

Nicht mehr aufzuhalten: Die Kultur von Veränderung in der Schule

„Wer nicht will, dass die Welt sich ändert, der will nicht, dass sie bleibt, wie sie ist“ – dieses Zitat von Erich Fried unterstreicht die Bedeutung von Veränderung als Voraussetzung einer lebendigen Welt. Wer keine Veränderung will, nimmt Rückschritte in Kauf. In der öffentlichen Volksschule werden heute die Erwachsenen von morgen ausgebildet. Ist hier die Bereitschaft für Veränderungen vorhanden? Welche Ursachen haben die Widerstände?

Adrian Schoch und Franziska Keller

Einige Schulen sind unterwegs...

Seit ein paar Jahren machen sich einzelne Schulen auf den Weg zu einem neuen Selbstverständnis. Schulprojekte mit den Bezeichnungen „Teilautonomie Volksschule“, „Schulen mit Profil“, „Schulen mit erweiterter Gestaltungsräum“ zeigen, dass nach Alternativen

«Was wollen wir als Schule? Es ist ausschlaggebend, ob diese Frage zum Motor der Entwicklung wird oder ob vor allem kantonale Vorgaben erfüllt werden.“ Die Veränderungsbereitschaft und der „Zug“ aus innerer Motivation wächst, wenn Lehrkräfte die neu gewachsenen und geschaffenen Strukturen als ein taugliches Mittel begreifen bzw. erfahren.»
Maja Pfrendler, Beraterin

20

zum traditionellen Schulmodell gesucht wird. Der Anstoss kommt interessanterweise aus zwei Richtungen gleichzeitig. Die Reformen werden von oben (Verwaltung) initiiert, aber von unten (initiative Schulen) entwickelt. Die Schulen erhalten Freiräume, innerhalb derer sie eigene Vorstellungen einer „guten Schule“ entwerfen und erproben können. Mit der Entwicklung von Instrumenten wie Leitbild, Schulprogramm, Organisationsstatut und der Etablierung von Schulleistungen wird versucht, die Strukturen der Schule den Erfordernissen der Zeit anzupassen. Diese strukturelle Seite der Schulreform hat primär drei Ziele. Sie soll

- Raum schaffen für pädagogische Innovationen,
- das Bewusstsein einer Schule als einer lernenden Organisation entwickeln und
- arbeitsplatzbezogene Konzepte zur LehrerInnenfortbildung initiieren.

BSO-Bulletin 1/2000

Schulentwicklung setzt auf der Strukturebene an, weil Schulen, wie andere soziale Systeme auch, stark strukturiert determiniert sind. Die Veränderung der Organisationsstrukturen ist daher erste Voraussetzung für eine erfolgreiche Schulentwicklung. Selbstständig tragen dazu auch die internen Prozesse des Kollegiums bei. Auf dem Fundament der professionellen Strukturen wachsen in der Folge Teamarbeit, klassenübergreifende Projekte, neue Lernformen, kollegiales Feedback etc.

Das dadurch gestärkte Selbstbewusstsein eines Kollegiums ermöglicht eine teilweise Emanzipation vom Stoffdruck zugunsten der vom Lehrerteam selbst bestimmten pädagogischen Schwerpunkte.

... andere werden folgen

Wir leben in einer Welt, die sich rasant verändert. Der Wandel macht auch vor dem Bildungsbereich nicht Halt. Die Halbwertszeit von Wissen wird immer kürzer. Die Menschen müssen in stets kleiner werdenden Zeiteinheiten viel mehr Informationen verarbeiten. Die Schule ist keine isolierte Insel, sie kann nicht anders, als sich den Herausforderungen des Wandels zu stellen. Ihre Aufgabe, die Jugendlichen von heute für die Anforderungen des Lebens von morgen zu befähigen, ist anspruchsvoller denn je. Mit der bisherigen Arbeitweise kann sie ihren Auftrag nicht mehr erfüllen. Die Institution Schule ist gefordert, sich schnell und grundlegend zu verändern.

BSO-Bulletin 1/2000

Franziska Keller



ist freiberuflich als Organisationsberaterin SAAP/BSO im Profit- und NPO-Bereich tätig. Sie ist Projektbegleiterin der „Teilautonomie Volksschule“ der Bildungsdirektion des Kantons Zürich.

KELLER Entwicklungsberatung

Franziska Keller | Telefon: 07 851 64 71
Organisationsberaterin SAAP/BSO | 101 81 153 104 49
Kalkbrelstrasse 59 | www.kellerstrategie.ch
8003 Zürich | keller@kellerstrategie.ch

Lehrer als Einzelkämpfer?

Verbindliche Veränderungen wurden bis vor kurzem stets „von oben“ durch die Erziehungsdepartemente verordnet, so z.B. Fremdsprachen, neue Lehrpläne, Lehrmittel, lohnwirksame Qualifikationssysteme usw. Es waren punktuelle Veränderungen, welche je nach Lehrperson unterschiedlich angenommen und umgesetzt wurden. Einges gelang, vieles blieb bloss Stückwerk. Bereits in der Lehrerausbildung zum Einzelkämpfer ausgebildet, galt lange Zeit als erfolgreich, wer mit seiner Klasse in seinem Schulzimmer gute Arbeit tat. Auf diese Weise zu unterrichten, erfordert kaum Zusammenarbeit. Der Berufsaufrag kann in individueller Verantwortung wahrgenommen werden, der Lehrplan wird erfüllt. Eine so arbeitende Lehrperson konnte bislang davon ausgehen, dass sich niemand einmisch-

21

«Der Beratungsprozess muss für die Kollegien rasch zu konkreten Ergebnissen mit Hand und Fuss führen, die den Schultag vereinfachen und klären. Beratende haben die Aufgabe, bei der Erarbeitung einer realistischen, konzentrierten Planung fokussierend zu wirken und Überforderung zu verhindern. Der Umgang mit Ressourcen in Schulhausteams wird dadurch professionalisiert.»
Beatrice Hostettler, Beraterin

re. Nichts motivierte sie, sich für die corporale identity der "Firma Schule" zu engagieren.

Die meisten Lehrerinnen und Lehrer wenden den grössten Teil ihrer Arbeitszeit für das sogenannte "Kerngeschäft Unterrichten" auf. Aufwändige Nebenämter und Behördensitzungen verschlingen ebenfalls viel Zeit. Für Veränderungen ausserhalb des Schulzimmers bleibt wenig Raum.

Viel Energie wurde bisher in die Fort- und Ausbildung für die Bereiche Methodik, Didaktik, Lehren und Unterrichten investiert. Die Schule als Organisation aber blieb bisher von marginaler Bedeutung.

«Das Spektakuläre liegt im Unspektakulären: Lehrpersonen brauchen Austausch, die Möglichkeit, mit definierten AnsprechpartnerInnen über ihren Unterricht reden zu können. Sie erfahren dabei Unterstützung und Anerkennung. Das berührt und gibt den Veränderungen Sinn!»
Ruedi Brack, Berater

22

BSO-Bulletin 1/2000

Um Wirkung zu erzielen, muss die Schule als Gesamtes verändert werden. An die Lehrerinnen und Lehrer stellen diese Veränderungen, welche auch Unsicherheiten und Ängste mit sich bringen, hohe Anforderungen. Um den Wandel zu bewältigen, benötigen die Schulen Unterstützung in Form von Fortbildung, Supervision, Schulentwicklungsberatung, Zeit und Geld.

Innovatives Klima dank grösserer Autonomie

Der Trend hin zur teilautonomen Schule bringt einen Paradigmenwechsel. Neu wird die "gute Einzelschule" zum Bezugs- und Messpunkt, nicht mehr das "gute Schulsystem" als Ganzes. Die einzelne Schule erhält einen Leistungsauftrag, der bisher nur implizit gegeben war. Um diesen zu erfüllen, braucht sie Vertrauen und Spielräume (auf der Struktur- und der Prozessebene) sowie die Vermittlung des notwendigen Know-how. Es braucht innerhalb einer Schule genügend Partizipationsmöglichkeiten für alle, damit das innere Engagement, die Identifikation der Personen so gross wird, dass aus beteiligten Beteiligte werden. Schulentwicklung darf nicht verordnet, sondern nur angestossen werden. Der eigentliche Prozess der Veränderung muss von Beginn weg von allen Beteiligten mitgestaltet werden. (dazu gehören unbedingt auch SchullehrInnen, Eltern, Schulbehörden)

Diese neue Art der Entwicklung stellt für einen grossen Teil der Betroffenen eine umwälzende Veränderung dar. Langjährige Gewohnheiten, Berufsbi-

Eigenheiten der Organisation Schule Hemmnisse

- Alle sind gleich, alle sind autonom, der Beitrag von allen wird angehört. Und ich als Lehrperson muss alles genau wissen und darf keine Fehler machen.
- Führungsthematik hat keine Tradition, ist ein Tabu. Der Sprung zur geleiteten Schule ist gross: von Selbstorganisation hin zur hierarchischen Organisation.
- Bezogen auf den heutigen direkten Arbeitsauftrag sind LehrerInnen kaum aufeinander angewiesen. Eine gemeinsame Zielsetzung ist wenig bewusst und reflektiert. Das Bewusstsein für das Ganze, eine Identität als Gesamtkollektivum wie ein Firmengeist oder eine Unternehmenstradition ist kaum vorhanden.
- Teamarbeit und Arbeitsteilung werden kaum vollzogen. Das Einzelkämpertum erschwert eine wirkliche Zusammenarbeit. Selbsttäuschungen kommen nicht zu Tage.
- Das Bewusstsein, unter anderem auch eine Dienstleistungsorganisation für Eltern und SchülerInnen zu sein, ist wenig ausgeprägt.
- Messstandards für das Produkt Schule (was müssen wir leisten?) sind schwierig auszumachen. Zielvereinbarungen, Evaluation und Qualitätsmanagement sind weitgehend unbekannt. Diskutiert wird schnell immer wieder über grundsätzliche Haltungen und Werte.
- Das Bewusstsein über Markt- resp. Konkurrenzsituation fehlt weitgehend.
- Es besteht wenig Transparenz über den effektiven Arbeitsaufwand für ein 100% Pensum.
- Aufgrund komplexer Strukturen ist die Entscheidungsfindung schwierig.
- Die Zuständigkeiten sind auf verschiedene Instanzen verteilt, was lähmt und viel Energie nutzlos verpuffen lässt.
- Die Schule steht in einem engen Abhängigkeitsverhältnis zur Politik. Das macht die Grenzen von OE in Schulen deutlich.

Die Schule – eine Organisation wie jede andere?

Schulen sind soziale Organisationen. Im schulischen wie im privatwirtschaftlichen Feld kommt es zu vergleichbaren Entwicklungsprozessen: Pionierphase, Differenzierungs- und Integrationsphase wie auch ihre Übergänge sind in beiden Bereichen auszumachen. In der Organisation Schule gibt es jedoch eine Reihe von Spezifitäten, in denen sich Schulen von anderen Organisationen unterscheiden (siehe Kasten).

BSO-Bulletin 1/2000

23

«Bei der Entwicklung einer gemeinsamen Identität ist die offene Auseinandersetzung über Werte und Menschbilder gefordert. Die "Sicherheit der Anonymität" muss aufgegeben werden, was Angst bewirkt. Gleichzeitig gewinnt die einzelne Lehrkraft durch die Einbettung in ein Team neue Freiheiten und Entfaltungsmöglichkeiten.»

Jörg Walser, Schulleiter

Lehrpersonen nicht gegen Veränderungen

Off wird den Lehrpersonen vorgeworfen sich Neuerungen gegenüber ablehnend zu verhalten. Der Vorwurf greift zu kurz. Viele Lehrerinnen und Lehrer haben sich aus eigenem Antrieb stets persönlich fortgebildet, neue Arbeitsformen in den Unterricht eingebaut. Ihre "persönliche Schule" hat sich verändert, ist modern und entspricht den Anforderungen der heutigen Zeit. Andere sind stehen geblieben.

Lehrerinnen und Lehrer sind nicht a priori konservativ. Dennoch gibt es vielfältige Widerstände gegen Neuerungen.

Ursachen von Widerständen

- Das Kerngeschäft ist Unterrichts! Die Schulentwicklungspläne oft abends ab.
 - Die Lehrkräfte fühlen sich ausgebrannt.
 - Widerstände regen sich oft gegen eine Entwicklung von Team- oder Gemeinschaftsgeist. Die Angst, mit einer gemeinsamen Identität die eigene zu verlieren, ist gross. Ein sorgfältiger Umgang bei der Wertediskussion kann viel Sicherheit bewirken.
- Schulentwicklung ist immer auch ein politisches Durchsetzungsproblem. Schulpolitische Fehlschneide werden in der Regel nicht rückgängig gemacht. Reformen können folglich am politischen Willen ebenso scheitern wie an der Lehrerschaft. Zustandekommen und Umfang von Schulentwicklung sind abhängig von drei Kräften:
- Dem Willen der einzelnen Schulleitenden
 - dem Willen der zuständigen Behörde,
 - der Zustimmung der StimmbürgerInnen oder des Parlaments.
- Diese Verflechtungen wirken sich erschwerend auf einen Kulturwandel aus.

«Die Lehrkräfte suchen Veränderungen nicht, um die Effizienz zu steigern, sondern aus Verzweiflung und aus Nöten mit Eltern und Kindern, also aus menschlichen Anliegen.»

Brigitte Harder, Schulleiterin

- Die Arbeit einer Lehrperson steht stark im Blickfeld der Öffentlichkeit (SchülerInnen, Eltern, Gesellschaft, Politik usw.). Lehrpersonen fühlen sich "im Schaufenster" oder "im Glashaus".
- Lehrpersonen haben in der Gesellschaft oft ein schlechtes Image und bekommen sehr wenig Anerkennung. Aus dieser Perspektive macht es Angst, sich Veränderungen zu stellen. Unklar scheinen zudem die Richtungen.

tung der angestrebten Entwicklung

- und die Fallen sowie die Erfolge, die wenig eingeschätzt werden können.
- Lehrpersonen haben selbst eine Machtposition inne und führen im Unterricht eher autoritär. Wenn dieser Führungsstil auf die Leitung einer Schule übertragen angewandt wird, passt er aber nicht.

Weitere Faktoren sind: die ständigen Ansprüchen des Umfeldes an die Schule, grosse Klassen, z.T. hohe Quoten fremdsprachiger Kinder usw..

- Alle fühlen sich betruigt, in der Schule retrozuden!

Die Erfahrung im Umgang mit neuen Ideen zeigt, dass Schulen gut daran tun, Reformen kritisch zu prüfen: Nicht jede Reform ist gut, und was für die Wirtschaft gilt, kann nicht unbeschadet für die Schule übernommen werden. Solange unter Lehrkräften Misstrauen herrscht, eine Bildungsreform sei eine verküppelte Sparmassnahme oder habe primär zum Ziel, die Schule der Privatwirtschaft anzugleichen, wird der Widerstand stark bleiben.

Viele LehrerInnen möchten wenigstens in der Schule ein Stück heile Welt erhalten. Sie versuchen, gesellschaftlichen Erscheinungen wie fortschreitendem Familienzerfall, multikultureller Gesellschaft, dem zunehmenden Einfluss von Medien und aggressiver Werbung Einhalt zu gebieten. Diese Haltung trägt zur Abwehr von Veränderung bei. Lehrerinnen und Lehrer sind aber für die erfolgreiche Umsetzung einer Reform eminent wichtig. Ist die Lehr-

«In unserem Team hat es sich bewährt, Reformen gleich zu Beginn mitzugestalten. Das ist eine grosse Herausforderung. Deshalb sind wir rasch in das Projekt "Teilautonome Volksschule" eingestiegen. So ist mehr Mitbestimmung möglich, die Motivation grösser und der Widerstand entsprechend kleiner.»

Kurt Bonnowort, Schulleiter

schaft nicht reformfreudig, verläuft der Veränderungsprozess hartig – oder er versandet.

Nicht übers Schulzimmer hinaus ...

Wichtigster Motor für Veränderungen war bisher die einzelne Lehrkraft, wichtigste Zielgruppe deren Schulklasse. Innovationen haben selten über das eigene Schulzimmer hinaus gewirkt. Künftige Veränderungen müssen hier ansetzen. Nicht mehr nur die eigene Klasse, sondern die ganze Schule soll an der Veränderung teilhaben und sich mitemwickeln. Dazu muss sich als erstes die Einstellung zu Veränderungen verändern...

«Oft fürchten Lehrpersonen das zusätzliche zeitliche Engagement, das bei kleineren Projekten sehr ins Gewicht fällt und lehnen deshalb Veränderungen ab. Deshalb ist in OE-Projekten der Kreis der Beteiligten flexibler zu gestalten.»

Beatrice Hostettler, Beraterin