

Zeitschrift: Infos & Akzente
Herausgeber: Pestalozzianum
Band: 7 (2000)
Heft: 2

Artikel: Organisationsentwicklung in der Schule
Autor: Bernet, Eliane
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-917425>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 10.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Steuerung von Entwicklungsprozessen

Organisationsentwicklung in der Schule

Öffentliche Schulen stehen, im kantonalen wie im internationalen Vergleich, vor ähnlichen Problemen. Nebst dem Kernauftrag der Schule – öffentliche Bildung, was immer das auch heissen mag –, ist unklar, wofür die heutige Schule zuständig ist resp. sein soll und wofür nicht. Klar ist, dass die Schule mit den gesellschaftlichen Veränderungen Schritt halten muss. Wie eine Organisationsentwicklung zur Gestaltung von Veränderungsprozessen sinnvoll eingesetzt werden kann, das ist das Thema des vorliegenden Beitrags.

Von Eliane Bernet

Die Schule steht vor einer Flut von gesellschaftlichen Anforderungen, vor einer Vielzahl sozialer Probleme, die auf sie übertragen werden. Der rasante Wandel zur Konsum- und Informationsgesellschaft, die Gewöhnung an Konsum, die Erfahrung, dass alles – ausser Bildung – ohne Anstrengung käuflich erwerbbar ist, wenn die Mittel vorhanden sind, macht auch vor der Schule nicht Halt und hinterlässt Spuren bei den Schulkindern. Der unausgesprochene Auftrag an die Schule, für die gesellschaftliche Integration aller zu sorgen, einen störungsfreien Umgang mit der kulturellen Pluralität zu finden und die zunehmende Heterogenität im Sinne einer Pädagogik der Vielfalt souverän im Rahmen der bestehenden Bedingungen zu managen, kumuliert sich zu einer kaum lösbaren Forderung. Auch die von den Schulen bis anhin als selbstverständlich vorausgesetzte Mithilfe der Eltern, meist der Mütter, bei der Festigung des Schulstoffes via Hausaufgaben, kann nicht mehr vorausgesetzt werden. Einheitliche, stabile Milieus gehören zur Vergangenheit, Kleinfamilien werden von Patchworkfamilien abgelöst. So sind

Schulen zusehends mit den Folgen des gesellschaftlichen Wandels konfrontiert. Sie sollen auffangen und lösen, was an Defiziten und Schwierigkeiten anderswo erzeugt worden ist, ohne dafür vorbereitet zu sein und über genügend Ressourcen zu verfügen.

Die Auswirkungen des vielfältigen expliziten wie impliziten Erwartungsdruckes können nicht in den einzelnen Klassenzimmern aufgefangen werden. Schon alleine das «Kerngeschäft Unterrichten», der tägliche Balanceakt zwischen Individualisierung und Gemeinschaftserziehung, der Disziplin ohne Zwang, der Förderung der Hoch-, Minder- und Durchschnittsbegabten, der Orientierung an den Interessen der Schüler/innen und den vorgeschriebenen Lernzielen usw. führt an die Grenze der Machbarkeit. Dazu kommt eine Vielzahl weiterer Aufgaben ausserhalb des Klassenzimmers, wie die Zusammenarbeit mit den Eltern, Heilpädagog/innen, Schulpsycholog/innen, die Arbeit im Kollegium, Administration, die persönliche Weiterbildung u.a.m. Obwohl Bildung die eigentliche Hauptaufgabe der Schule darstellt, muss die Schu-

le mangels anderer Institutionen zusehends weitere Aufgaben übernehmen, wie etwa Gewalt- und Suchtprävention, Bewältigung von Verwahrlosung, Ausgrenzung oder Isolation. Zur Bewältigung dieses zunehmenden Pluralismus und Individualismus, den davon abgeleiteten vielfältigen und widersprüchlichen Erwartungen an die Schulen, braucht es zwingend flexible, auf die einzelne Schule zugeschnittene Lösungen. Schulen stehen vor Herausforderungen, die nicht mehr durch die einzelne Lehrkraft mit Hilfe etwa von einzelnen Weiterbildungskursen oder mit schulinternen Veranstaltungen bewältigt werden können, sondern nur durch einen ganzheitlichen Entwicklungsprozess der gesamten Schule.

Ein wichtiges Instrument zur gezielten Steuerung solcher Entwicklungsprozesse ist die Organisationsentwicklung. Organisationsentwicklung hat sich als Methode zur Gestaltung von Veränderungsprozessen im Sozial- und Bildungswesen gut etabliert. Sie beinhaltet ein Konzept, das seit rund 20 Jahren als praxisorientiertes Prozessmodell für Inno-

vationen und Restrukturierung von Institutionen und Unternehmungen verwendet wird. Ziel eines OE-Prozesses ist die Selbstentwicklung der Mitglieder und die Selbsterneuerung der Organisation zur Erhaltung und Verbesserung ihrer Aufgabenerfüllung. Die Zusammenarbeit mit den betroffenen Organisationsmitgliedern ist ein zentrales Element der OE. In diesem Sinne ist Organisationsentwicklung ein gesamtgesellschaftlich angelegter Veränderungsprozess unter Einbezug

- der darin tätigen Menschen,
- der Aufgabe der Institution,
- der Unternehmensphilosophie,
- der Strategie,
- der Abläufe
- sowie der Ressourcen.

Organisationsentwicklung versteht sich als Modell einer umfassenden Sichtweise, das die technischen und menschlichen Aspekte eines sozialen Systems integriert und gleichzeitig deren je eigenen Gesetzmässigkeiten respektiert. Sie betrachtet die Bedürfnisse der Organisation und die ihrer Mitglieder als gleichberechtigt. OE-Prozesse zielen also nicht nur auf die organisatorische Ebene, wie der Name fälschlicherweise vermuten lässt, sondern finden immer auf allen Ebenen eines Systems – der kulturellen, der strategischen und der strukturellen Ebene – statt. Die Schule ist, wie andere Institutionen oder Organisationen auch, ein zweckbezogenes System, das versucht, gemeinsam eine gestellte Aufgabe zu lösen oder ein gestecktes Ziel zu erreichen. Zu diesem Zweck wird die Zusammenarbeit strukturiert, eine gemeinsame Ausrichtung fokussiert und auf die Herausforderungen der Umwelt reagiert.

In den vergangenen Jahren wurde immer häufiger versucht, dieses erfolgreich erprobte Innovationskonzept auf den schulischen Bereich zu übertragen. Im heutigen Schulverständnis ist Schule nicht mehr einfach eine Ansammlung einzelner Klassen. Schule bildet ein Ganzes

- mit einem konkreten Gestaltungsbedarf. Dieser Gestaltungsbedarf richtet sich
- auf das pädagogische Konzept einer Schule (1),
 - auf die Zusammenarbeit und Kooperation unter den Lehrer/innen (2),
 - auf die Schulkultur, d.h. die Wert- und Normvorstellungen, die an einer Schule gelebt werden (3),
 - auf die Selbsterneuerung (4).

In einem herkömmlichen Schulverständnis waren pädagogische Konzepte, Norm- und Wertvorstellungen ausschliesslich Sache der einzelnen Lehrperson. Strukturen und Abläufe waren gegeben und Erneuerung Sache der Erziehungsdirektoren oder anderer oberer Instanzen. Erkenntnisse der Schulwirkungsforschung zeigen jedoch, dass nicht nur die Lehrperson in ihrem Unterricht die Lernprozesse der Schüler/innen beeinflusst, sondern zu einem wesentlichen Teil die Leitlinien, das allgemeine Klima, das an einer Schule vorherrscht und die gemeinsamen Aktivitäten auf der Ebene der Schule. Das hat zur Folge, dass sich nicht mehr nur die einzelne Lehrkraft als Lernende zu verstehen hat, sondern die gesamte Schule im Sinne der Lernenden

Beratung im Schulfeld Die Organisationsentwicklung



Organisation. Im Folgenden soll das anhand einiger Beispiele veranschaulicht werden.

Merkmale von Organisationsentwicklungsprozessen sind:

- OE beginnt bei den Problemen des Alltages.
- OE geht von den Stärken der Beteiligten aus und fokussiert die Entwicklung, nicht die Defizite.
- OE berücksichtigt die vorhandenen Ressourcen.
- OE nutzt und ermöglicht Freiräume, die selbstverantwortlich gestaltet werden.
- OE ist ein Weg der kleinen, systematischen Schritte, von Meilenstein zu Meilenstein.
- OE passt Tempo und Intensität im Verlauf des Prozesses fortwährend den Möglichkeiten und Erfordernissen an.
- OE baut den Entwicklungs- oder Problemlöseprozess auf einer gemeinsamen Analyse der Situation auf.
- OE arbeitet sowohl ziel- wie prozessorientiert.

1. Organisationsentwicklung ist Begleitung bei der Erarbeitung pädagogischer Konzepte oder Leitbilder als gemeinsame Ausrichtung lokaler Schulen

Wirksame Organisationen müssen erkennen, was sie im Hinblick auf die Herausforderungen der Gegenwart und der Zukunft lernen müssen, um ihre Aufgabe auch künftig erfolgreich erfüllen zu können. Die Folge der Annahme «Schulen sind nicht alle gleich, bleiben nicht wie sie sind, sondern sie müssen sich den Veränderungen der Umwelt laufend anpassen» bedingt, dass Schulen sich über ihre Ausrichtung im Klaren sind. Erst wenn die Richtung bekannt ist, kann man sich auch gezielt darauf hinbewegen. Ein pädagogisches Konzept oder das Schulleitbild beschreibt diese gemeinsame Ausrichtung. Es ist somit niemals wertneutral – es legt fest, was als erstrebenswert definiert wird, was nicht. Die Erarbeitung eines Leitbildes innerhalb der dreijährigen Startphase im kantonalzürcher Projekt Teilautonome Volksschulen TaV ist beispielsweise für die lokalen Schulen, die aufgenommen wurden, obligatorisch. Das Gleiche gilt für die stadtzürcher Schulen, die im städtischen Entwicklungsprojekt «Quartierschule» mitwirken. Ein pädagogisches Konzept oder das Leitbild einer Schule ist die gemeinsame Grundlage für alle an einer Schule beteiligten Personen. Es bildet die gemeinsame Basis für die Arbeit im Klassenzimmer und für die gemeinsamen Aktivitäten. Der OE-Gedanke verlangt, dass diese Arbeitsgrundlagen in einem Entwicklungsprozess von den beteiligten Personen gemeinsam erarbeitet werden. Dieser gemeinsame Erarbeitungsprozess ist zwingend und kann nicht verkürzt oder delegiert werden, wenn das Geschriebene auch wirksam werden soll. Neuerungen, die in der praktischen Arbeit beim Unterrichten und Erziehen spürbar werden sollen, lassen sich nicht einfach verordnen. Lehrpersonen müssen Neuerungen akzeptieren und als sinnvoll und erstrebenswert erachten können, damit sie diese in

ihren Berufsalltag integrieren. Die Erfahrung zeigt, dass die Verbindlichkeit stark erhöht wird, wenn Personen, die Beschlüsse umsetzen sollen, auch an ihrer Entstehung mitverantwortlich beteiligt werden. Von oben verordnete oder von einer kleinen Spezialgruppe erarbeitete Leitbilder und Konzepte werden in der Regel nicht von allen mitgetragen und vergilben bald als Schubladenpapier.

2. Organisationsentwicklung ist Begleitung beim Aufbau der Teambildung und einer Kooperationskultur im Kollegium

Lehrerinnen und Lehrer haben bisher ihren Berufsauftrag in erster Linie als Arbeit und Engagement im Klassenzimmer verstanden. Einzelkämpfertum war die Folge dieser Auffassung. Schule war, wie gesagt, einzig eine Ansammlung einzelner Klassenzimmer in einem Gebäude. Jede Lehrkraft war ausschliesslich für ihre Klasse verantwortlich, wurde beispielsweise beauftragt, bei Fehlverhalten von einem «ihrer Schüler» auf dem Pausenplatz selber zu intervenieren. Heute muss diese Sichtweise überwunden werden, da die anstehende Problematik so vielschichtig und komplex geworden ist, dass sie nicht mehr von der einzelnen Lehrperson individuell gelöst werden kann. Kooperation, der Blick für das Gemeinsame und Klassenübergreifende wird zu einer wichtigen Voraussetzung für die professionelle Bewältigung der Arbeit. Teamentwicklung mit dem OE-Ansatz macht die gemeinsamen Themen zum Inhalt. Sie klärt Fragen der Zusammenarbeit, der Entscheidungsfindung, der Verbindlichkeit, der individuellen Freiräume in Bezug auf das Gesamtsystem, des Informationsflusses, der gegenseitigen Unterstützung usw. mit dem Ziel, die Funktionsfähigkeit des gesamten Systems zu erhöhen und die einzelne Lehrkraft zu entlasten. Der OE-Ansatz geht immer von Unterschieden aus, sei dies bezüglich Meinungen, Haltungen oder Interessen und beurteilt entstehende Konflikte und

Spannungen als Bestandteil eines lebendigen Entwicklungsprozesses. Die Findung eines grösstmöglichen Konsenses im Team zu den erwähnten Inhalten, die Gewährleistung der Verbindlichkeit in der Umsetzung, der Umgang mit kontroversen Meinungen sowie eine systematische Zusammenarbeit sind Zielsetzungen eines Teamentwicklungsprozesses.

3. Organisationsentwicklung ist Begleitung bei der Auseinandersetzung mit der Schulhauskultur, d.h. den Wert- und Normvorstellungen, die an einer Schule gelebt werden

Schulkultur umfasst die Normen und Werte, die von den Mitarbeitenden einer Schule gelebt werden. Zum Teil können sie unmittelbar wahrgenommen werden und sind den Mitarbeitenden bewusst, zu einem grossen Teil aber bleiben sie verborgen und unreflektiert und prägen das alltägliche Geschehen unbewusst. Die Schulkultur zeigt sich überall: An der Art und Weise, wie Lehrer/innen den Schülerinnen und Schülern begegnen, wie Lehrer/innen miteinander reden, welche Verhaltensweisen der Schüler/innen sanktioniert oder belohnt werden, an den Hausregeln, an der Ordnung resp. Unordnung drinnen und draussen, an der Gestaltung des Pausenplatzes, an der Beteiligung der Eltern, an der Öffentlichkeitsarbeit, an der Position des Hauswartes usw. Haltungen, Einstellungen und Verhaltensmuster, die für eine Schule charakteristisch sind, machen den sogenannten Geist einer Schule aus und bilden das Schulklima. Ein besonders sensibler Bereich der Schulkultur zeigt sich im Umgang mit Gewalt oder Gewaltprävention in einer Schule. Ob ein handfester Konflikt unter Schülern für eine Lehrperson eine harmlose Rauferei ist, die sie in der Rolle als Pausenaufsicht ignorieren und somit wegschauen kann, oder als Schlägerei verstanden wird, bei der sie intervenieren muss, hängt einzig von der Norm- und Wertvorstellung der einzelnen Lehrkraft ab. Ob Beschimpfungen, Belästigungen unter Schüler/in-

nen zum akzeptierten Umgang gehören oder als etwas Gewalttätiges eingestuft werden, das bearbeitet werden muss, wird unterschiedlich gewichtet. In einer Schule aber, die Orientierung für ihre Schülerinnen und Jugendlichen sein will und Lehrer/innen wie Schüler/innen ermöglichen will, sich mit ihrer Institution zu identifizieren, muss im Kollegium ein Konsens darüber bestehen, welches Schüler- resp. Lehrer/innenverhalten als gewalttätig beurteilt wird, welches nicht. In einem Organisationsentwicklungsprozess wird der kulturellen Dimension einer Organisation ein zentraler Stellenwert beigemessen. Veränderungsprozesse, die vorwiegend die strategische und strukturelle Ebene bearbeiten, verlaufen häufig im Sande. Neue Haltungen lassen sich nicht verordnen. Sie müssen diskutiert und verhandelt werden. Eine Schule kommt nicht darum herum, in Fragen der Disziplin ihre Haltungen und Werte zu definieren sowie die entsprechenden Massnahmen festzulegen und nach einem gemeinsam erarbeiteten und befürworteten Konzept umzusetzen. Ein solcher Entwicklungsprozess verändert dadurch die Wert- und Normhaltung der einzelnen Lehrkraft und wirkt auf das ganze System Schule.

4. Organisationsentwicklung ist Selbsterneuerung und Selbststeuerung

Selbsterneuerung respektive fortwährende Anpassung an die lokalen Gegebenheiten kann wohl im Grundsatz angeordnet werden, die Ausführung und das Gestalten der vorhandenen Freiräume jedoch kann nur vor Ort stattfinden. Es geht nicht darum, eine zum Voraus definierte neue Form der Schule zu bestimmen und anzustreben, sondern die Schule dazu zu befähigen, auf das veränderte gesellschaftliche Umfeld und die daraus entstehenden neuen Ansprüche zu reagieren und die anstehenden Probleme zu lösen. Die permanente Selbsterneuerung ist ein grundsätzliches Anliegen in der Organisationsentwicklung. Der klassische Organisationsentwick-

lungs-Zyklus – Datensammlung, Datenanalyse, Diagnose, Intervention, Institutionalisierung, Evaluation – findet auch im Schulbereich statt und ermöglicht so die gezielte Selbststeuerung. In jedem Entwicklungsprozess gehören Analyse, Planung, Ausführung und Evaluation zusammen. Ausgangspunkt eines Erneuerungsprozesses in der Schule ist eine Analyse der aktuellen Situation, eine Standortbestimmung über ihre Schule, die die Beteiligten, meist mit externer Beratung, selber erarbeiten. Aufgrund dieser Analyse werden die Entwicklungspotentiale der lokalen Schule in konsensueller Übereinkunft bestimmt sowie die Arbeitsschwerpunkte und die Zielerreichung festgelegt. Bereits das gemeinsame Interpretieren der Analyseergebnisse und das gemeinsame Aushandeln der Schwerpunkte sind wichtige Bestandteile des gesamten Prozesses. Nur wenn diejenigen Personen, die die Veränderungen auch umsetzen müssen, an der Analyse und Planung beteiligt werden, besteht Gewähr, dass die geplanten Vorhaben auch ausgeführt werden. Somit wird das Lehrer/innenkollegium zum verantwortlichen Träger der Entwicklungsprozesse.



Organisationsentwicklung ist mehr als die Begleitung einzelner Schulprojekte. OE hat immer die Entwicklung des gesamten Systems vor Augen, auch wenn mit Teilsystemen gearbeitet wird. Veränderungsvorhaben, die unter dem Begriff Schulentwicklung durchgeführt werden, orientieren sich am Paradigma der Organisationsentwicklung und sind eigentliche Schul-Organisations-Entwicklungen. Veränderungsprojekte werden in der Regel von externer Beratung geleitet. Unabhängige Berater/innen sind frei von internen Loyalitäten, können befristete Aufträge übernehmen, gewähren eine neutrale Perspektive und eine Aussicht.



Eliane Bernet ist Supervisorin/Organisationsberaterin und tätig im Team Personal-, Team- und Organisationsentwicklung am Pestalozzianum.

3. Musikferien am Vierwaldstättersee

26. Dezember 2000 bis 3. Januar 2001

**Einzigartige Ferien für musizierende Kinder
und begleitende Familien**

Musisch begabte Kinder und Jugendliche werden
von ausgewiesenen Musikpädagogen unterrichtet.

Künstlerische Leitung: Prof. Kurt Pahlen

Viera Fischer, Klavier

Michael Christians, Violine

Clemens Weigel, Violoncello und Kammermusik

Verschiedene öffentliche Konzertabende

Nähere Informationen erhalten Sie im Hotel



Ferien- und Seminarhotel Floralpina ***

CH-6354 Vitznau

Tel. 0041 41 397 13 86 Fax 0041 41 397 10 54

E-Mail: floralpina@bluewin.ch, www.floralpina.ch

Fuchs-Spielplatzgeräte mit Pfiff!

**Drehbare Kletterbäume – Kombi-Geräte –
Sport- und Freizeitgeräte – Park- und
Gartenmöbel – Skateboard-Rampen**

Verlangen Sie Unterlagen, Referenzen
oder einfach fachkundige Beratung

Armin Fuchs, Biergutstr. 6,
CH-3608 Thun

Tel. 033 334 30 00



Fax 033 334 30 01



Wer greift, begreift.

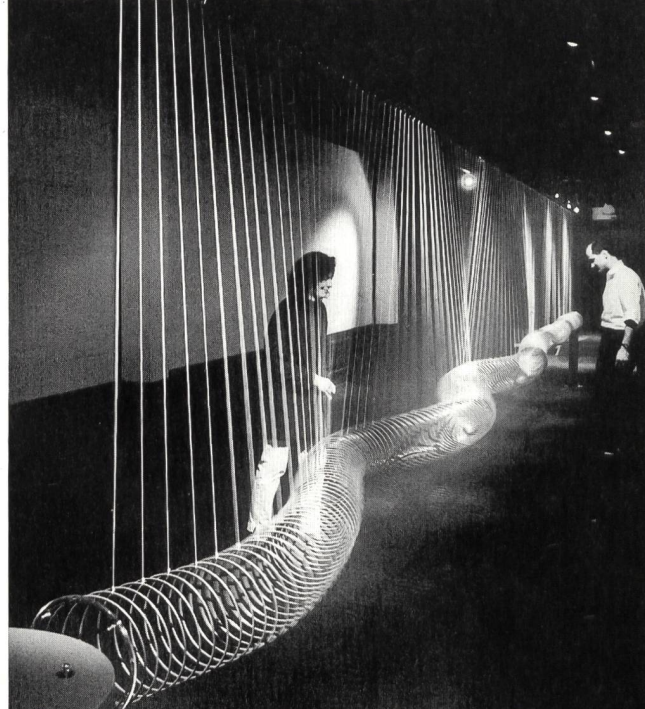
Phänomene sind ideale Wegbereiter des
Verstehens. Den Dingen durch Eingreifen
und selbständiges Mittun auf die Spur
kommen, schafft Vertrauen.

Über 500 spielerisch-lehrreiche "Phän-
objekte" laden im Technorama zum
Nach- und Weiterdenken ein.

Hands-on pur (bis 3. Januar 2001):

Mit Power, Schwung und Drall

Die Sonderausstellung mit Pendeln und
Kreiseln, mit Dutzenden von Experimenten
über Impuls, Trägheit, Schwingungen,
Resonanzen, Wellenmechanik...



**Gruppen von Lehrkräften bieten wir gegen
Voranmeldung Kurzeinführungen mit Tips
zum "Lernen an und mit Phänomenen im
Technorama".**

Offen Dienstag bis Sonntag, 10 bis 17 Uhr;
an Feiertagen auch montags geöffnet

Autobahnausfahrt A1 Oberwinterthur
Bus Nr. 5 ab HB Winterthur

Technoramastrasse 1, CH-8404 Winterthur
Tel. +41 52 243 05 05 / www.technorama.ch

TECHNORAMA

