

Editorial

Die jüngere demografische Entwicklung führt zu ganz erheblichen Veränderungen im schulischen Umfeld. Betroffen sind nicht nur die Schulen selbst, sondern auch Schulverwaltung und Schulträger. Die teilweise beobachtbare Heftigkeit dieser Prozesse erstaunt nicht. Zwar waren die Schaffung neuer Schulstandorte, neuer Schularten und eben auch die Schließung von Schulen schon immer Folgen sich ändernder Rahmenbedingungen; in den letzten Jahren wurde aber meist die konfliktärmere Expansion wahrgenommen. In Zukunft wird man sich jedoch mit anhaltender und schmerzhafter Schrumpfung auseinandersetzen müssen.

Der im Zusammenhang mit den rückläufigen Schülerzahlen verwendete Begriff der „demographischen Rendite“ verweist zwar auf die berechtigten Sparzwänge, verschleiert aber den Umstand fehlender Bereitschaft, massiv in Bildung zu investieren. Was bleibt, sind Handlungszwänge im Umgang mit anstehenden oder bereits vollzogenen Veränderungen. Diese berühren sowohl Ängste der Lehrerschaft um den Erhalt des Arbeitsplatzes als auch die zwingende Notwendigkeit zu Entscheidungen von Kommunen, Schulleitungen und Schulverwaltung. Dabei wird auf jeder Ebene um Abstimmung und gutes Gelingen gerungen, die Interessenlagen der Beteiligten unterscheiden sich aber häufig sehr stark; oft sind die Ergebnisse ausgehandelte Kompromisslösungen. Was fehlt, ist eine Gesamtkonzeption; ob die in Baden-Württemberg geplante gesetzliche Regelung diese Erwartungen erfüllen kann, bleibt abzuwarten.

Viele Prozesse sind bereits im Gange oder abgeschlossen. Dabei darf nicht verschwiegen werden, dass diese häufig nicht gut gelingen und, was erschwerend wirkt, dass auf vielen verantwortlich Beteiligten teilweise ein erheblicher politischer Druck lastet. Dieses Heft zeigt keine Patentrezepte auf; die unterschiedlichen und sich teilweise ergänzenden Sichtweisen der Beiträge erleichtern aber einen umfassenderen Blick auf den Umgang mit Folgen der demografischen Entwicklung.

[Herrmann Brezing](#) zeigt in seinem Artikel „Gut geplant ist nur halb gewonnen“ die Grenzen jeglicher Veränderungsprozesse auf, die den Menschen zwar im Mittelpunkt der Veränderung haben, diesem aber nicht genügend Raum für seinen ureigenen Umgang mit einschneidenden oder schmerzhaften Prozessen bieten. Sein Beitrag lenkt den Blick auf Positivstrategien zum Umgang mit den eigenen Emotionen. [Melanie Busch](#) schildert aus Sicht einer ehemaligen Lehrerin an der zwischenzeitlich geschlossenen Rappenbaumschule, wie Eltern, Lehrerinnen und Lehrer, Schulträger und Schulverwaltung diesen einschneidenden Prozess organisiert, erlebt und verarbeitet haben.


Das Interview mit [Heidi Möller](#) geht der spannenden Frage nach, welche Forschungsergebnisse an sterbenden Systemen auf aktuelle Prozesse der Schulentwicklung übertragbar sind. Dabei werden aus einer eher wissenschaftlichen Sichtweise Fragen der Führungsbelastung ebenso wie Fragen der professionellen Begleitung berührt. Als Organisationsberaterin setzt sich [Gabriele Schallenmüller](#) ebenfalls mit Schrumpfungsprozessen auseinander. Ihr Beitrag fokussiert Beratungsaspekte, nicht nur für beteiligte Lehrerinnen und Lehrer, sondern auch für Entscheidungsträger und Verantwortliche. Sie beleuchtet, warum Schrumpfungsprozesse, im Gegensatz zu Wachstumsprozessen, für die Beteiligten häufig mit Angstgefühlen besetzt sind.

[Ulrich Sambeth](#) stellt im Artikel „Entwicklungsprozesse verstehen und gestalten“ dar, mit welchen Veränderungen im Rahmen schulischer Umgestaltungsprozesse zu rechnen ist und in welcher Form und mit welchen Beteiligten diese strukturell vorbereitet bzw. begleitet werden können. Eher allgemein, aber doch auch einschlägig für schrumpfende Systeme beschäftigt sich [Stefan Seitz](#) mit der Art und Weise der „Beteiligung von Lehrern an der schulischen Gestaltung“. [Cordula Schweers](#) beschreibt in ihrem Praxis-Beitrag „Veränderungsprozesse in der Schule erfolgreich bewältigen“ beispielhaft eine Realschule, an der das Kollegium trotz vorhandener Differenzen und unterschiedlicher Ausgangslagen gemeinsame Teamstrukturen erarbeitet und Weichen für eine mögliche Neuausrichtung der Schule stellt.

Allen Leserinnen und Lesern wünsche ich einen tieferen Einblick in schulische Veränderungsprozesse und, falls sie bereits Beteiligte oder Betroffene sind, auch einen guten, gelingenden Umgang damit.

Martin Eckhard

Mitglied des Redaktionsbeirats
martin.eckhard@web.de

 zuständig für dieses Heft

Hermann Brezing

Gut geplant ist nur halb gewonnen

Auf sie betreffende Veränderungen reagieren Menschen mit sehr unterschiedlichen Emotionen. Welche schmerzhaften Gefühle bei Schrumpfungprozessen auftreten können und was für die Betroffenen dabei hilfreich sein kann, wird im folgenden Artikel skizziert.

Melanie Busch

Gelungene Schulschließung

Weniger Kinder, eine sich wandelnde Schullandschaft, ein verändertes Schulwahlverhalten der Eltern auf weiterführende Schulen und nicht zuletzt der Handlungsdruck der Kommunen, Sachmittelfinanzierungen und Investitionen in die Schulgebäude ressourceneffizient und nachhaltig vorzunehmen, machen durchdachte und auf die Zukunft gerichtete Schulentwicklungsprozesse notwendig. Für manchen Schulstandort stellt sich die Existenzfrage. Insbesondere die Haupt- und Werkrealschulen sind mit ihr konfrontiert. In Böblingen/Sindelfingen musste die Rappenbaumschule, eine reine Hauptschule, ihre Tore für immer schließen. Doch die Verantwortlichen fanden einen Weg, der drastische Auswirkungen für alle Beteiligten vermied und damit zeigte, wie der schwierige Prozess einer Schulschließung gelingen kann. Ein Weg, der Schule machen könnte.

Klaus Beringer

Interview mit Frau Prof. Dr. Möller

Im Interview sprechen wir mit Frau *Prof. Dr. Möller* über sterbende bzw. schrumpfende Organisationen und die besonderen psychischen Belastungen, denen Menschen in solchen Organisationen ausgesetzt sind. Frau *Prof. Dr. Möller* macht deutlich, dass sich Menschen hinsichtlich ihrer Haltung gegenüber Veränderungsprozessen unterscheiden, und sie geht auf die besonderen Belastungen von Führungskräften im Rahmen solcher Veränderungen ein. Darüber hinaus spricht sie über die Chancen einer begleitenden Supervision im Rahmen solcher Sterbe- bzw. Schrumpfungsprozesse und gibt Hinweise für Schulen und die Schulaufsicht zur Gestaltung von Schrumpfungprozessen.

Frau *Prof. Dr. Möller* ist Lehrstuhlinhaberin für Theorie und Methodik der Beratung am Institut für Psychologie der Universität Kassel. Ihre Lehrtätigkeit erstreckt sich unter anderem auf die Bereiche Beratungspsychologie, Coaching und Organisationsberatung.

Vom „Ich und meine Schule“ zum „Wir und unser Bildungsraum“ – Regionale Schulentwicklung als Veränderungsprozess verstehen und gestalten

Wer sich mit komplexeren Entwicklungssituationen beschäftigt, stellt fest: Jeder Entwicklungsprozess verläuft anders, jede erwünschte Wirkung hat vielfältige Effekte und Nebenwirkungen, kurz: Solche Prozesse in Organisationen oder zwischen vielen Akteuren zu gestalten, ist die Kunst, das Ziel zu definieren und nicht aus dem Auge zu verlieren, während man den (dialogischen) Weg dorthin immer wieder anpasst.

Regionale Schulentwicklung scheint ein gutes Beispiel für einen solchen komplexen Prozess zu sein. Was passiert genau in einer Region, wenn sich die Schullandschaft umgestaltet, wenn Gemeinschaftsschulen entstehen? Es kann helfen, die Prinzipien und Gelingensbedingungen für gemeinsam gestaltete und getragene Beteiligungsprozesse zu verstehen und zu nutzen:

- Einen guten Entwurf und tragende Akteure für die Phasen in einem Entwicklungsprozess zu haben – und die Veränderung sogar noch während der Veränderung besser zu verstehen
- Grundlegende Charakterzüge von Entwicklungsprozessen zu kennen
- Die geeigneten Fragen an den Veränderungsprozess zu stellen
- Die konkrete Umsetzung in Haltung und Handwerk gut zu gestalten
- Eine ständige Balance zwischen den Hauptspannungsfeldern eines solchen Prozesses herzustellen

Der Artikel versucht einen Blick auf die Situation und könnte dabei helfen, die Gelingensprinzipien mit dem konkreten Handeln zu verbinden.

Angst in Veränderungsprozessen – die maskierte Emotion

In jedem gravierenden Veränderungsprozess, den die Betroffenen nicht wollen, entsteht Angst. Selbst wenn der Arbeitsplatz sicher ist, gibt es eine Reihe anderer Ängste (z. B. die Angst vor Überforderung oder vor dem Verlust der sozialen Heimat), die ausgesprochen wirksam werden. Angst wird allerdings häufig nicht benannt, sondern zeigt sich auf der Verhaltensebene z. B. in erhöhten Krankenständen oder Dienst nach Vorschrift. Insbesondere wenn das Empfinden von Selbstwirksamkeit schwindet und Angst zu Panik wird, gehen wichtige Bewältigungskompetenzen für die Veränderung verloren.

Führungskräfte haben hier nicht die (unmögliche) Aufgabe, ihren Mitarbeitern alle Ängste vor der Zukunft zu nehmen. Um einen Veränderungsprozess gut zu steuern und zu begleiten, müssen individuelle und kollektive Ängste aber wahrgenommen und bearbeitet werden.

Dazu sind auf der individuellen Ebene z. B. ressourcenorientiertes Fragen, die Bildung von Szenarien oder der Kompetenzaufbau geeignet, auf der Ebene der Organisation braucht es das Vertrauen der Beteiligten in Sinn und Bedeutung des Prozesses, ein motivierendes Zukunftsbild und die Möglichkeit, eine konkrete Erfahrung mit dem Neuen zu machen, es auszuprobieren zu können und dadurch die eigene Selbstwirksamkeit zu erfahren.

Veränderungsprozesse in der Schule erfolgreich bewältigen

Mit Differenzen umgehen und doch zum Ziel kommen?!

Gegenwärtig sind Schulen mit vielen neuen Herausforderungen konfrontiert – Fusionen, Gemeinschaftsschule, Schulschließungen, G8/G9, Kompetenzorientierung, Inklusion usw. –, die einerseits positive Entwicklungsfelder eröffnen und andererseits den Kollegien auch Sorgen bereiten, ob sie die Anforderungen erfüllen können. Die Schulleitung spielt in diesen Zeiten eine wichtige Rolle, fällt ihr doch die Aufgabe zu, das Kollegium zu beteiligen, den Prozess zu gestalten und die geeigneten Vorgehensweisen zu finden, um das Schiff durch die unruhigen Gewässer zu steuern.

Die Beteiligung von Lehrern an der schulischen Gestaltung

Beschreibung des Aufgabenfeldes

Entscheidungsprozesse, die das Leitbild einer Schule, die Schulorganisation, die Schulentwicklung einschließlich einer eventuellen Schließung, die Entwicklung schuleigener Curricula, die Zusammenarbeit in Lehrerteams usw. betreffen, müssen, wollen sie erfolgreich sein, von den Lehrerinnen und Lehrern zumindest mitgetragen, vielleicht sogar initiiert werden. Im nachstehenden Bericht wird untersucht, zum größeren Teil auf der Basis eigener Erhebungen des Verfassers, wie Lehrer ihre eigenen Mitsprachemöglichkeiten einschätzen, wovon diese abhängen, wie sie durch Schulart, Geschlecht und Alter der Lehrer bestimmt werden. Es stellt sich heraus, dass die Hauptprobleme einer stärkeren Beteiligung in der hohen beruflichen Belastung der Lehrerinnen und Lehrer und in der hierarchischen Schulstruktur begründet sind.