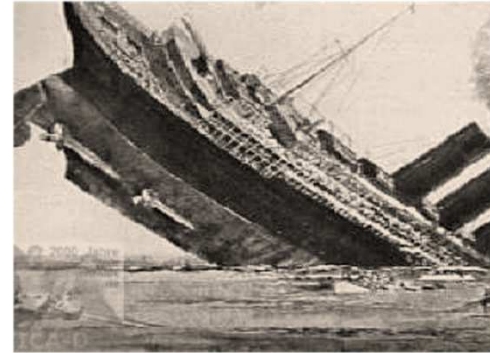




# Schulentwicklung unter dem Fokus ganztägigen Lernens Gelingens- und Misslingensbedingungen

Einführungsvortrag zum Berliner  
Ganztagschulkongress 6.3.2012

Dr. Anton Strittmatter

# Durchgezogene Schulreform-Bilanz (CH)

- Grossreformen ab 90er waren nie nachhaltig. Vertrauen im Keller (von 1990 bis 2006 von 60% auf 26%).
- An den Schulen liefen und laufen ganz viele Klein-reformen, teils sehr erfolgreich.
- Die Welt verändert sich ständig und zwingt die Schule(n) zu Anpassungen des Auftrags oder der Art und Weise der Auftragserfüllung. Es geht gar nicht ohne Reformen. Aber sie müssen gut angelegt sein bzw. einige klassische Fehler meiden.

# Weswegen Entwicklungen scheitern

## Überambitiös

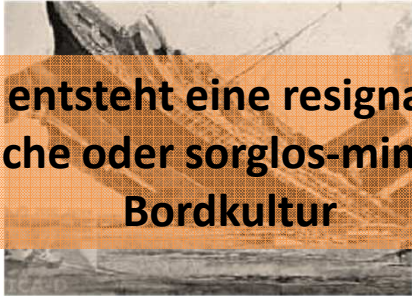
Latte a priori zu hoch, zu grosse Komplexität der Projektanlage

## Tempofalle

zu viel zu schnell;  
Kulturwandel und Anpassungen brauchen Zeit

## Fehlende Risikoanalyse

Interferenzen mit anderen Elementen, ungewollte Nebenwirkungen



So entsteht eine resignative,  
überhebliche oder sorglos-minimalistische  
Bordkultur

## Ungenügende, nicht zu Ende gerechnete Ressourcen

*Zeit*, Geld, Knowhow...  
Kostenneutralitätsaxiom

## Zuständigkeiten-salat

Pseudo-Autonomie,  
überlappende  
Zuständigkeiten,  
Einmischungen

## Dumme Botschaften

eitle Profilierungen,  
Defizitvorwürfe ohne  
Anerkennung,  
Anpassungsrhetorik

## 8 Regeln Pinguin-Prinzip (Kotter)

1. Ein Gefühl der Dringlichkeit wecken
2. Ein Leitungsteam zusammenstellen
3. Eine Zielvorstellung und eine Strategie für die Veränderung entwickeln
4. Um Verständnis und Akzeptanz werben
5. Anderen Handlungsfreiräume sichern
6. Für kurzfristige Erfolge sorgen
7. Nicht nachlassen
8. Eine neue Kultur entwickeln

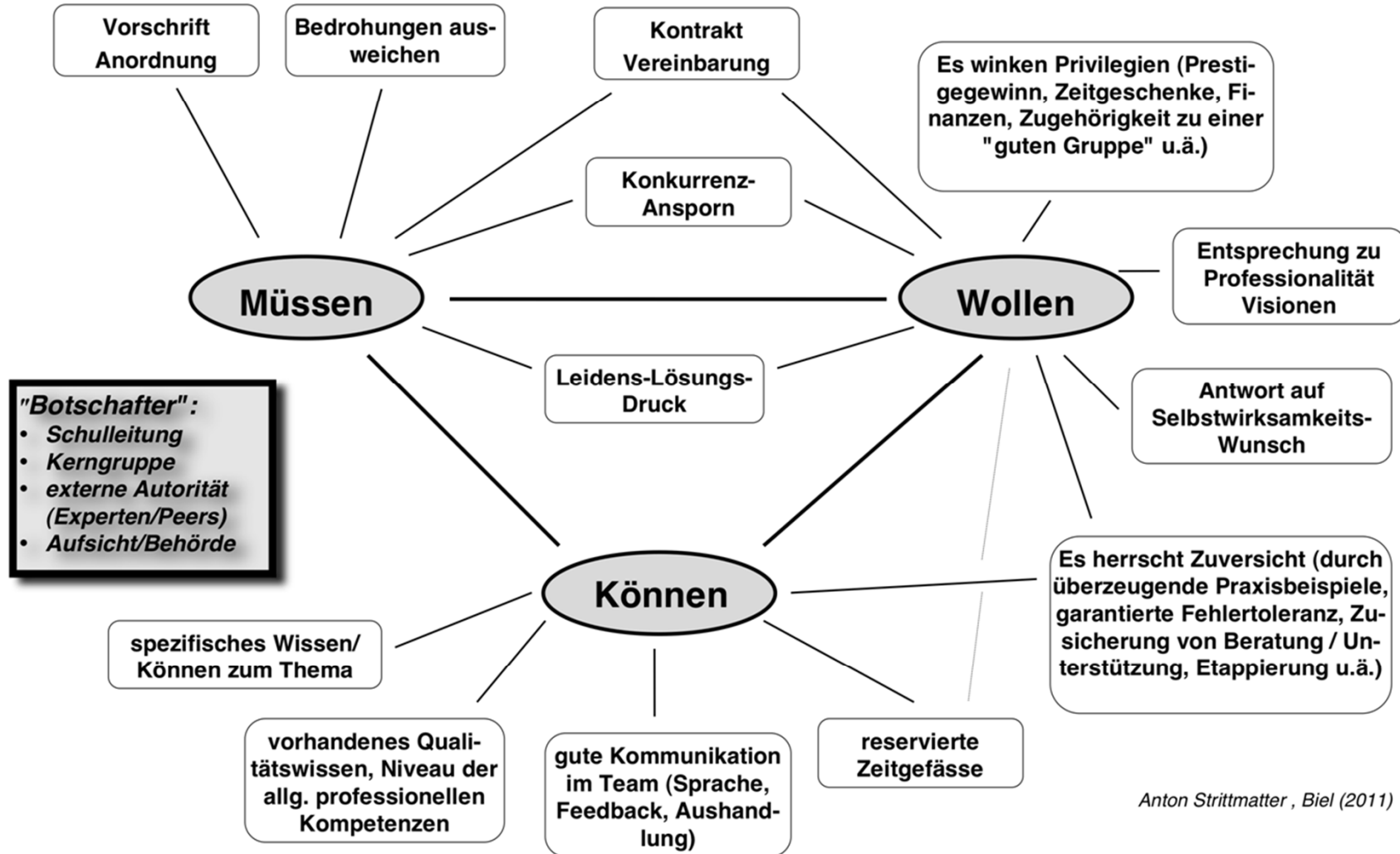
# Kommentar

- Alle acht angesprochenen Themen/Aufgaben sind wichtig.
- Mit den verschiedenen Rollenträgern in der Kotter-Geschichte ist zu rechnen.
- Veränderungen laufen nie so linear ab, sondern in (repetitiven) Schlaufen.
- Die Bedrohungs-Metapher (schmelzender Eisberg) als Veränderungsmotiv ist zu einfach; sie gilt und wirkt so nur selten.

# Merkmale guter Entwicklungsvorhaben

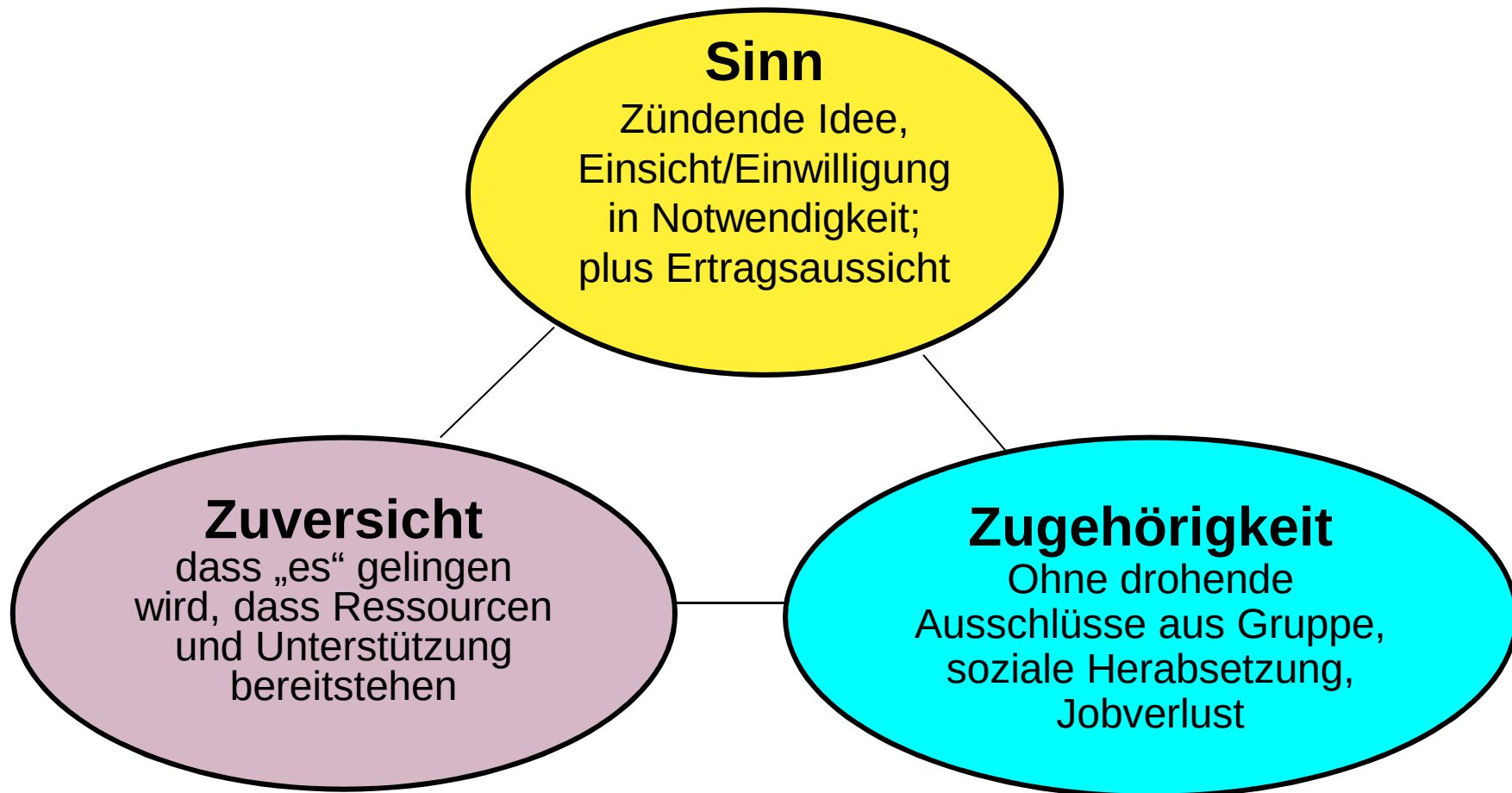
- Stimmige Verbindung von Müssen, Wollen und Können (Pinguin-Regeln 1 und 4)
- Professionelle, zweckmässige Durchführung (Leitungsfunktionen, Arbeitsformen) (R 2, 7, 8)
- Kluger Mittelweg zwischen Komplexität und Einfachheit/Machbarkeit, Etappenerfolge feiern (R 3, 5, 6)
- Professionell-würdiger Umgang mit Widerständen und Ressourcenproblemen (R 1, 5)
- Ständig hinschauen, wie man unterwegs ist, und nötigenfalls sofort korrigieren/nachbessern (R 7, 8)

# Bedingungen für die nachhaltige Annahme von Neuerungen in Schulen



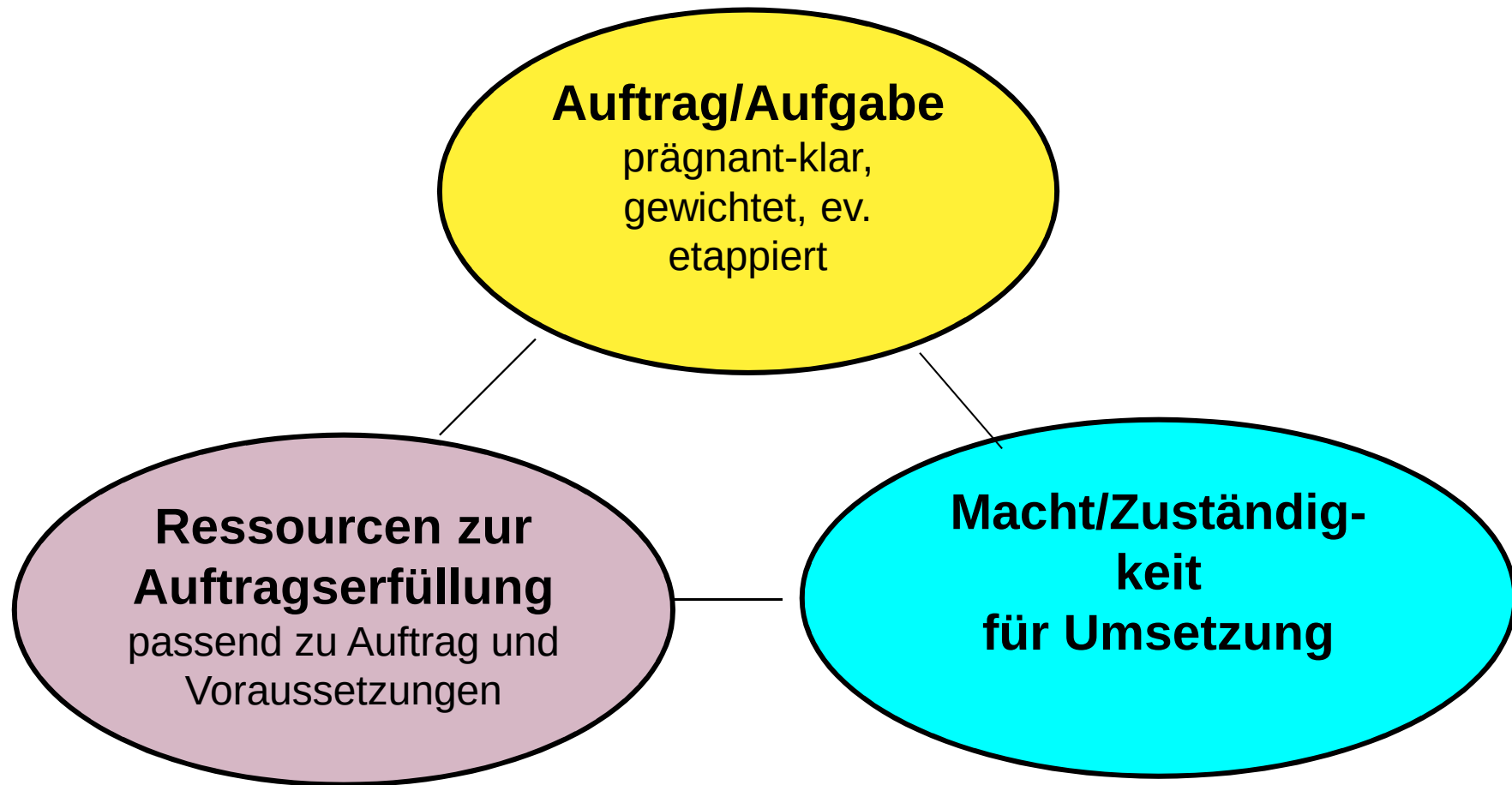
Anton Strittmatter, Biel (2011)

# Das motivationale Gelingens-Dreieck





# Das „handwerkliche“ Machbarkeits-Dreieck



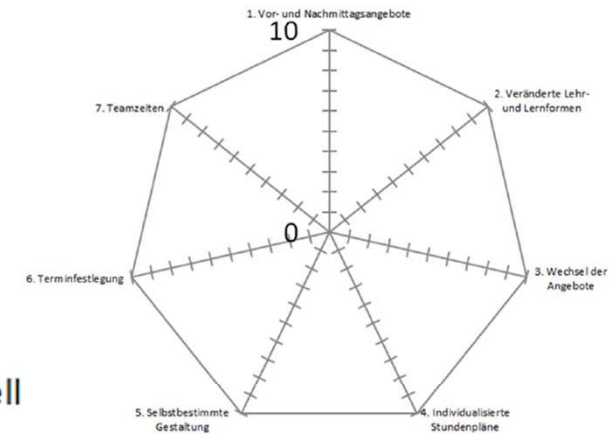
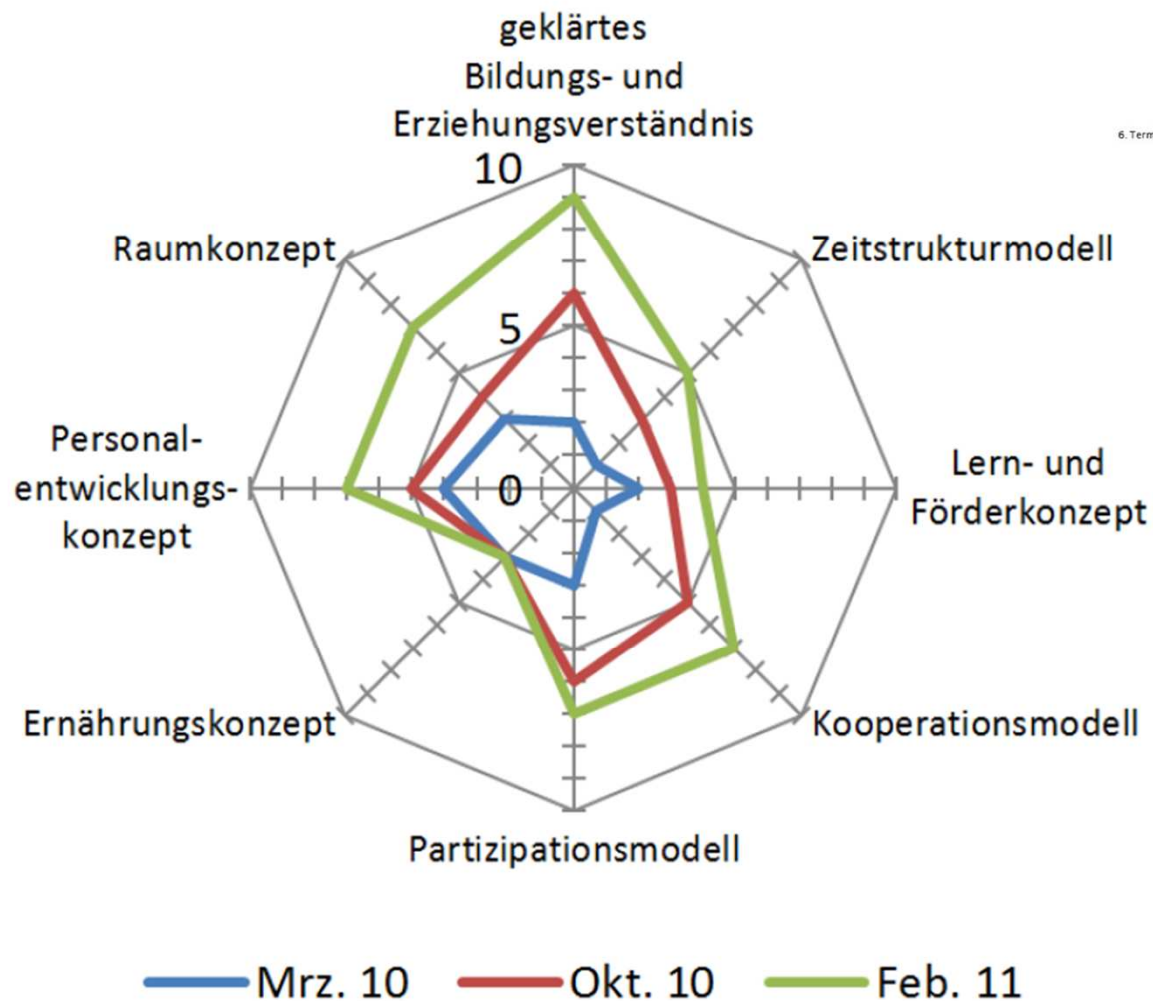
# Leitung und Arbeitsformen

- „Management“ und „Leadership“ taugen höchstens kurzfristig; Schulen bzw. Pädagog/innen brauchen Führung und Partizipation in geklärten, ausgehandelten Vertragsverhältnissen (contrat social, Psychologischer Vertrag mit fairen gegenseitigen Erwartungen).
- Kluge, komplementäre Zusammensetzung von Leitungsteams + periodische Mandatskontrolle bzw. -erneuerung.
- Gesicherte Räume für Entwicklungsarbeit (Sperrzeiten).
- Kluge Unterscheidung zwischen Delegation und Vollpartizipation – und grösste Sorgfalt bezüglich Personalvielfalt gerade an GTS.
- Breites Repertoire an funktionalen Arbeitstechniken spielen (statt rigide, öde Versammlungsrituale)

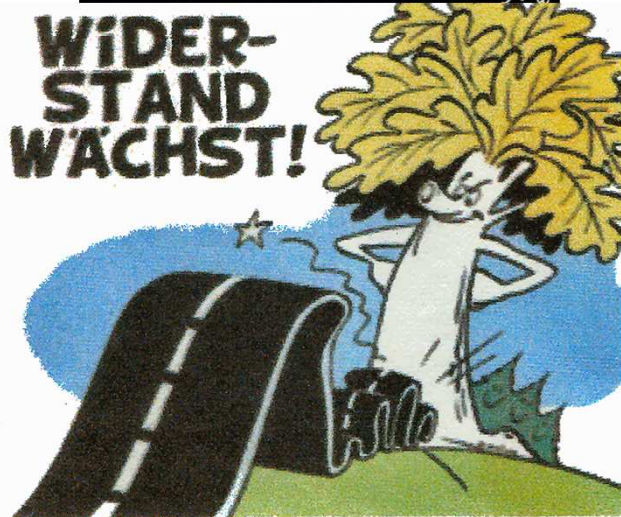
# Zwischen Komplexität und Einfachheit

- Schulen sind schon sehr komplexe Systeme, Ganztagschulen nochmals komplexer.
- Lehrsatz 1 : Systemische Abhängigkeiten können nicht ungestraft vernachlässigt werden. „Jedes Problem hat eine einfache Lösung – und die ist falsch“ (A. Einstein).
- Lehrsatz 2: Zu hohe Komplexität überfordert geistig-fachlich, verzettelt Energie, entmutigt.
- Nicht lösbares Dilemma. Deshalb „bifokal“ denken und handeln: Bemühen um Einfachheit bzw. Konzentration der Kräfte (etappieren, fokussieren auf Kernvorhaben) *und* immer das Ganze im Auge halten.

# Komplexe Anlage



# Professionell-würdiger Umgang mit Widerständen und Ressourcenproblemen



# Wo Veränderungen „drohen“, wird Widerstand aktiv

- In Natur/Technik besorgen „eingebaute“ Widerstände das Wachstum, die korrekte Steuerung von Impulsen, die Selektion erwünschter und unerwünschter Veränderungen.
- Beim Menschen: im Stammhirn verankerter Abwehrreflex („Fremdeln“) gegen Neues ist ein notwendiger Schutzfaktor gegen drohende Gefahren.
- Sowohl das Ökonomieprinzip wie auch das Prinzip Qualitäts-sorge besagen: Bevor nicht der zumindest mittelfristige Gewinn garantiert erscheint, ist dem Ansinnen mit Skepsis zu begegnen (cui bono/so what?)
- Erworbene gefestigte Einstellungen/Haltungen wehren sich teils sehr heftig gegen „Angriffe“.

# Variantenreiche Widerstandsäusserungen

- **Nonverbale Reaktionen**
- **Abwertende Zwischenrufe/Seitenbemerkungen/Blödeln**
- **Passivität**
- **So-tun-als-ob**
- **Absentismen**
- **Gegenmeinungen anonym aufhängen**
- **Cliquenbildung, Gerüchteküche**
- **Endloses Fragen**
- **Zuspitzungen, Übertreibungen**
- Und manchmal auch: „Ich will/wir wollen das nicht, weil ...“  
oder „Wir haben da eine ganz andere Auffassung, weil ...“  
oder „Ich teile das Anliegen, schlage aber folgende bessere Lösung dafür vor: ...“

# Widerstand verfolgt Interessen

- Entwertungsabwehr
- Angst vor Ungenügen/Qualitätsverlust
- Sinn und Energie momentan anderswo
- (Gerechtes) berufliches Plansoll erreicht
- An der Kräftegrenze überleben
- Um Beachtung tanzen, (Rang-)Platz im System verteidigen/erobern
- Stellvertreter für offene Rechnung
- Stellvertreter für „unerlaubten“ anderen Konflikt
- Nicht freiwillig scheitern, mal einen nachhaltigen Erfolg erleben
- Angst vor Verletzungen aus Konflikten



# Thesen

- **"Widerstand" ist subjektiv gute Energie**

z.B. sich wehren für etwas Besseres, erneuten Misserfolg vermeiden, sich schützen vor Überforderung, mit Ängsten zurande kommen, Entwertungen vermeiden, einen Verlust aus- bzw. eine offene Rechnung begleichen, sein Weltbild/seine Werte und Normen verteidigen

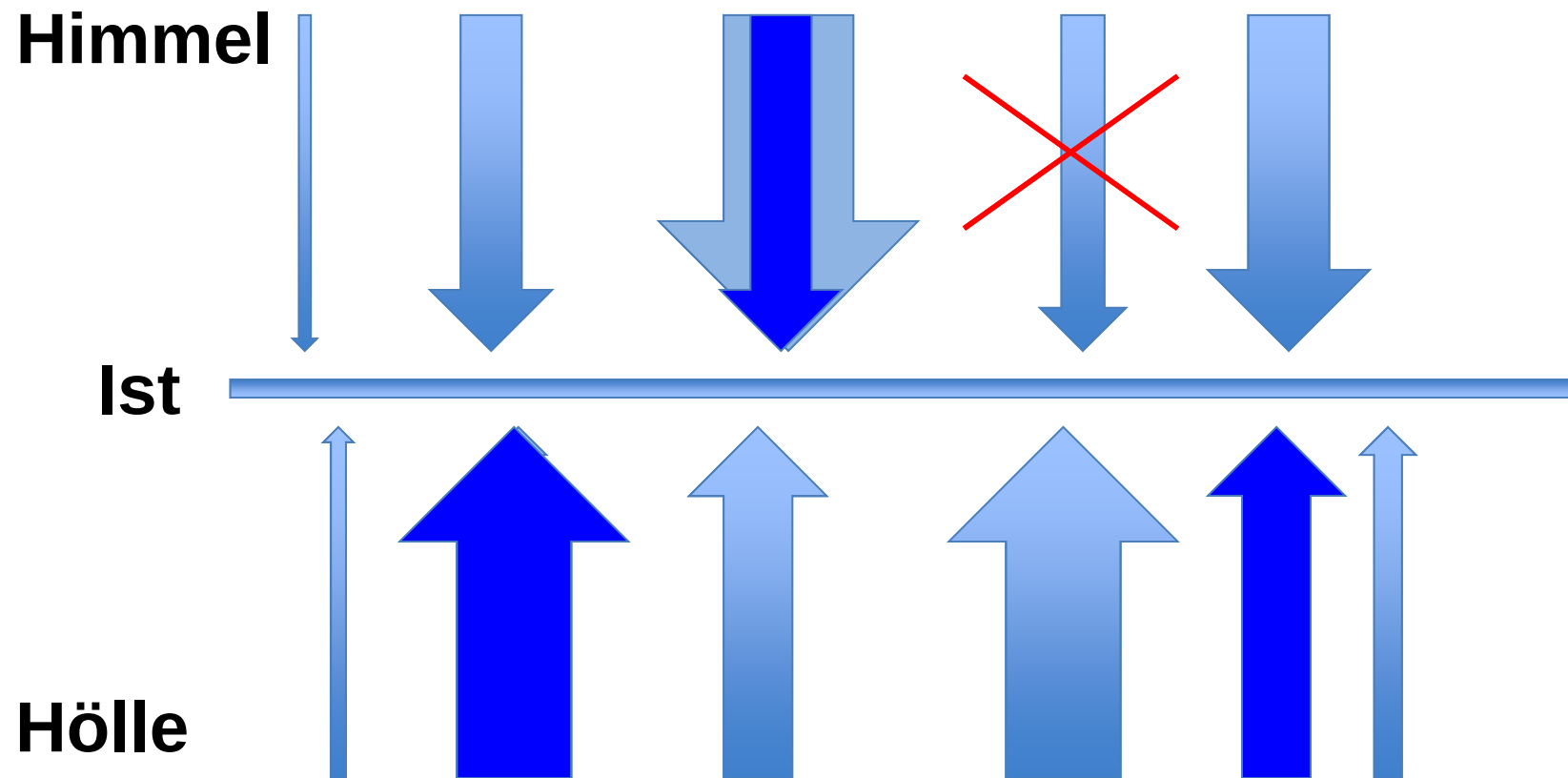
- **Hinter Widerständigkeiten steckt projektrelevantes Wissen zum Thema und/oder zu "typischen" Prozessen "bei uns"**

z.B. nicht gewürdigtes Expertenwissen zu im Projekt steckenden Mängeln, Erfahrungswissen über absehbare Misslingensmuster im Kollegium, drohende Konflikte, Doublebinds, Zick-Zack-Kurse der Politik

- **Widerstände müssen**

- **entweder in konstruktive Mitwirkung transformiert**
- **oder dann (!) in Würde ausgegrenzt werden**

# Das Kräftefeld beeinflussen (Lewin 1951)



Gefährdungen,  
gegenläufige Kräfte,  
Beharrungskräfte

vorhandene,  
nutzbare und  
ausbaubare  
stützende Kräfte

**Kräfte-Feld**  
**praktisch**

Elimination oder  
Abbau/Schwächung  
hindernder Kräfte  
(oder Coping)

Hinzufügen neuer  
stützender Kräfte

# Hausregeln/Verbindlichkeitsvereinbarung

- Wir bemühen uns um Klärung des Sinns.
- Vorhaben müssen als Stärkung der Pädagog/innen und der ganzen Schule Sinn machen – und (v.a. bei Pflichtübungen) es muss die gute Ausrüstung dafür bereit gestellt werden.
- Die Entwicklungsaktivitäten sind in einem Entwicklungsplan überschaubar gemacht; der Plan wird gegen frivole Änderungen verteidigt.
- Jedes Projekt ist „durchgerechnet“ (Zeitbedarf, Finanzen, Knowhow), es gibt kein chronisches „Defizit“.
- Wer Mühe hat mit seiner/ihrer Beteiligung, hält ein paar faire Vorgehensregeln ein (Gespräch suchen, Hilfe beanspruchen, Kritik in die dafür vorgesehenen Gefässe).
- Abtauchen oder aktive Behinderung gelten nicht.

## Quintessenz: Fünf Faust- und Handregeln

- Wüirdigen, was schon da ist. Defizitbotschaften
- Sinn & Gewinn für Zukunft herausstreichen:
  - Lösen anerkannter (!) Probleme
  - Stärkung beruflicher Zufriedenheit & Gesundheit
  - Sicherheit & Selbstwirksamkeitserwartung
  - Goodies
- Verbindlichkeiten klären und Gewinnkontrolle garantieren (Evaluations- und Feedbackkultur).
- Widerständigkeit als gutes Wissen nutzen, ihr einen guten Platz geben - oder sie ausgrenzen.
- Vertrauensklima mit Orten der Unterstützung (safe haven) schaffen.



Strittmatter-Prinzip: Klarer Kurs, gute Ausrüstung,  
Steuergeschick, Wind und Widerstand als Vortrieb



**Mast- und  
Schotbruch  
und immer  
eine Handbreit  
Wasser  
unter dem Kiel !**