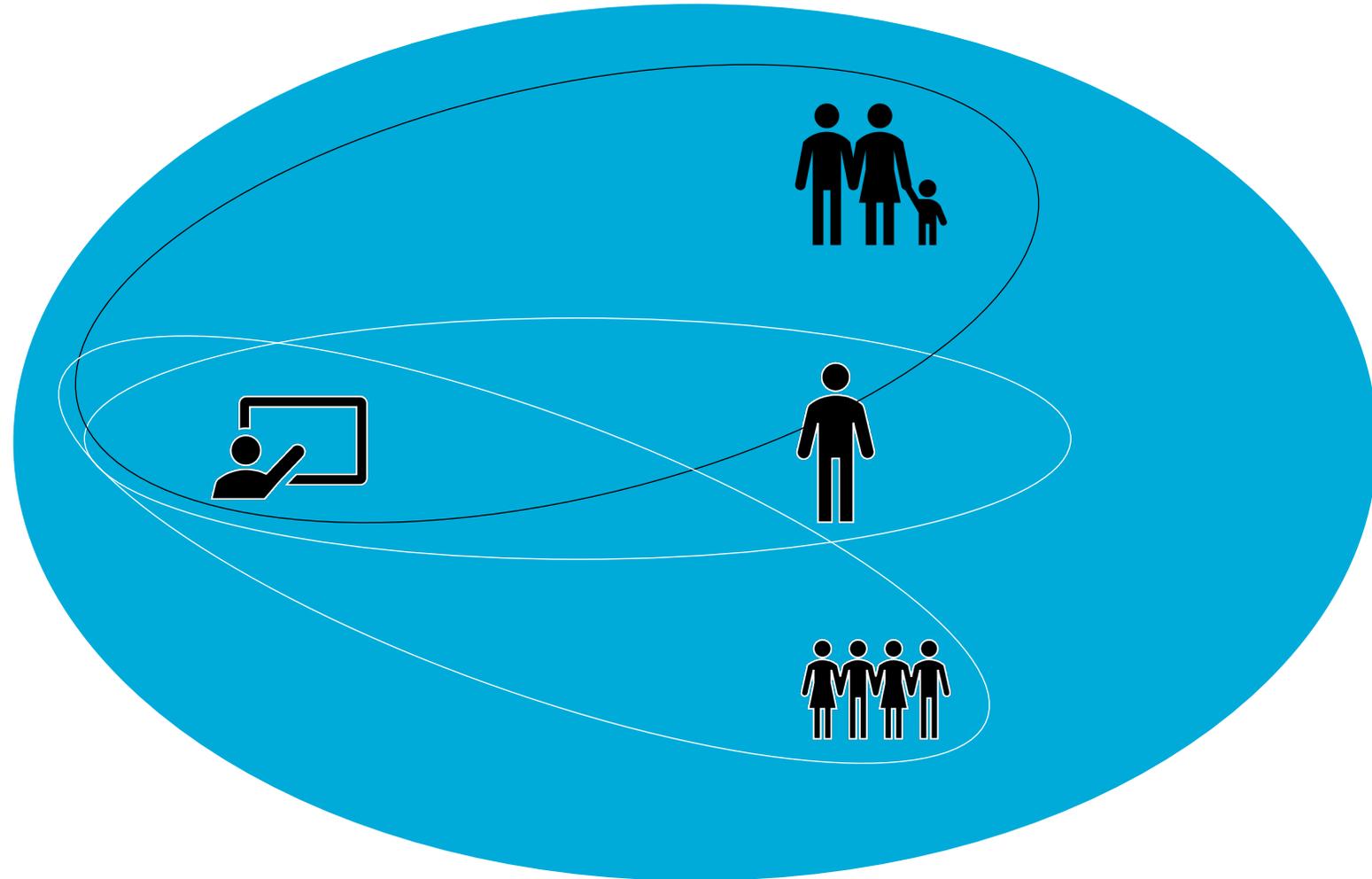
## 2. Antinomien im schulpädagogischen Handeln

## 2. Professionstheorien

Grundpositionen (in Anlehnung an: Meyer & Junghans 2022, S. 74)		
Kompetenztheoretischer Ansatz	Strukturtheoretischer Ansatz	Berufsbiographischer Ansatz
<i>Eine Lehrperson ist dann professionell, wenn sie in vorgegebenen Anforderungsbereichen hohe Kompetenz entwickelt und über die affektiven und motivationalen Voraussetzungen für selbstreguliertes Arbeiten verfügt.</i>	<i>Eine Lehrperson ist dann professionell, wenn sie erkennt, dass ihr pädagogisches Handeln von Antinomien geprägt ist, die sie auf der Grundlage eines pädagogischen Arbeitsbündnisses mit den S* bearbeiten und so gut es geht ausbalancieren muss.</i>	<i>Eine Lehrperson ist dann professionell, wenn sie ihre Lernbiographie reflektiert, sich aus eigenem Antrieb Entwicklungsaufgaben setzt und Erfahrungskrisen als Chance für ihre Weiterentwicklung annimmt.</i>
<b>Perspektive: Anforderungen</b>	<b>Perspektive: Dilemmata</b>	<b>Perspektive: Entwicklung</b>
<b>Gemeinsame Annahme:</b> Komplexität und konstitutive Ungewissheit der Unterrichtssituation Erfordernis zu einer professionellen Reflexivität		

## 2. Der strukturtheoretische Ansatz

### Das pädagogische Arbeitsbündnis



## 2. Die Antinomie als Struktur

### Ziel:

„Den Fokus des professionellen Lehrerhandelns bildet die Aufrechterhaltung bzw. (Wieder-) Herstellung der leiblichen und psychosozialen Integrität. Im schulpädagogischen Handeln geht es um die Ermöglichung lebenspraktischer Autonomie durch Bildungsprozesse.“

(Helsper 2016, S. 108)



Werner Helsper

## 2. Die Antinomie als Struktur

παράδοξος *parádoxos* „wider Erwarten, wider die gewöhnliche Meinung, unerwartet, unglaublich“ (Pape & Sengebusch 2014)

Vorschlag von Helsper (1996):

pädagogisches Handeln ist antinomisch, d.h. ambivalent strukturiert

Antinomie:

griechisch ἀντί = anti = ‚gegen‘

νόμος = nomos = ‚Gesetz‘

sinngemäß „Unvereinbarkeit von Gesetzen“



Werner Helsper

## 2. Die Antinomie als Struktur

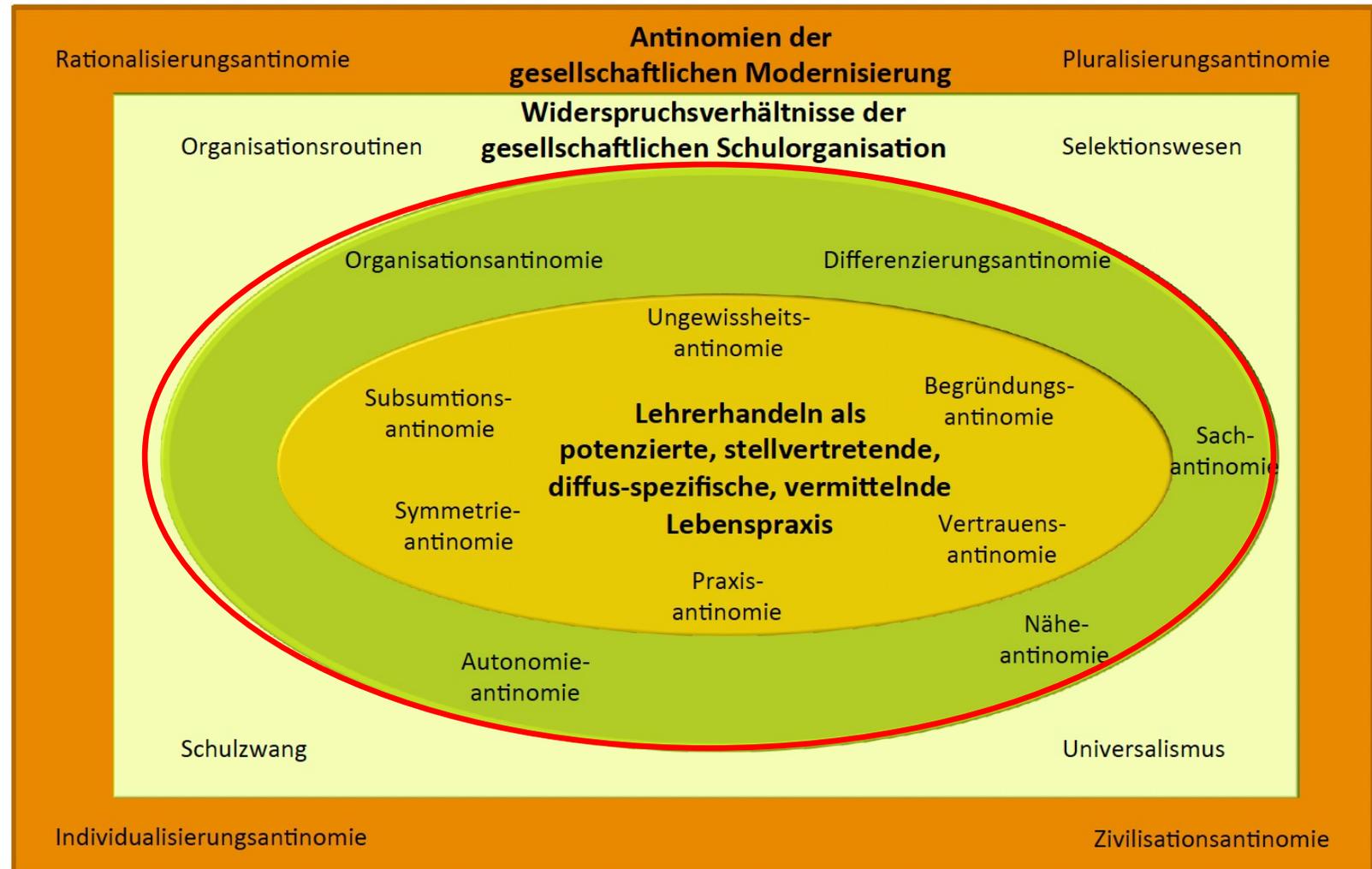


Andreas Wernet

„Die Pointe dieses Modells besteht darin, dass diese professionalisierungsindikativen Widersprüche nicht als zu vermeidende, zu umgehende oder zu beseitigende Handlungsirritationen verstanden werden, sondern von dem Handlungsproblem erzwungen sind. Ihre Bearbeitung ist grundlegende Voraussetzung einer professionellen Problemlösepraxis“ (Wernet 2014, S. 80).

*„Konstitutive, nicht aufhebbare, sondern lediglich reflexiv zu handhabende Antinomien des Lehrerhandelns: A ist gültig und Nicht-A ist gültig, dies aber nicht als logisch auflösbare Denkfehler, sondern als gültige, sich widersprechende Anforderungen.“ (Helsper 2002, 75)*

## 2. Der strukturtheoretische Ansatz



# 11 FREUNDE

- Näheantinomie
- Vertrauensantinomie
- Autonomieantinomie
- Praxisantinomie
- Sachantinomie
- Symmetrieantinomie
- Differenzierungsantinomie
- Ungewissheitsantinomie
- Organisationsantinomie
- Subsumtionsantinomie
- Begründungsantinomie

# 11 FREUNDE

- **Näheantinomie**
- **Autonomieantinomie**
- **Sachantinomie**
- Differenzierungsantinomie
- Organisationsantinomie
- Begründungsantinomie
- Vertrauensantinomie
- Praxisantinomie
- **Symmetrieantinomie**
- Ungewissheitsantinomie
- **Subsumtionsantinomie**

## 2. Ausgewählte Antinomien

- Autonomieantinomie
- Subsumtionsantinomie
  - „Das Lehrerhandeln ist damit durch die widersprüchliche Konstellation gekennzeichnet, einerseits Schema-F-Erklärungen und Zuweisungen zu benötigen, zugleich aber diesen Klassifizierungen auch reflexiv zu begegnen und konkret Sinn erschließend vorzugehen, was als widersprüchliche Einheit von Rekonstruktions- und Subsumtionslogik gefasst wird“
- Näheantinomie
- Sachantinomie
- Symmetrieantinomie



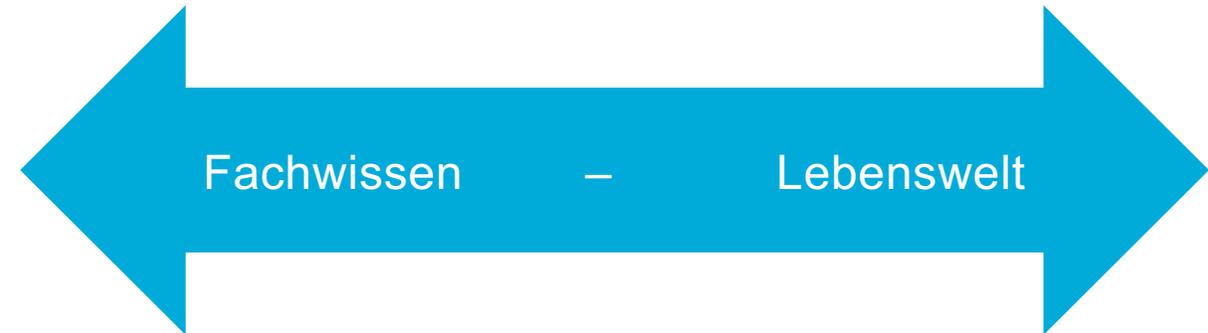
## 2. Ausgewählte Antinomien

- Autonomieantinomie
- Subsumtionsantinomie
- Näheantinomie
  - „Sie kann zwischen einer starken Sach- und Distanzorientierung und einer starken Orientierung an der Person und den diffus-emotionalen Anerkennungswünschen der Schüler oszillieren.“
- Sachantinomie
- Symmetrieantinomie



## 2. Ausgewählte Antinomien

- Autonomieantinomie
- Subsumtionsantinomie
- Näheantinomie
- Sachantinomie



- „Lehrkräfte müssen in ihrem Handeln als Sachwalter des Faches und der fachlich Sachlichen „objektiven“ Wissensbestände fungieren, die sie gegenüber den Schülern zur Geltung bringen und vertreten müssen und sie müssen zugleich der Person der Schüler, deren subjektiven Vorerfahrungen, Voraussetzungen und Alltagssprache gerecht werden.“
- Symmetrieantinomie

## 2. Ausgewählte Antinomien

- Autonomieantinomie
- Subsumtionsantinomie
- Näheantinomie
- Sachantinomie
- Symmetrieantinomie



- „Wenn einerseits Asymmetrie also für das Lehrerhandeln konstitutiv ist, so lassen sich sachhaltige Verstehens- und Bildungsprozesse gerade nicht durch Macht erzwingen.“

## 2. Ausgewählte Antinomien

- Autonomieantinomie
  - „Als noch unselbstständig und heteronom gesetzt, der Außenanleitung bedürftig oder auch kontrollförmig angewiesen zu werden impliziert die Gefahr, dass darin Verselbstständigung und Autonomie auf Seiten der Schüler behindert oder gebrochen werden.“
- Subsumtionsantinomie
- Näheantinomie
- Sachantinomie
- Symmetrieantinomie



## 2. Relektüre der Sequenz im Blickwinkel der Antinomien

Ein Schüler findet keinen Zugang zu der Unterrichtseinheit, die in Einzelarbeit stattfinden soll und fragt mehrere Schüler:innen um Hilfe. Nachdem er dies getan hat und niemand ihm zu helfen vermag, beginnt der leitende Lehrer sich an die Klasse zu wenden.

L: Jedes Mal ist es das Gleiche mit Euch. Ihr zeigt ein mangelndes Interesse an eurer Zukunft! Ich bin langsam verärgert darüber, dass ihr es nicht einmal hibekommt selbständig eine Aufgabe zu lösen.

S1: Aber diese ganzen Sachen sind einfach zu langweilig!

S2: Ja und voll scheiße.

L: Ach wirklich, wenn es also alles so scheiße ist, dann müsst ihr ja nicht kommen oder könnt euch `ne andere Schule suchen, die sowas toleriert.

S1: Ja, wenn sie das vorschlagen (lacht dabei in die Klasse und deutet an seine Schulsachen einzupacken)

L: Aber glaubt mir, das wird eine lange Suche (schaut S1 eindringlich an, dieser packt seine Sachen wieder an den Platz zurück).

## 2. Relektüre der Sequenz im Blickwinkel der Antinomien

Ein Schüler findet keinen Zugang zu der Unterrichtseinheit, die in Einzelarbeit stattfinden soll und **fragt mehrere Schüler:innen um Hilfe**. Nachdem er dies getan hat und niemand ihm zu helfen vermag, beginnt der leitende Lehrer sich an die Klasse zu wenden.

L: Jedes Mal ist es das Gleiche mit Euch. Ihr zeigt ein **mangelndes Interesse an eurer Zukunft!** Ich bin langsam verärgert darüber, dass ihr es **nicht einmal hinbekommt selbständig eine Aufgabe zu lösen**.

S1: Aber diese ganzen Sachen sind einfach zu langweilig!

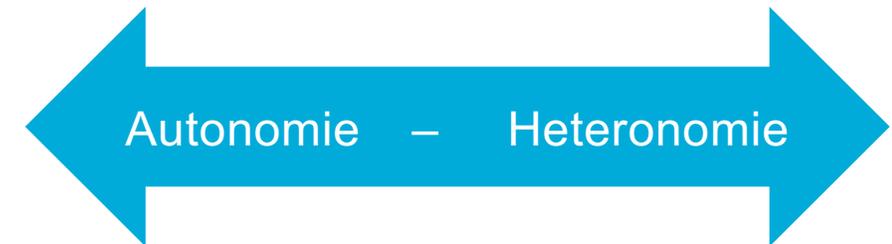
S2: Ja und voll scheiße.

L: Ach wirklich, wenn es also alles so scheiße ist, dann müsst ihr ja nicht kommen oder könnt euch `ne andere Schule suchen, die sowas toleriert.

S1: Ja, wenn sie das vorschlagen (lacht dabei in die Klasse und deutet an seine Schulsachen einzupacken)

L: Aber glaubt mir, das wird eine lange Suche (schaut S1 eindringlich an, dieser packt seine Sachen wieder an den Platz zurück).

Autonomieantinomie



## 2. Relektüre der Sequenz im Blickwinkel der Antinomien

**Ein Schüler** findet keinen Zugang zu der Unterrichtseinheit, die in Einzelarbeit stattfinden soll und fragt mehrere Schüler:innen um Hilfe. Nachdem er dies getan hat und niemand ihm zu helfen vermag, beginnt der leitende Lehrer sich an die Klasse zu wenden.

**L: Jedes Mal ist es das Gleiche mit Euch.** Ihr zeigt ein mangelndes Interesse an eurer Zukunft! Ich bin langsam verärgert darüber, dass ihr es nicht einmal hinbekommt selbständig eine Aufgabe zu lösen.

**S1:** Aber diese ganzen Sachen sind einfach zu langweilig!

**S2:** Ja und voll scheiße.

**L:** Ach wirklich, wenn es also alles so scheiße ist, dann müsst ihr ja nicht kommen oder könnt euch `ne andere Schule suchen, die sowas toleriert.

**S1:** Ja, wenn sie das vorschlagen (lacht dabei in die Klasse und deutet an seine Schulsachen einzupacken)

**L:** Aber glaubt mir, das wird eine lange Suche (schaut S1 eindringlich an, dieser packt seine Sachen wieder an den Platz zurück).

Subsumtionsantinomie

Subsumtion – Rekonstruktion

## 2. Relektüre der Sequenz im Blickwinkel der Antinomien

Ein Schüler findet keinen Zugang zu der Unterrichtseinheit, die in Einzelarbeit stattfinden soll und fragt mehrere Schüler:innen um Hilfe. Nachdem er dies getan hat und niemand ihm zu helfen vermag, beginnt der leitende Lehrer sich an die Klasse zu wenden.

L: Jedes Mal ist es das Gleiche mit Euch. Ihr zeigt ein mangelndes Interesse an eurer Zukunft! Ich bin langsam verärgert darüber, dass ihr es nicht einmal hinbekommt selbständig eine Aufgabe zu lösen.

S1: Aber diese ganzen Sachen sind einfach zu langweilig!

S2: Ja und **voll scheiße**.

L: Ach wirklich, wenn es also alles **so scheiße** ist, dann müsst ihr ja nicht kommen oder könnt euch `ne andere Schule suchen, die sowas toleriert.

S1: Ja, wenn sie das vorschlagen (lacht dabei in die Klasse und deutet an seine Schulsachen einzupacken)

L: Aber glaubt mir, das wird eine lange Suche (schaut S1 eindringlich an, dieser packt seine Sachen wieder an den Platz zurück).

Näheantinomie



## 2. Relektüre der Sequenz im Blickwinkel der Antinomien

Ein Schüler **findet keinen Zugang zu der Unterrichtseinheit**, die in Einzelarbeit stattfinden soll und fragt mehrere Schüler:innen um Hilfe. Nachdem er dies getan hat und niemand ihm zu helfen vermag, beginnt der leitende Lehrer sich an die Klasse zu wenden.

L: Jedes Mal ist es das Gleiche mit Euch. Ihr zeigt ein **mangelndes Interesse** an eurer Zukunft! Ich bin langsam verärgert darüber, dass ihr es nicht einmal hinbekommt selbständig eine Aufgabe zu lösen.

S1: Aber **diese ganzen Sachen sind einfach zu langweilig!**

S2: Ja und voll **scheiße**.

L: Ach wirklich, wenn es also alles so scheiße ist, dann müsst ihr ja nicht kommen oder könnt euch `ne andere Schule suchen, die sowas toleriert.

S1: Ja, wenn sie das vorschlagen (lacht dabei in die Klasse und deutet an seine Schulsachen einzupacken)

L: Aber glaubt mir, das wird eine lange Suche (schaut S1 eindringlich an, dieser packt seine Sachen wieder an den Platz zurück).

Sachantinomie



Fachwissen(Sache) - Lebenswelt

## 2. Relektüre der Sequenz im Blickwinkel der Antinomien

Ein Schüler findet keinen Zugang zu der Unterrichtseinheit, die in Einzelarbeit stattfinden soll und fragt mehrere Schüler:innen um Hilfe. Nachdem er dies getan hat und niemand ihm zu helfen vermag, beginnt der leitende Lehrer sich an die Klasse zu wenden.

L: Jedes Mal ist es das Gleiche mit Euch. Ihr zeigt ein mangelndes Interesse an eurer Zukunft! Ich bin langsam verärgert darüber, dass ihr es nicht einmal hinbekommt selbständig eine Aufgabe zu lösen.

S1: Aber diese ganzen Sachen sind einfach zu langweilig!

S2: Ja und voll scheiße.

L: Ach wirklich, wenn es also alles so scheiße ist, dann **müsst ihr ja nicht kommen** oder könnt euch `ne andere Schule suchen, die sowas toleriert.

S1: Ja, wenn sie das vorschlagen (lacht dabei in die Klasse und deutet an seine Schulsachen einzupacken)

L: Aber glaubt mir, das wird eine lange Suche (**schaut S1 eindringlich an, dieser packt seine Sachen wieder an den Platz zurück**).

Symmetrieantinomie



Symmetrie – Asymmetrie

## 3. Schulentwicklung

### 3.1 Techniken der Schulentwicklung

### 3.2 Antinomien der Schulentwicklung

### 3. Schulentwicklung

#### pädagogisches Handeln

= Gegenstand der Entwicklung

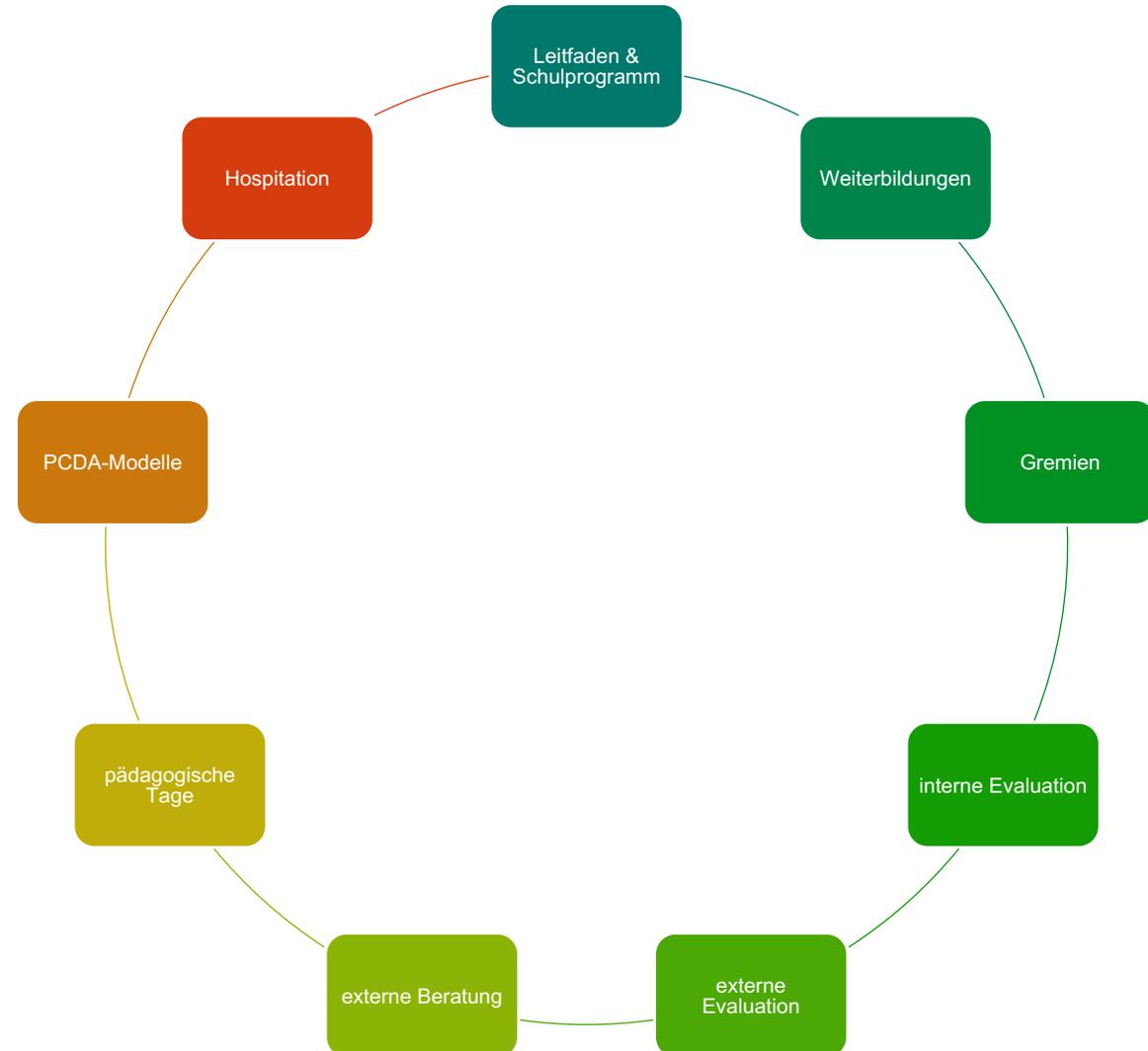
z.B. Umgang mit Inklusion,  
Einrichtung jahrgangsgemischter  
Lerngruppen, Einführung von Tablet-  
Klassen etc.

#### Schulentwicklungshandeln

= Prozessverlauf und Prozesstruktur  
der Entwicklung

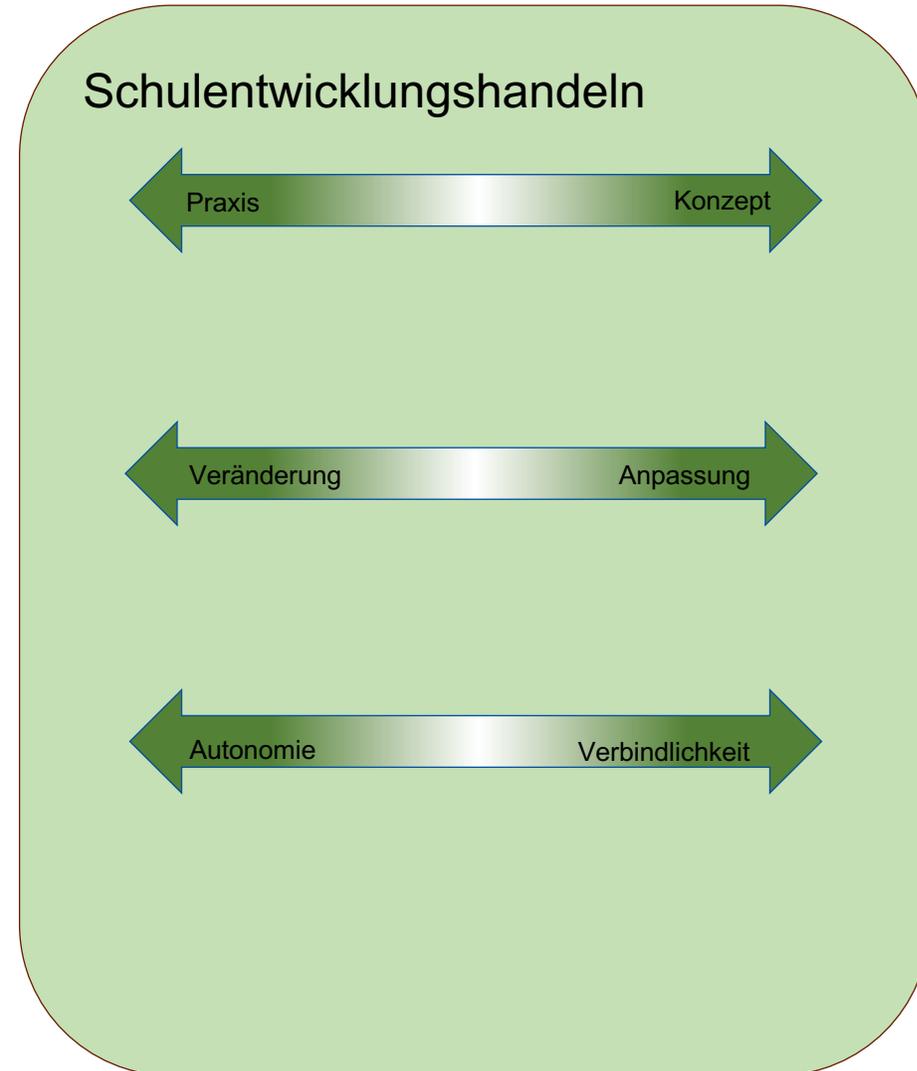
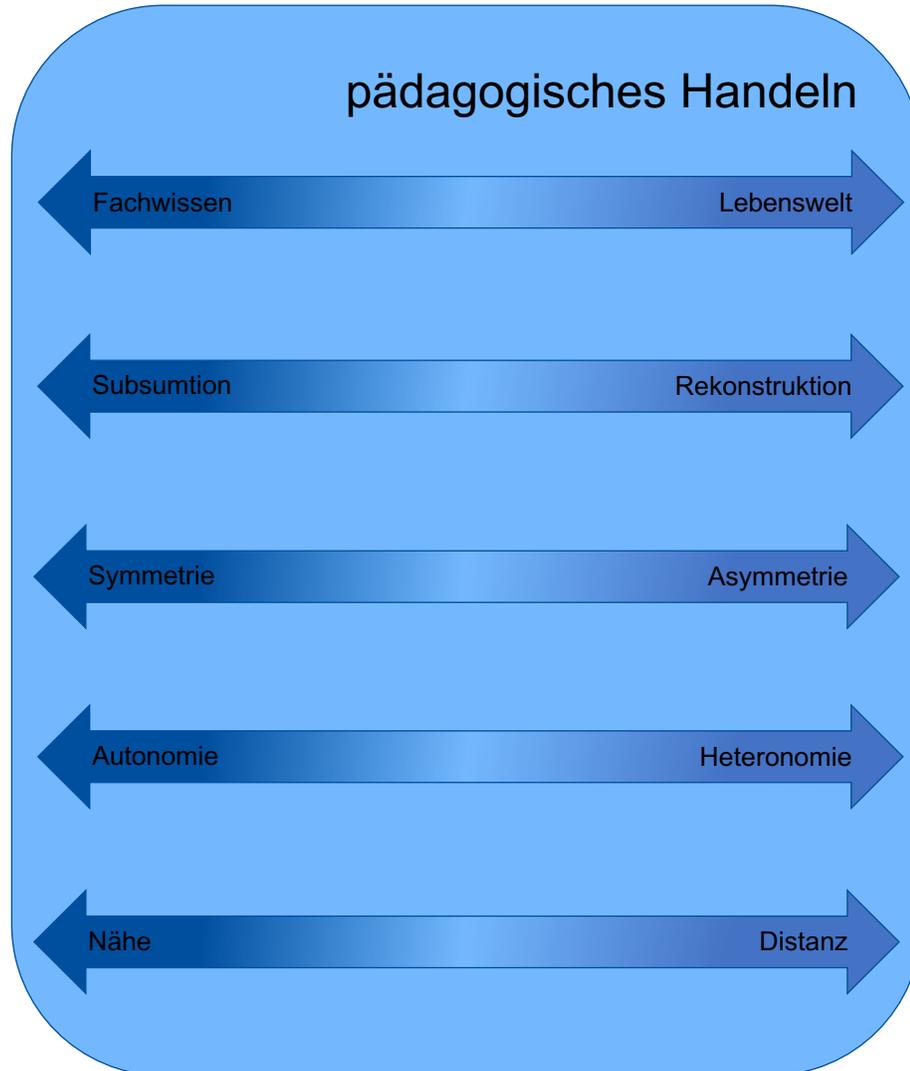
z.B. Aushandlungsprozesse im  
Kollegium, Transparenz und  
Wissenstransfer in der Schule,  
Aufbau von Gremienstrukturen,  
kulturelle Sinnstiftung

## 3.1 Techniken der Schulentwicklung



(Emmerich & Maag Merki 2014)

## 3.2| Antinomien der Schulentwicklung

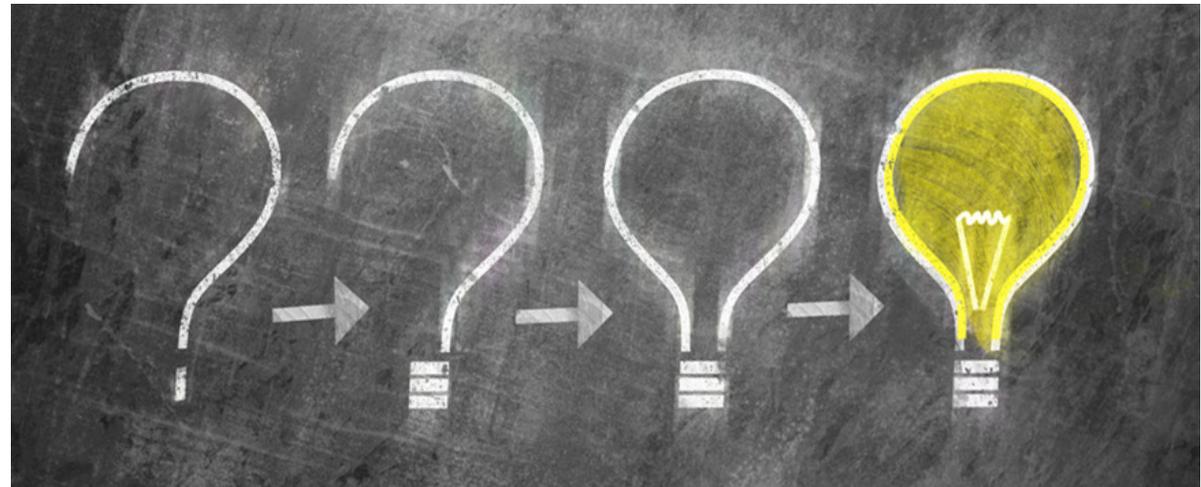


## 4. Diskussion: Was heißt das für die systemische Beratung von Schulentwicklung?

1. Rückfragen & Einordnungen
2. Weiterdenken: Was ist zu tun?

- Notizen und Ideen festhalten unter:

<https://padlet.com/svenpauling1/systemisches-arbeiten-in-der-schulentwicklung-1qjeivulz9ebn3us>



„Und das nimmt schon extreme Ausmaße an. Und ich bin jemand, ich finde das auch/ ich möchte auch positiv arbeiten und so. //Mhmm (bejahend)// Ich finde aber, dass man Dreizehn- Vierzehnjährige auch nicht mehr, ich sage mal, über den fachlichen Stand da irgendwie //Mhmm (bejahend)// positiv belügen darf, //Mhmm (bejahend)// so. Und die/ deren Eltern im Übrigen auch nicht, weil wir hier ganz oft die Situation haben, dass/ wir haben ganz viel so zweite Generation Einwanderer. Wo zu Hause noch GANZ, ganz stark von der Heimatkultur geprägt ist, auch sprachlich und so, //Mhmm (bejahend)// die Eltern hier nur so halb angekommen //Mhmm (bejahend)// sind. Und das ist jetzt die erste Generation ist, die so ankommt und die/ die nutzen das echt aus. Das sind halt ja, keine bürgerlichen Kinder. //Mhmm (bejahend)// Die/ die BLICKEN dann sofort, dass ihre Eltern das System nicht blicken und sagen dann: ey (unv.) muss ich nicht mehr für Schule machen. Ich habe noch nie so viel, so wenig gemacht. Ja? So. (Schnauben) Ähm, meine Eltern blicken es nicht. Ja. //Mhmm (bejahend)// Und das sind Eltern/ die eins bis sechs peilt jeder, der will. Ne? //Mhmm (bejahend)// So, da kamen die dann in der Grundschule mit klar. Dann können sie unsere Zeugnisse jetzt nicht lesen, weil sie auf Deutsch nicht lesen können oder so. //Mhmm (bejahend)// Wir lesen die dann denen dann schon VOR oder so, [Ja] ne? Aber wenn man sich DANN nicht ganz dezidiert und klar über den fachlichen Stand auch ausdrückt, //Mhmm (bejahend)// dann/ und ich meine so deutsche Berichtszeugnisse oder Arbeitszeugnisse, dass das/ da haben wir deutschen Akademiker ja oft Probleme mit, (Schnauben) dann die Phrasen richtig rauszuerkennen, //Ja.// ja? Ähm, ja und was macht sie? Sie/ sie verbessert das dann alles total, ne? //Mhmm (bejahend)// Dann kriege ich so eine Liste mit/ mit nicht wertschätzenden Kommentaren, sage ich auch mal ganz ehrlich. Dann stehen da so Sachen wie: willst du Mehmet Ali frustrieren?“

## Ideen bei/von Simon (2002)

- Reaktionsweisen im 4-Felder-Schema (S. 85, beispiel: Seiltänzer):

tun	Entweder „links“	Sowohl “links“ als auch „rechts“
lassen	Weder „links“ Noch „rechts“	Oder „Rechts“
	lassen	tun



- „dynamisches Gleichgewicht“, „Pendeln“: „Der Seiltänzer wird dennoch nicht verrückt. Er macht die Rechts- und Linksbewegungen nacheinander und ‘hebt’ den vermeintlichen Gegensatz der beiden Teil-Bewegungen in einer übergeordneten neuen Ganzheit, dem Pendeln, auf. Er bewegt sich nicht nur

## Ideen bei/von Simon (2002)

- Begriffe für den Umgang mit Paradoxien
  - „pendeln“
  - „balancieren“
  - „navigieren“

## Ideen auf der Diskussion der Gruppe „systemisches Arbeiten in der Schule“ am 27.9.23

- Spannungsfelder und legitime Absichten benennen & offenlegen
- nicht entweder-oder, wo liegt das „sowohl-als-auch“?
- „was geht noch?“
- die dichte der Situation reduzieren: a) welche Elemente sind eigentlich drin, b) was ist das Hauptproblem?
- welche Handlungsräume gibt es im kollegialen System