Zeitschrift: SLZ : die Zeitschrift für Schweizer Lehrerinnen und Lehrer

Herausgeber: Dachverband Schweizer Lehrerinnen und Lehrer

Band: 138 (1993)

Heft: 13

Heft

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

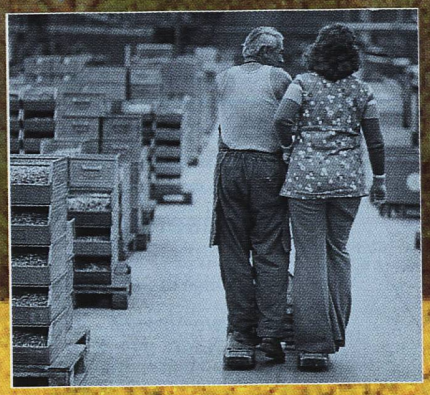
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media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

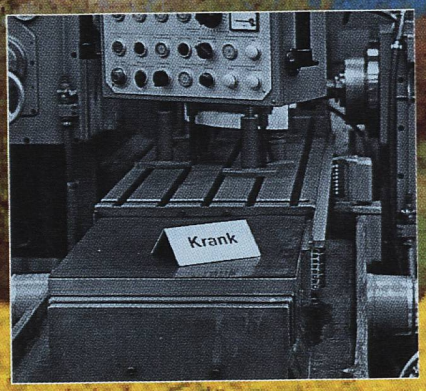
Download PDF: 13.07.2025

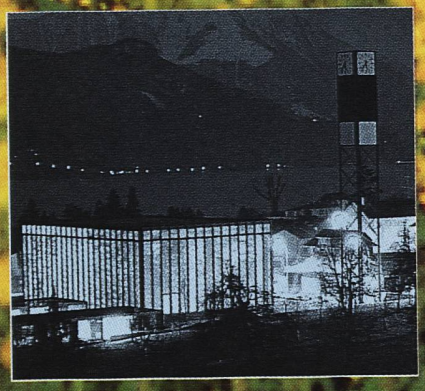
ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Schweizerische
Lehrerinnen- und
Lehrer-Zeitung
Heft 13
1. Juli 1993

SLZ







«Schon ein bisschen speziell»

Schulen in den Augen von Unternehmensberatern

Lösungszahl:

Was eine Lehrerin von ihrem Apple Computer hat.

Durch seine unkomplizierte Art erleichtert Ihnen ein Apple Computer die Vorbereitung des Unterrichts ganz erheblich.

Sicher haben Sie keinerlei Probleme, die so gewonnenen Freiräume zu nutzen: Für Ihre Schüler und Schülerinnen, für Elterngespräche und nicht zuletzt für Sie persönlich. So macht das Unterrichten noch mehr Spass. Was sicher einer der Gründe ist, warum die Nr. 1 an den Schweizer Schulen so oft eine 6 bekommt.

Generalvertretung für die Schweiz und Liechtenstein:

Industrade AG
Apple Computer Division
Hertistrasse 31, 8304 Wallisellen
Telefon 01/832 81 11

Ausschnitt Nr. .....

Apple Computer

BBDO/WG

Sommerlager in Sicht...

Wer ein Lager organisiert, muss an vieles denken.

Haben Sie auch an die Versicherung gedacht?

Pro Juventute bietet günstige Versicherungen für alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer an Lagern und Ferienveranstaltungen an.

Wir beraten Sie gerne!

pro juventute

Frau Ch. Hess
Seehofstrasse 15, 8022 Zürich
Telefon 01 251 72 44

Nähe Arosa zu vermieten

Massenlager

für max. 24 Personen.
Schönes Wander-/Skigebiet

Weitere Auskunft
Telefon 081 33 15 57

Wenn Sie **Angebote präsentieren** wollen...

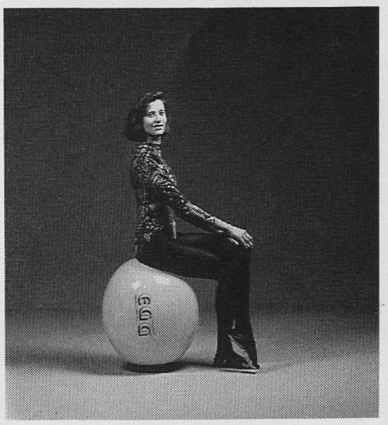
Schweizerische Lehrerinnen- und Lehrer-Zeitung **SLZ**

Ferienhaus der Stadt Lenzburg

Samedan GR
1728 m ü. M.

- liegt direkt im Dorf
- ganzjährig geöffnet
- ideal für Wander- und Skilager, Bergschulwochen, Sportlager
- Platz für 87 Personen (12 Leiter und 75 Lagerteilnehmer)
- moderne Grossküche für Selbstverpfleger

Auskunft und Vermietung
Ferienhauskommission Lenzburg
Frau R. Schmucki
c/o Stadtbauamt
Sandweg 14, 5600 Lenzburg
Telefon 064 51 45 21



ORIGINAL "pezzi"

GymnastikBall

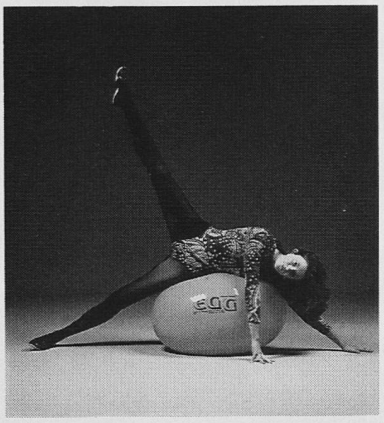
Für Gymnastikübungen oder als Sitzball gegen Haltungsschäden

BON

Bitte ausschneiden und einsenden an
FRITAC AG
Postfach
8031 Zürich

Bitte senden Sie mir/uns Unterlagen über:
☐ Bälle
☐ Gymnastikartikel

Name _____
Strasse _____
PLZ/Ort _____



Ausschnitt Nr. .....

Editorial

Liebe Leserin
Lieber Leser

Wir können in den langen Sommerferien der Schule den Rücken kehren (was ganz gesund ist) oder sie mal von aussen betrachten. Zum Beispiel beim Sinnieren über den Hotelbetrieb oder das Reiseunternehmen, an dem man gerade seine Freude hat oder über das man sich gerade ärgert – und über Gemeinsamkeiten und Unterschiede zum eigenen Schul-Betrieb, in welchem ja bekanntlich der Kunde auch König ist, oder?
Wir haben das Gedankenspiel umgesetzt und ein Dutzend Unternehmensberater, Spezialisten der betrieblichen Organisationsentwicklung, gefragt, was sie denn – die sie allesamt ab und zu auch mit Schulen arbeiten – an Gemeinsamkeiten und Unterschieden zwischen Unternehmen, Spitälern, Verwaltungen und eben Schulen wahrnehmen. Die eingegangenen acht «Aussenansichten aus Insidererfahrungen» drucken wir in dieser Nummer ab.
«Das Schulsystem ist die zahlenmässig grösste, technisch einfachste und sozial komplizierteste Organisation mit dem qualifiziertesten Personal.» Mit dieser lapidaren Feststellung beginnt Hans-Günter Rolff, Leiter des Instituts für Schulentwicklungsforschung an der Universität Dortmund, seinen lesenswerten Aufsatz «Die Schule als besondere soziale Organisation» (in: «Wandel durch Selbstorganisation», Weinheim [Juventa] 1993). Was Rolff dort und unsere acht Autoren hier feststellen, mag die einen als vertrauten Blick in den Spiegel bestätigen, andere eher amüsieren und wieder anderen als Zumutung erscheinen. Mit Leserinnen und Lesern der letzteren Sorte rechnen wir aber eigentlich auch, Menschen, die sich was zumuten und denen Zumutungen zumutbar sind. Das ist nämlich das, was dem Personal der Organisation Schule – im Vergleich zu Unternehmen – oft abgesprochen wird und doch so nötig ist für die lebendige Weiterentwicklung der Schule in pädagogisch schwieriger gewordenen Zeiten.
Ich wünsche Ihnen schöne Ferien – mit der Dosis Zu- und Anmutungen, die für Sie gut ist.

Anton Strittmatter

Schulen als lernende Organisationen 2

Die Individualisten in ihrer Individualität ernst nehmen 2
Das mit mehr Führungsverantwortung zu verbinden ist für Annelis Wüthrich die Herausforderung schulischer Organisationsentwicklung.
Schachmatt-Strukturen 3
Diffuse und widersprüchliche Zuständigkeiten sind für Felix Oesch ein Handicap in der Schulentwicklung.
Brauchen Schulen mehr «harte Antreiber»? 4
Die Kontroverse um den Leistungslohn ist erhellend für Gemeinsames und Trennendes zwischen Schulen und Unternehmen, meint Rolf Bürgi.
Literatur zum Thema 5
Eine Auswahl für die Lehrerbibliothek
Unabhängigkeit als Freiheit zur Zusammenarbeit nutzen 6
Im Spannungsfeld von Macht und Freiraum sieht René Kemm ein spannendes Feld der Schulentwicklung.
Wenn die Orientierung am Kunden fehlt 7
Der öffentliche bzw. Monopol-Charakter der Schule setze der Idee der Organisationsentwicklung Grenzen, stellt Werner Zbinden fest.
Betroffene zu Beteiligten machen 8
Wilfried Schley ortet fünf Gemeinsamkeiten und vier Unterschiede zwischen Unternehmen und Schulen.
Anders gewichtete Schlüsselkonzepte 10
Willi Nafzger meint es nicht polemisch, wenn er Schulen und Strafvollzugsanstalten vergleicht.
Schulen für Problemlösungen besser ausrüsten 11
Aus der Sicht der Organisationsentwicklung ortet Gerhard Fatzer vier Hauptmängel des Organisationstyps Schule.

Sommer-Wettbewerb 13

Inserate-Puzzle I 13
Spielen Sie um einen Macintosh, ein Velo oder einen Reisegutschein!

Magazin 17

Aktuelle Nachrichten und Hinweise 17
Neues von Kneubund 23
Schlusszeichen: Elektiver Mutismus 24

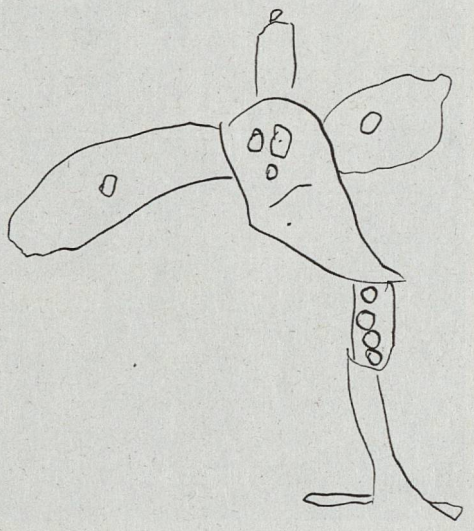
LCH-Bulletin mit Stellenanzeiger 24–1

LCH schafft Pädagogische Arbeitsstelle 24–1
Unser Bildbericht von der Delegiertenversammlung 1993 in Aarau

Im Zusammenhang mit Sparmassnahmen im Schulwesen, mit Diskussionen um Amtsauftrag und Arbeitszeit der Lehrerinnen und Lehrer oder mit Projekten zur Einführung eines Leistungslohns werden – zum Beispiel von Parlamentariern – oft hanebüchene Analogien zu Industrie- und Dienstleistungsbetrieben der Privatwirtschaft herbeigezogen. So falsch und ungerecht diese meist vorwurfsvollen Vergleiche auch sind: uns einfach als «Sonderfall» aus der Diskussion herauszunehmen, geht heute nicht mehr. Dass man sie auch differenziert und wohlwollend führen kann, beweisen die Aufsätze dieser Nummer.

Die reiche Ausbeute unserer Umfrage und das saisonale «Inserateloch» zwangen uns, die in der Vorschau versprochenen Artikel über Zusammenarbeit im Schulhaus und über Frauen als Schulleiterinnen wegzulassen. Wir bringen sie in der Nummer 18 vom 9. September!

Den Mund verschlossen und die Ohren als grosse, weite Antennen. So stellen sich manchmal Kinder dar, die «gewollt» nicht oder nur mit wenigen auserwählten Partnern sprechen. Was Laien rasch als «Schüchternheit» oder gar «Verstocktheit» einordnen, ist ein Phänomen namens «Elektiver Mutismus». Woher dieses Verhalten kommt und wie damit in der Klasse umzugehen ist, beschreibt unser Hinteneinstieg auf Seite 24.



Die Individualisten in ihrer Individualität ernst nehmen

Schulen können lernen, sich als Organisation zu verstehen

Die Unterschiede zwischen Schulen und anderen Arten von Organisationen sind nicht prinzipieller Art. Nur ist halt das

Annelis Wüthrich

Verständnis bestimmter Merkmale – zum Beispiel der Zielsetzungen, der Personalführung oder des Informationsaustausches im Innern – in Schulen meist etwas anders ausgeprägt.

Der *Kontext*, in dem Prozesse hier betrachtet werden, ist schon im Namen gegeben: Wir konzentrieren uns auf das Erleben und Verhalten der Menschen in Organisationen. Damit ist bereits eine für Schulen und andere Unternehmungen gemeinsame Basis ersichtlich. Nach D. Gebert (Organisation und Umwelt. Stuttgart 1978) seien folgende Merkmale der Organisation hervorgehoben:

- Eine Organisation ist ein gegenüber ihrer Umwelt offenes System,
- das zeitlich überdauernd existiert,
- spezifische Ziele verfolgt,
- sich aus Individuen bzw. Gruppen zusammensetzt, also ein soziales Gebilde ist und
- eine bestimmte Struktur aufweist, die meist durch Arbeitsteilung und eine Hierarchie von Verantwortung gekennzeichnet ist.

Das gilt für Industriebetriebe wie auch für Schulen.

Zwei Schwerpunkte der Organisationsentwicklung

Ebenso verhält es sich mit dem *Gegenstand der Organisationsentwicklung*. Der geplante Wandel kann in zwei Schwerpunkten aufgenommen werden:

Zum einen liegt der Ansatz in der *personalen Veränderung*, zum andern in der *strukturalen Verbesserung*. Als Beispiel dafür seien die im Kanton Basel-Landschaft aktuellen Bemühungen zur Blockzeit in den Schulen erwähnt.

Als Arbeitshaltung innerhalb betrieblicher und schulischer Organisationen ist eine durch betriebswissenschaftliche Erkenntnisse erweiterte Organisationspsychologie durchaus ein «funktionierendes» Denkmodell, welches die bereits als klassisch zu bezeichnenden Vorgehensweisen und Instrumente der noch jungen Disziplin der OE berücksichtigt. Das planmässige Vorgehen bei der Problembearbeitung, die Abstimmung der Ziele und Methoden sowie die Berücksichtigung der Gesetzmässigkeiten im Prozessverlauf sind in allen Organisationen wiederkehrende Elemente der OE.

Wunder Punkt bei der Führungsverantwortung

Unterschiedlichkeiten, die mir durch meine Arbeit in der Organisationsentwicklung bewusst wurden, würde ich für die verschiedenen Betriebe und Organisationen nicht als kategorial bezeichnen. Allenfalls ist das Verständnis über die Zielsetzung und das Funktionieren von Betrieben verschieden ausgeprägt. So ist es nicht nur ein Merkmal von Schulen, dass bei der Auswahl von neuen Mitarbeitern die direkten Vorgesetzten oft nicht in den Entscheidungsprozess einbezogen werden. Ebenso ist in den verschiedensten Organisationsformen ein gut funktionierender informeller Informationsfluss festzustellen; andererseits ist eine mangelhafte oder gar fehlende formale Informationsweitergabe und damit oft verbunden ein Mangel an Führungsverantwortung feststellbar. Die Argumentation «Wir sind da halt etwas anders als alle andern» ist sowohl in LehrerInnenkollegien (wie übrigens auch in anderen Berufsgruppen) deutlich hörbar. Meines Erachtens ergibt sich daraus eine Anforderung an den/die ProzessbegleiterIn. Ich verstehe es als einen möglichen Hinweis: «Bitte nehmt uns in unserer persönlichen und damit unverwechselbaren Individualität ernst.»

Foto: Roland Schneider

ANNELIS WÜTHRICH, Psychologin, lic. phil., führt eine Stelle für Unternehmensberatung und Organisationsentwicklung in Basel.

Schachmatt-Strukturen

Die OE-Spielräume für Schulen sind (noch) begrenzt

Schulentwicklung – so mein Eindruck – hat es schwerer als Unternehmensentwicklung, weil sie in einem komplexeren Umfeld steht, das da «Politik» heisst. Ob dieser Eindruck berechtigt ist oder nur durch meine Biografie gegeben ist, lasse ich offen.

Felix Oesch

Es gibt zum Thema Schulentwicklung und Unternehmensentwicklung Bücher, die wichtige Zusammenhänge sichtbar machen und Interventionen aufzeigen. Doch das einzelne Projekt ist immer wieder etwas Neues und Einmaliges: sogenannte «Bilderbuchprojekte» bleiben Wunschvorstellungen. Dies heisst, dass Wünschbares anzustreben ist, das Mögliche aber zum Massstab erhoben werden muss.

Das Entwickeln einer Organisation ist ein letztlich nicht fassbarer Prozess, den wir zwar vermeintlich steuern können, der uns jedoch immer wieder mit nicht voraussehbaren Phänomenen konfrontiert, die im besten Fall im nachhinein erklärbar sind, dann sogar plausibel erscheinen mögen.

Gemeinsame Schlüsselthemen: Mensch, Macht, Kultur, Strategie und Struktur

Es bleibt unabhängig der Organisationsform eine Tatsache, dass in jedem Prozess die hintergründig vorhandenen Menschenbilder und die daraus erwachsenden Konsequenzen den Prozess fördern oder blokkieren.

Genau so verhält es sich auch mit dem Thema Macht und Ohnmacht, das jeden Prozess begleitet und die Beteiligten zur Reflexion und Stellungnahme dazu zwingt.

In jedem OE-Prozess geht es um Kultur, Strategie und Struktur oder, anders formuliert, um Erarbeitung einer kulturkonformen Strategie (oder Teilen davon), die in einer entsprechenden Struktur sichtbar wird. Kulturkonform heisst, dass sich eine Strategie (Wer wollen wir sein bzw. was wollen wir tun?) nur dann realisieren lässt, wenn sie den Werten der Beteiligten und der Organisation entspricht und sich dazu die nötigen Strukturen schafft – oder mittels Kulturarbeit die Werte so verändert, dass sie zur Strategie passen. Die bestehende Umwelt zeigt zudem den realistischen Spielraum der Veränderungsmöglichkeiten.

Kein «genehmigtes Feld»

An Unterschieden im Hinblick auf OE-Prozesse in Betrieben oder aber in Schulen nehme ich folgende wahr:

Als Berater erlebe ich, dass die *Auftragserteilung* für Schulentwicklung meist mehrere Sitzungen und Abklärungen erfordert. Alle wollen mitreden. Ein Vertrauensvorschuss an eine Person oder eine Gruppe ist im Zeitpunkt, wo Beratung gesucht wird, nur noch schwer möglich, was eben zu zahlreichen Abklärungen und Rückversicherungen führt. Die Formulierung des Beratungsauftrags wird damit zur Grobanalyse der Institution, obwohl der Auftrag nicht erteilt ist, was zu erheblichen Spannungen auch für den Berater führen kann. In einem Betrieb übernimmt ein Gremium oder ein einzelner Vorgesetzter die Verantwortung für den (Start-) Auftrag. Im Laufe des Prozesses wird sich selbstverständlich der Auftrag modifizieren, was infolge gewonnener Einsichten wesentlich einfacher ist. Der Berater arbeitet so in einem genehmigten Feld, das sich ausweiten darf.

Auch die *Entscheidungsfindung* ist in der Schule komplexer, da die *Strukturen komplexer* und für verschiedene Fragen verschiedene Departemente zuständig sind, die ihrerseits oft weit weg vom wirklichen Geschehen sind. Der Instanzenweg wird mühsam und lang, was die Veränderungsenergie lähmt oder absorbiert.

Die Schule arbeitet in einem gewissen Sinne mit einer *«Schachmatt-Struktur»*. Die Eltern haben eine zweifache Rolle wahrzunehmen: Sie sind einerseits Vertreter der Schüler (Betroffenen) und anderseits Bürger des Staates, der die Schule trägt. Eine fördernde und effektive Schule kommt der effizienten und kostengünstigen Schule oft in die Quere. Den vermeintlichen Widerspruch – je nach Systemgrenze – kennt auch der Betrieb, doch müssen die Betroffenen nicht die Vollzugspersonen wählen und bestimmen, was die Struktur transparenter macht. Dies erleichtert die Konsensfindung, den Prozessablauf, die Kommunikationsstruktur und den Grad der Betroffenheit der wirklich Beteiligten. Die «neue Schule» (welche mehr Autonomie und Kooperation wahrnehmen will) hat es nicht zuletzt darum so schwer.

Wenig Führung – viele informelle Mächte

Der *Veränderungswille des Managements* – noch besser: des Unternehmens – hat *mehr Handlungsfreiheit*. Der Stil entscheidet darüber, ob die Veränderungen nach einem Entwicklungsansatz vollzogen werden oder nicht.

Im Betrieb ist die Gefahr, den sogenannten Sachzwang als «Machtmittel» einzusetzen, grösser, da das System einer erhöhten Dynamik ausgesetzt ist (Markt). Die Schule hat faktisch keinen Markt, was dann die Gefahr mit sich bringt, *dass eine Schule über Jahre hinaus nur noch funktioniert, aber nicht mehr lebt im Sinne von Gestalten und Entwickeln*.

In der Schule kann das lehrertypische Verhalten «der Lehrer weiss es (besser)» den Prozess behindern oder sogar verunmöglichen, weil das auch daraus resultierende Einzelkämpfertum eine wirkliche Zusammenarbeit boykottiert. Im Betrieb dagegen erwächst der Widerstand vielmehr aus der Angst vor Verlusten («Was ich habe, das habe ich!»).

Das Thema der «Erziehung zur Mündigkeit» ist nicht widerspruchsfrei und stellt Fragen an das Selbstverständnis der Schule. Vordergründig ist dies im Betrieb kein Thema und somit ein Unterschied. Doch hintergründig ist dieses Thema ebenfalls aktuell: «Die Mitarbeiter wissen doch nicht, was für das Unternehmen sinnvoll ist und was es jetzt braucht!» Wir sind mit einer solchen Äusserung beim Menschen- und Weltbild angelangt und damit wieder beim Vergleichbaren.

FELIX OESCH, Luzern, dipl. Ing. ETH/BWI, war Personalchef der IHA, ein Sozialforschungsunternehmen in Hergiswil LU, und Präsident des Trägervereins der Luzerner Akademie für Erwachsenenbildung. Er arbeitet heute als selbständiger Unternehmensberater im Rahmen der Beratungsfirma Müri&Partner AG für Betriebe und Schulen.

Brauchen Schulen mehr «harte Antreiber»?

Beobachtungen zum Zustandekommen von Innovationen

Dass auch die Arbeitsleistung von Lehrkräften sich beurteilen und mit entsprechenden Lohnunterschieden sanktionieren lässt, wird nicht selten mit Analogien aus der Wirtschaft begründet. In der Tat offenbart die zu diesem Thema gegenwärtig

Rolf Bürgi

heftig geführte Kontroverse zugleich die Ähnlichkeit wie auch die Nicht-Vergleichbarkeit von Organisationen wirtschaftlicher und schulischer Art. Tatsache ist, dass erst die Drohung Leistungslohn in Schulkreisen innovative (Gegen-)Modelle hat entstehen lassen. Das lässt Feststellungen über Defizite der Organisation Schule in bezug auf deren Veränderungsfähigkeit zu.

Auf den ersten Blick ist allerdings nicht einsichtig, was Leistungsbeurteilung mit Organisationsentwicklung zu tun hat. Schliesslich ist OE nach French/Bell doch einfach «... eine langfristige Bemühung, die Problemlösungs- und Erneuerungsprozesse in einer Organisation zu verbessern. Unter anderem durch eine wirksamere und auf Zusammenarbeit gegründete Steuerung der Organisationskultur – unter besonderer Berücksichtigung der Kultur formaler Arbeitsteams...». OE scheint demzufolge eher etwas mit der Umgestaltung der «weichen» Faktoren innerhalb einer Organisation zu tun zu haben. In der Schule z.B. durch: Teamentwicklung des Kollegiums, Verbesserung der Zusammenarbeit und Konfliktlösefähigkeit zwischen Lehrkräften, Eltern und Behörden, Vernetzung verschiedener Schulstufen, schulhausinterne Weiterbildung, Förderung klassenübergreifender Lernprojekte oder schulhausübergreifender Veranstaltungen, Aufbau eines kollegialen Coachings und Co-Teachings etc.

ROLF BÜRGI, Maur, ist Managementtrainer und Berater bei der Interessengemeinschaft der Kantonalbanken für Kaderausbildung.

Einige der bewährten OE-Instrumente in Wirtschaftsorganisationen können in modifizierter Weise also durchaus auf Schulen übertragen werden. Ich habe persönlich alle diese Formen entweder als betroffener Lehrer oder intervenierender Berater erlebt und bin nach wie vor der Ansicht, dass sie einige konstruktive Impulse zur schulischen Organisationsentwicklung bringen können. *Die langfristigen Wirkungen und das Etablieren dauerhafter Veränderungen in schulischen Organisationen scheinen jedoch vergleichsweise schwächer, komplexer und langwieriger zu sein.* Warum ist das so?

Die grundlegenden Unterschiede liegen m.E. vor allem bei den fehlenden «harten» Faktoren bzw. im andersgelagerten Kontext.

Unterschiede nicht so sehr bei der Unternehmenskultur...

Selbstverständlich sind Schulen wie Unternehmen als Organisationen anzusehen. Sie erfüllen schon viele der klassischen Kriterien einer Organisation im Sinne des Weberschen Bürokratiemodells: hierarchische Struktur, Spezialisierung, Reglementierung, unpersönliche Verhältnisse und Zielorientierung. Erst recht genügen sie den Kriterien der modernen interdisziplinären Organisationsbestimmung auf der Basis der Systemtheorie. Wie etwa im Modell der Unternehmenskultur: Organisationen werden dabei vorwiegend als Ergebnis und/oder Prozess einer kulturellen Selbstorganisation verstanden. Demnach, so Kaspar, «... entstehen Regelmässigkeiten in den Strukturen von Organisationen und im Verhalten der Mitglieder nicht primär durch ökonomische (Markt-)Zwänge oder aufgrund rationaler Kalküle durch die Entscheider. Sondern durch organisationskulturell bedingte Regelmässigkeiten in den Kognitionen der Organisationsmitglieder».

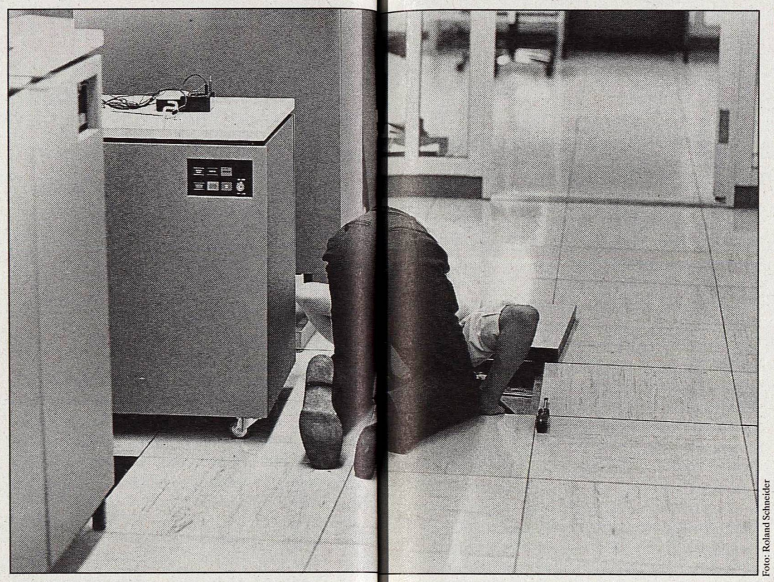


Foto: Roland Schneider

...sondern bei den «harten Faktoren»

Trotz der zunehmenden Bedeutung «weicher» Faktoren in der Organisationsforschung spielen jedoch auch die sekundären «harten» Faktoren im Hintergrund eine wichtige Rolle für das Tempo, die Radikalität und die Konsequenz bei Veränderungsprozessen. So müssen Wirtschaftsorganisationen in der harten Wirklichkeit einer Konkurrenz auf dem Markt bestehen. Sie müssen sich schnell anpassen können. Unter Umständen müssen sie sich «gesund-schrumpfen» können, um sicherzustellen, dass die Organisation als Ganzes weiterexistiert. Dem entspricht vor allem im Druck- oder gar Krisenfall *ein strafferes und mit mehr Entscheidungsmacht ausgestattetes Management*, um schmerzliche Massnahmen wie Umstrukturierung, Kostenreduzierung, Effizienzoptimierung, Leistungssteigerung, Personalentwicklung oder -abbau einleiten zu können. Das differenziert ausgeklügelte *Zusammenspiel von Arbeitsspezialisierung in formalen Abteilungen und Teams*, die Aufbau- und Ablauforganisation kann sich oft grundlegend und tiefgreifend verändern. Technisch ausgedrückt: die Output-Leistungen der Organisation sind ständig mit direkten Feedback-Inputs gekoppelt. Diese mitunter *harten Rücklauf-Schlaufen kontrollieren und steuern fortlaufend die Zielerreichung und Effektivität einer unternehmerischen Organisation*. Dagegen sind Organisationen wie Schulen solch massivem Druck enthoben.

Natürlich prägt all dies mehr oder weniger bewusst die Kognitionen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem marktorientierten Unternehmen: also deren Wahrnehmung, deren Werte/Normen und deren Handlungsmaximen. Ihr Verständnis von Zusammenarbeit, von Aufeinander-angewiesen-Sein, von Abhängigkeit und Verflechtung, von Erfüllung von Leistungsanforderungen, von Akzeptanz von Führung etc. wird anders ausfallen als bei den Lehrkräften und dem Personal eines schulischen «Unternehmens».

Veränderung nicht selbstverständlich

Die oben erwähnten, eher «weichen» Interventionen innerhalb von OE finden somit in Wirtschaftsorganisationen in einem Kontext statt, der gegenüber Schulen mit bedeutend mehr Abhängigkeiten, Notwendigkeiten und Eigendynamik verbunden ist. OE im Unternehmen arbeitet vom Instrumentarium her zwar «weich», ist aber gewissermassen in eine «harte Wirklichkeit» eingebunden, in deren Rahmen Veränderungsimpulse nicht im Ansatz steckenbleiben können und Konsequenzen in der Umsetzung zeitigen müssen. Kommen erst mal OE-Prozesse in Gang, so werden sie bei Mitgliedern eines Unternehmens wesentlich tiefer greifen.

OE-Prozesse und Interventionen in Schulen bewegen sich also auf der Ebene der Organisation nicht im Kontext dieser unausgesprochenen ökonomischen «Selbstverständlichkeiten» einer «Veränderungsdruck-Kultur».

Begleitende OE nötig

Kehren wir zum eingangs erwähnten Beispiel der Leistungsbeurteilung zurück, so zeigt sich die Dynamik beim Miteinbeziehen «harter» Faktoren bzw. «Interventionen». Die seriöse Einführung der Leistungsbeurteilung im Rahmen eines Management by Objectives (= MbO) ist in einem Unternehmen fast unweigerlich mit begleitenden OE-Prozessen verbunden, sofern es wirksam sein soll. MbO beinhaltet mehrere, zyklisch aufeinanderfolgende Etappen, die viele zeitaufwendige Koordinations- und Konsensgespräche zu zweit und im Team verlangen: Festlegung der aktuellen Unternehmensziele, Zielvereinbarung über alle Hierarchiestufen, regelmässige Standortbestimmungen, auf Zielerreichung beruhende Leistungsbeurteilung, Einleitung allfälliger Folgemassnahmen (organisatorische Änderungen, weiterbildende Qualifizierung, eventuell Entlöhnung), erneuter Zyklus.

Geht's nicht ohne Aussendruck?

Erinnert das nicht verblüffend stark an die von Lehrer- und Lehrerinnen-Verbänden diskutierten Gegenmodelle zur drohenden lohnwirksamen Leistungsbeurteilung von Lehrkräften? Man denke etwa an den Vorschlag der «Laufbahnbegleitung» des Zürcher Kantonalen Lehrervereins! Viele der in diesem Zusammenhang diskutierten Vorschläge für die Lehrtätigkeit, deren Beurteilung und die Zusammenarbeit zwischen Lehrkräften waren und sind «alte» Themen der an schulischer Organisationsentwicklung interessierten Kreise. Es blieben aber Postulate und Experimente von Minderheiten. Der Aussendruck des politisch-gesetzgeberischen «Marktes» und der öffentlich-gesellschaftlichen Diskussion hat jedoch plötzlich harte Tatsachen geschaffen. Diese haben als Reaktion in der schulinternen Organisationsbasis im Nu Innovationskräfte mobilisiert, die solidarisch und mit breit abgestütztem Konsens eigene kreative Problemlösungen liefern. Bleiben diese nicht nur auf dem Papier, so werden möglicherweise mehr oder intensivere OE-Prozesse ausgelöst als durch die langwierige Einführung neuer Lehrpläne.

Zusammenfassend: Schulische OE-Prozesse ohne Mitwirkung und Beeinflussung «harter» Wirklichkeiten benötigen mehr Zeit, Kraft und Beharrlichkeit als es vielleicht Innovationsfreudigen lieb ist. Ohne harten Veränderungsdruck ist die Realisierung von Innovationen eben eher fakultativer Natur.

Es gehört bei OE-Prozessen aber zum Respekt vor der Autonomie der Betroffenen, dass sie bestimmen, ob, welche und wie schnell beziehungsweise stark Veränderungen realisiert werden sollen.

Literatur zum Thema

Aus der breiten Fachliteratur zu Theorie und Praxis der Organisationsentwicklung empfehlen wir hier einige Titel, welche sich ganz oder teilweise mit der Organisation Schule befassen.

Zuerst eine Neuerscheinung: Von *Hugo Eichhorn, Franz Staffelbach und Fritz Zaugg* erscheint in wenigen Tagen das Handbuch *«Schulen unterwegs. Anregungen zur Entwicklung von Schulen»* im Verlag Sauerländer, Aarau. Die Schrift wendet sich an Praktiker, an Lehrpersonen, Schulteams, Schulleitungen und Schulbehörden und ist entsprechend verständlich geschrieben. Im ersten Kapitel umreisst Fritz Zaugg neun Arbeits- und Entwicklungsformen von der Arbeitsplatzbezogenen Fortbildung über Praxisberatung, Supervision, Projektgruppenarbeit und Hospitation bis zum Ansatz der «Gerechten Gemeinschaft». Das zweite Kapitel von Hugo Eichhorn schildert anschaulich einige Motoren der heutigen Schulentwicklung und gibt ein Fallbeispiel. Im dritten Teil beschreibt Franz Staffelbach typische Einstiegssituationen von Schulen und mögliche Verläufe von Projekten der OE und der Teamentwicklung. Der vierte Teil schliesslich besteht aus zehn praktischen Instrumenten bzw. Check-Listen.

Zur Anschaffung für die Schulhausbibliothek empfehlen wir überdies:

Rolff H.-G.: Wandel durch Selbstorganisation. Weinheim/München 1993.

Fatzer G. (Hrsg.): Organisationsentwicklung für die Zukunft. Köln 1993.

Philipp E.: Gute Schule verwirklichen. Weinheim 1992.

Lotmar P., Tondeur Ed.: Führen in sozialen Organisationen. Bern 1989/1993.

Greber U. u.a.(Hrsg.): Auf dem Weg zur «Guten Schule». Schulinterne Lehrerfortbildung. Weinheim 1991.

Im übrigen verweisen wir auf die Literaturliste in «SLZ» 19/91, S. 12.

Autorinnen/Autoren dieser Nummer

Rolf BÜRGI, Unterdorfstrasse 29, 8124 Maur. Dr. Gerhard FATZER, Zelgmatt 16, 8627 Grüningen. René KEMM, Eigerstrasse 22, 3007 Bern. Willy NAFZGER, Hubelmattstrasse 7, 3007 Bern. Felix OESCH, Hübelistrasse 22, 6020 Emmenbrücke. Prof. Dr. Wilfried SCHLEY, Heilwigstrasse 46, D-2000 Hamburg 20. Annelis WÜTHRICH, Totentanz 5, 4051 Basel. Werner ZBINDEN, Kasinostrasse 3, 8023 Zürich.

Bildnachweis

Hermenegild HEUBERGER, Hergiswil LU (24–1 ff.). Roland SCHNEIDER, Solothurn (Titelbild, 2–11).

Unabhängigkeit als Freiheit zur Zusammenarbeit nutzen

Schulen könnten sich stärker als Organismen sehen

Grundsätzlich sehe ich in der Anwendbarkeit von gleichen oder ähnlichen Instrumenten und Konzepten in Betrieben und Schulen keine grösseren Schwierigkeiten. Im Gegenteil, das Arbeiten mit Analogien, z.B. der Einsatz eines für die Wirtschaft bestimmten Fragebogens in einer Schule, kann durch «Verfremdung» helfen, eigene Schwachstellen, Eigenarten, Gewohnheiten, Denkmuster usw. leichter zu erkennen und zu akzeptieren. Ein wesentlicher Teil von Entwicklungsarbeit besteht ja darin, die eigene Situation, die eigene Rolle, den eigenen Anteil an den Problemen aus einer andern Perspektive zu sehen.

René Kemm

Psychologische und kommunikative Prozesse sind weitgehend identisch. Auch gruppendynamisch gibt es kaum Unterschiede. Die Schule ist ein sozialer Organismus. Und – wie jeder Organismus – hat sie neben ihren Eigenheiten auch viele Ähnlichkeiten mit andern Organismen. Daher sind Gesetzmässigkeiten der Entwicklung und der Bewahrung übertragbar.

Unabhängigkeit der Lehrpersonen

Eine Besonderheit, die mir wichtig scheint: Die SchulmitarbeiterInnen (insbesondere die LehrerInnen) können weitgehend unabhängig voneinander arbeiten... und das ein ganzes Berufsleben lang. Die Anforderungen an die Zusammenarbeit, damit die Leistung erbracht werden kann, sind minimal. Im Prinzip könnte jeder Lehrer und jede Lehrerin eine «Schule» sein, was in der Realität ja des öfteren zutrifft und nicht zuletzt Schülern und Eltern etliche Probleme schafft. In der Mehrzahl der Betriebe erfordert die Leistungserbringung aber harte Auseinandersetzung, Einigung und Zusammenarbeit. Dass dies auch dort nicht immer bestens funktioniert, sei der Vollständigkeit halber erwähnt.

Hierarchie nur administrativ

Eine weitere Besonderheit ergibt sich in bezug auf die hierarchische Struktur. Die Schulleitung ist häufig in erster Linie administrativ/disziplinarisch orientiert. Eine Personalführung mit Beurteilung, mit Kontrolle der Verfolgung einer gemeinsamen Zielrichtung, mit gemeinsamen Projekten bezogen auf die Leistungserbringung (= Unterrichtsgestaltung, gegenseitige Klassenbesuche mit Feedback, Zielvereinbarungen usw.) existiert nur in Ausnahmefällen, z.B. für Themen- oder Projektwochen, oder – was häufiger ist – für Schulveranstaltungen mit Aussenwirkung (Schulfest). Von der Zeitstruktur her sind dies aber Inseln, die den Alltag kaum berühren. Sie wirken vorwiegend auf das Klima unter den SchulmitarbeiterInnen.

Manko an Korrekturmechanismen

Die eigentliche Leitung mit «Macht» ist ausserhalb der Schule angesiedelt: Schulkommission, Gemeindebehörden, Inspektoren usw. Als Team treten Schulen etwa bei «Angriffen» von aussen auf. Deren Abwehr steht im Vordergrund. Warum es zum Angriff kommt, wird wenig hinterfragt, z.B. was ist mein/unser Anteil am Problem? Da sich die meisten Fragen der Schulgestaltung kaum wirtschaftlich auswirken, da die Qualität der Leistung (ausser bei Privatschulen) sich nicht direkt auszahlt, da die Leistung für die Benützer Pflichtkonsum ist, fehlen notwendige Korrekturmechanismen, denen z.B. Betriebe ausgesetzt sind.

Chancen sehen und nutzen

Umgekehrt schafft gerade diese grosse Unabhängigkeit einen Freiraum für die Selbstgestaltung des Organismus Schule (Schulidentität: wie unterscheiden wir uns von der Nachbarschule?). Noch wird er leider zu selten genutzt. Das Rollenverständnis der LehrerInnen könnte ein möglicher Grund dafür sein: «Meine Klasse, mein Unterricht ist meine Aufgabe. Die Gestaltung der Schule als Ganzes gehört nicht dazu.» Hier liegt eine Herausforderung für die LehrerInnen und die Schule, selber über Funktion, Stellenwert und Wirkung des Organismus Schule nachzudenken und neue Wege zu finden und somit dies nicht primär den Politikern zu überlassen.

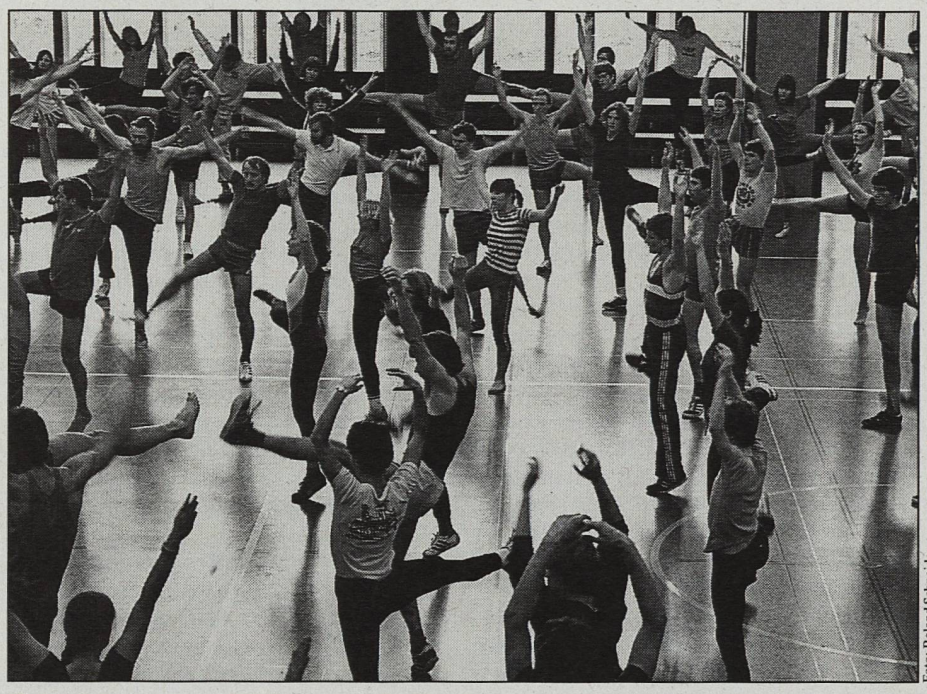


Foto: Roland Schneider

RENE KEMM, lic. rer. pol. ist Unternehmensberater und Inhaber des Instituts für Management- und Organisationsentwicklung imo in Bern und Herausgeber der Zeitschrift «Agogik».

Wenn die Orientierung am Kunden fehlt

OE kann in öffentlichen Schulen nur beschränkt wirksam werden

Werner Zbinden

Grundsätzlich ist Organisationsentwicklung in Non-Profit-Organisationen (NPO) wie auch in Profit-Organisationen mit offenem Markt (POM) möglich. Die Erfahrungen der letzten Jahre haben dies auch belegt – aber:

Gewisse Voraussetzungen müssen erfüllt sein, dies bei NPOs wie auch bei POMs. Entwickeln lässt sich nur, was als Potential vorhanden ist – was «eingewikkelt» ist. Also können nur Organisationen mit menschlichem, fachlich-technischem, sozialem und Umfeldspotential sich mit Hilfe von OE entwickeln; ein Teil des Prozesses besteht im Erkennen dieses Potentials. OE bedeutet, aus Betroffenen Beteiligte zu machen, die Methoden auf ihren Anteil an Ermächtigung zu untersuchen, damit OE nicht zur Entmächtigung von einzelnen Gruppen führt.

Bei bewusstem Veränderungsbedarf unter den Mitgliedern der Organisation lässt sich OE als Veränderungsmittel einsetzen und die Lernfähigkeit des sozialen Systems (Lehrerzimmer, Konvent, Schulleitung, Klassen, Schulbehörden u.a.) verbessern. Gerade diese Voraussetzung ist häufig bei Schulen nicht gegeben, so negieren etwa die Mehrzahl von Lehrern einer Schule den Veränderungsbedarf. Die Idee, dass Organisationen lernfähig sein können, wirkt absurd, der Lernbegriff beschränkt sich auf Menschen.

Überlebensfrage

Mir sind aus dem OE-Bereich keine Instrumente und Methoden bekannt, die sich für die Entwicklung von Schulorganisationen nicht auch eignen würden – vorausgesetzt, dass es sich um Methoden handelt, die das Lernen von Menschen und Organisation fördern, dies im Sinne von Mike Pedler (The Learning Company, London 1991): «... wenn wir überleben wollen, als Einzelperson, Organisation oder Land, müssen wir eine Tradition von lernenden Organisationen gestalten – jede Organisation muss eine lernende werden. Eine lernende Organisation erleichtert das Lernen ihrer Mitglieder und verändert sich kontinuierlich selbst ...»

Im speziellen eignen sich die klassischen Methoden von Datenerhebung und -feedback. Es wird der Organisation durch Zuführen von Informationen über sich selbst schwieriger gemacht, im aktuellen Zustand zu verweilen, die Daten nicht zu verwerten.

Bedarf und Bereitschaft

Bezüglich Schule schliesse ich mich Paul Fischer (Ausbildungsleiter Migros-Genossenschaftsbund, Zürich) an, der kürzlich in einem Vortrag feststellte, dass Schulen dazu neigen, ihren Veränderungsbedarf nach aussen zu delegieren und vom Umfeld Veränderungen zu erwarten. Auf Grund meiner Beratungserfahrungen kann ich Untersuchungen der Literatur bestätigen, dass in Organisationskrisen Schulen dazu neigen, Konflikte zugunsten der Lehrergruppe zu lösen.

Die Fehler, die mir während der letzten 20 Jahre im Bereich Schule und anderer NPOs unterlaufen sind, sind beinahe ausschliesslich darauf zurückzuführen, dass ich den Veränderungsbedarf von Schule unterschätzte und die Entwicklungs- und Lernfähigkeit überschätzte.

Vorläufig möchte ich festhalten, dass Schule wie Unternehmen sich für OE eignen, dass aber effektive Veränderungen über OE nur dann Wirklichkeit werden, wenn die Menschen in der Organisation den Veränderungsbedarf erkennen, die Lernfähigkeit der Organisation als eine Wirklichkeit akzeptieren.

Erschwerend für die öffentliche Schule kommt dazu, dass eine wichtige Voraussetzung für effektive OE meist nicht gegeben ist: das Bewusstsein, eine Dienstleistungsorganisation für Eltern und Schüler zu sein und diese als Kunden zu behandeln. Kunde kann nur sein, wer wählen kann. Veränderungen grösserer Reichweite über OE bedingen eine Markt- und Konkurrenzsituation unter Schulen und andern NPOs. Solange dies nicht gegeben ist, reiht sich die öffentliche Schule in die Kategorie von Strafvollzugs-Anstalten, Verwaltungen und Erziehungsheimen ein, in der OE nur partielle Wirkungen zeigen kann. Ich meine, dass es nicht die Instrumente sind, die sich für Schule «eignen oder nicht eignen» – wahrscheinlich sind es eher die Rahmenbedingungen, die einen Kulturwandel in der Schule erschweren..., und diese Rahmenbedingungen lassen sich kaum über OE erzielen, sondern sind politischer und berufspolitischer Art.

Selbstorganisation

Die meisten Unternehmen, mit denen ich seit Jahren zusammenarbeite, davon viele internationale, stehen unter dem Druck, der immer kürzer werdenden Halbwertzeit von Wissen mit lernfähigeren Organisationen zu begegnen. Parallel zum schnellen Veralten von Wissen kommt die Kurzlebigkeit von Produkten – so arbeite ich im Informatikbereich für Unternehmen, deren Halbwertzeit für Produkte und Wissen unter die 9-Monate-Schwelle gefallen ist. Die Lernfähigkeit einer solchen Organisation kann nur erhalten bleiben, wenn die Organisation provisorisch, skizzenhaft bleibt, auf Klarheit bezüglich Kompetenzen, Entscheidung und Führung verzichtet und zunehmend den Selbstorganisations-Prozessen vertraut. In diesem Bereich meiner Tätigkeit sind die OE-Prozesse zu langsam; bei einem derart raschen Wandel von Dienstleistung, Produkt und Wissen müssen die Lernpotentiale bereits entwickelt sein, die Firma muss sich als «learning company» verstehen.

Seit einigen Jahren entwickeln sich hier Folgemethoden zur OE, die die Gesamterneuerung von Organisation, Formen der Zusammenarbeit und Steuerung zum Ziel haben, die Organisations-Transformation (OT). Es handelt sich hier nicht mehr um Entwicklungs-Begleitungen, sondern um Interventionshilfen, orientiert u.a. an Ergebnissen der Chaos-Forschung, die der Organisation helfen, die notwendigen Entwicklungssprünge zu vollziehen und auf jegliche Mythen von Dauerhaftigkeit zu verzichten.

Schlussbemerkung: Ich arbeite zu einem recht grossen Anteil in west- und zentralafrikanischen Ländern. Vielleicht verstehen Sie, dass ich den Wechsel von der Schweiz in den Zaire weniger dramatisch erlebe als den Wechsel meiner Beratungsarbeit zwischen postmodernen Firmen und der Schule...

WERNER ZBINDEN, Zürich, ist in der Organisationsentwicklung und Beratung von Unternehmen und, seit 1974, vereinzelt auch in Schulen tätig. Er leitet zurzeit, zusammen mit René Ullmann, eine Weiterbildung für schulische OE-Fachleute im Rahmen der Lehrerfortbildung des Kantons Bern.

Betroffene zu Beteiligten machen

Unternehmen wie Schulen entdecken das Konzept des Organisationslernens

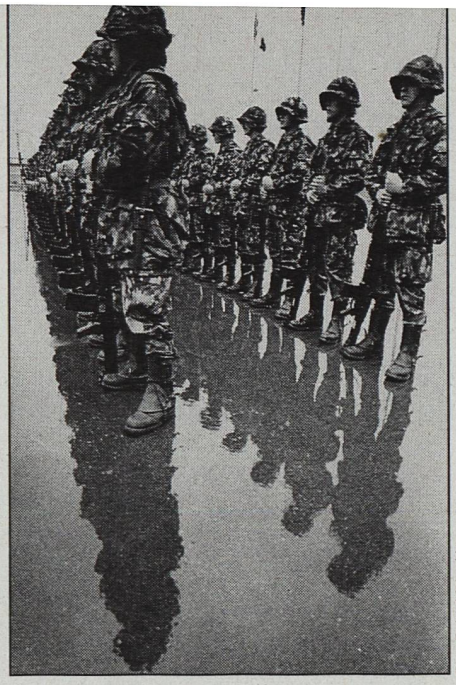


Foto: Roland Schneider

Unternehmen und Schulen liegen punkto Organisationsentwicklung nicht so weit auseinander, wie man spontan annehmen möchte. Jedenfalls sieht der Autor dieses Beitrags mehr Gemeinsamkeiten als prinzipiell Trennendes. Die Unterschiede ortet er im Mentalitätsbereich, in den Auslösern für OE-Projekte, im Verhältnis von quantitativen und qualitativen Erfolgsgrössen und in der Bereitschaft zu radikalen Schritten.

Zunächst einmal geht der Blick auf das Verbindende, auf fünf Organisations- bzw. Verhaltensmerkmale, in denen Schulen und Unternehmen zumindest nicht sehr verschieden sind, manchmal überraschend ähnlich reagieren.

Notwendigkeit teilautonomer Strukturen: Abschied von der Hierarchie

Sowohl im Schul- wie im Unternehmensbereich funktionieren die bisherigen überwiegend zentralistischen Organisationsstrukturen und Kooperationsmuster nicht mehr. Die simple Logik einer Arbeitsteilung zwischen denen, die die Ar-

Wilfried Schley

beit planen, und denen, die die Arbeit ausführen bzw. umsetzen, genügt den zukünftigen und bereits jetzt eingetretenen Anforderungen an die Systeme nicht mehr. Die Identifikation der Beteiligten, das innere Engagement und die kontinuierliche Weiterentwicklung von Kompetenzen gelingt nur dann, wenn in ausreichendem Masse Partizipationsmöglichkeiten für alle gegeben sind. Die Beteiligung der Betroffenen kann aber nur dann zu einem produktiven Umsetzen von Ideen geführt werden, wenn die gewählten Systeme diese Beteiligung auch sinnvoll machen. Das bedeutet ein Abschiednehmen von zentralistischen Grossorganisationen und hierarchischen Organisationsmustern.

WILFRIED SCHLEY ist Professor an der Universität Hamburg mit Schwerpunkt Verhaltensgestörtenpädagogik und Integrationspädagogik. Im Rahmen seiner Forschungs- und Beratungsarbeit befasst er sich auch mit Organisations- und Teamentwicklung.

Umgang mit Komplexität und Intransparenz: Abschied vom Richtig-Falsch-Denken

Sowohl im schulischen wie im betrieblichen Bereich wachsen die Aufgaben, indem die Beteiligten Entscheidungen treffen und Ziele festlegen müssen, ohne in ausreichendem Masse Zeit für Analysen und für die Verarbeitung der vorhandenen Informationen zur Verfügung zu haben. Auf der Basis von Teilinformationen und unter Zugrundelegung dynamischer Entwicklungsszenarien müssen Annahmen formuliert werden, von denen Handlungsstrategien abgeleitet werden. Diese Annahmen sollten im folgenden Geschehen jeweils überprüft und weiterentwickelt werden. Das bedeutet aber, Abschied zu nehmen von einer Position der Gewissheit, bedeutet sich zu verabschieden vom Richtig-Falsch-Denken. Im Gegenteil scheint es notwendiger denn je, quer zu denken, Fehler zu machen, um anhand von systematischen Fehleranalysen Entwicklungstrends und notwendige Rahmenbedingungen deutlicher ausmachen zu können. Diese Erkenntnis hat unmittelbare Folgen für die Führung von Arbeitsgruppen. Denn unter solchen Vorzeichen funktionieren die alten Vorstellungen der Delegation von Aufgaben, der Kontrolle der Arbeitsausführung durch die jeweiligen Vorgesetzten nicht mehr. Konsequent müssten Formen der Selbstorganisation, der Selbstkontrolle und Selbstevaluation etabliert werden.

Phasengerechte Interventionen in der Entwicklung von Organisationen

In beiden Bereichen, sowohl im schulischen wie im betrieblichen Feld, kommt es zu vergleichbaren Entwicklungsprozessen und Entwicklungsdynamiken. Pionierphasen, Differenzierungsphasen, Integrationsphasen und ihre Übergänge können in beiden Feldern beobachtet werden. Immer deutlicher schälen sich phasengerechte Interventionen heraus, die ein System zur Bewältigung der Schwierigkeiten im Ausklang einer engagierten Aufbauphase und Pionieraktivität benötigt. Verständigung über Regeln, Differenzierungen im Vorgehen, Standardisierung bestimmter Abläufe, Nutzen von Arbeitsteilungen u.a. Auf der anderen Seite der Entwicklung stehen Unternehmen und Schulen, die eine lange Tradition mit starker Arbeitsteilung und Routine in Abläufen, Planungen und Entscheidungen entwickelt haben. Hier gilt es, Impulse zur Innovation und Integration zu setzen.

Auch die Bewältigung von Krisen und Übergangsstadien, die Weiterentwicklung von Konzepten, Bereitschaft zur Veränderung können zwischen den Handlungsfeldern Unternehmen und Schule durchaus vergleichbar betrachtet werden. Das Merkmal der Historizität von Problemlagen wird erkannt und genutzt.

Die Betonung der Kontaktaufnahme und Anbahnungsphase in Beratungskontakten

Entsprechend den hier genannten Merkmalen sind auch die Instrumente der Organisationsentwicklungsarbeit in beiden Bereichen nicht sehr verschieden. In jedem Fall ist eine sorgfältige Anbahnung des Beratungskontakts durch den externen OE-Berater notwendig. Diese Kontaktaufnahme muss mit der Hierarchiespitze,

den leitenden Kräften und der Mitarbeiterschaft in dialogischen Prozessen vorgenommen werden. Die Anbahnungsphase eines Veränderungsprozesses liefert wertvolle Diagnosehinweise. In der Kontaktaufnahme stellen sich die Systeme jeweils in ihrer Eigenart und Funktionsweise dar. Organisationskultur, Kommunikationsstile, Spielregeln und Atmosphären stellen sich gerade zu Beginn besonders prägnant dar.

Steuerungsgruppe und Innovationskreis: Hierarchie und funktionsübergreifende Kooperation

Vergleichbar scheint mir in beiden Feldern die Notwendigkeit der Steuerung von OE-Prozessen und der Gestaltung von OE-Projekten mit Hilfe einer Planungs-, Steuerungs- und Innovationsgruppe zu sein. Diese Koordinationsgruppe sollte aus Mitgliedern quer durch die Institution bestückt sein, die Leitung sollte ebenso vertreten sein wie die Mitarbeiterschaft und die unterschiedlichen Positionen, die zum Problem in der Organisation vertreten werden. Die zentrale Funktion dieser Steuerungsgruppen hat sich in vielen Unternehmensprojekten bewährt, sie ist im Laufe der Jahre auch von den OE-Projekten in Schulen erkannt worden.

Darüber hinaus liessen sich weitere Gemeinsamkeiten aufzeigen, die ich hier nur andeuten will: Analyse vor Intervention, fortlaufende Planung und prozessbegleitende Arbeit in jeweils definierten Zeitintervallen, regelmässige Überprüfung der eingeschlagenen Wege und Arbeitsformen, Feedback als hauptsächliches Medium einer prozessorientierten Entwicklungsarbeit. Hauptmerkmal aller Einzelpunkte ist das Kriterium des Lernens auf zwei Ebenen: Inhaltsebene und Prozessebene.

An Unterschieden zwischen Wirtschaftsbetrieben und Schulen nehme ich hauptsächlich folgende wahr:

Aussen- und Zukunftsorientierung versus Innen- und Vergangenheitsorientierung

Die Mentalität schulischer Organisationen ist wesentlich erfahrungsgeprägt. Die jeweiligen Vorhaben werden mit Rückgriff auf vorliegende Erfahrungen begründet, erklärt und konzipiert. Die Möglichkeiten einer Innovation richten sich an den inneren Bedingungen und Möglichkeiten des Systems aus: Rahmenrichtlinien, Stundentafeln, Ressourcen, Entlastungsstunden, Fortbildungsmöglichkeiten. Demgegenüber werden im Unternehmen viel stärker kundenbezogene Betrachtungen angestellt, zukunftsorientierte Überlegungen entwickelt und marktorientierte Vergleiche vorgenommen, um die eigenen Konzepte kritisch zu sichten.

Kommunikationsorientierung versus Inhalts- bzw. Aufgabenorientierung

Ein weiterer grundlegender Unterschied besteht für mich darin, dass bei schulischen OE-Projekten der Ausgangspunkt häufig im klimatischen Bereich liegt. Unzufriedenheit über Kommunikation, Kooperation im Kollegium oder zwischen Kollegium und Leitung ist häufig der Grund für OE-Projekte gewesen. Erst im Laufe der Arbeit ist ein Hinüberwechseln von den Beziehungsthemen zu den sachstrukturellen Inhaltsthemen und Aufgaben möglich geworden.

In den Unternehmen ist die Problemlage tendenziell gegenläufig zu kennzeichnen. Dort werden zunächst sachstrukturelle, inhaltliche und aufgabenbezogene Thematiken als Begründung für die Notwendigkeit von Veränderungen der Organisation benannt, und erst im Prozess der Arbeit selbst treten klimatische Fragen, Beziehungsthemen in den Vordergrund. Oft werden sie dann jedoch beherzter angegangen, da die funktionale Störung der emotionalen Aspekte unmittelbar erkennbar geworden ist.

Qualitative versus quantitative Orientierung

Während in den Unternehmensbereichen häufig quantitative Grössen bereits in der Phase der Problemdefinition benannt werden, treten im Schulbereich quantitative Ziel- und Problemdefinitionen ganz weit in den Hintergrund. Erst durch Interventionen in den Projekten gelang es, im Schulbereich auch abnehmende Schülerzahlen, Krankheitsstände im Kollegium, Fluktuation in der Lehrerschaft und andere quantitative Grössen oder kriteriengeleitete Einschätzungen bzw. aussenorientierte Imagekennzeichen als Problemindikatoren mit in den Blick zu nehmen. Die Notwendigkeit von Veränderungen scheint im Unternehmensbereich über die Möglichkeit der Messbarkeit zunächst einmal leichter gegeben, wenngleich sie häufig auch eine blosse Illusion erzeugt, dass über die Quantifizierung bereits die Problemerfassung erreicht werden kann. Die Anbahnung und Bereitschaft zur Organisationsentwicklung ist im Schulsystem deutlich schwieriger zu erreichen, dann aber im Prozess sehr oft auch stabiler gegeben.

Sprunghafte versus stetige Veränderung

Während im schulischen Bereich häufig diskrete Veränderungen angestrebt werden, eine Verbesserung des Bestehenden, etwa der Konferenzen, der Jahrgangskoordination, der Fortentwicklung der Fachinhalte, der Aufnahme von neuen Schülern oder der Kommunikation mit den Eltern, wird in den Unternehmensprojekten, wenn die entsprechenden Analysen es notwendig machen, durchaus an radikale und sprunghafte Veränderungen gedacht. In der Gegenüberstellung liesse sich eine gewisse Affinität von Verbesserungsinnovationen im technologischen, organisatorischen und mentalen Bereich in den Unternehmen feststellen.

Fazit

Diese Aussagen sind Trendaussagen, vorsichtige Bilanzierungen aus meiner OE-Arbeit der letzten 13 Jahre. Sie lassen für mich allerdings die Aussage eines übergreifenden Trends zu, den ich kennzeichnen würde als *zunehmende Bereitschaft der Unternehmen wie der Schulen, durch externe Beratung Entwicklungsimpulse aufzunehmen und sich in dialogischen und prozessorientierten Veränderungsvorhaben weiterzuentwickeln.* In beiden Bereichen wird der sozialen Kompetenz und der strategischen Kompetenz eine steigende und immer noch wachsende Bedeutung zugemessen. Das Konzept des Organisationslernens hat gegriffen. *Die Betroffenen zu beteiligten Akteuren ihrer eigenen Organisationsentwicklung zu machen, scheint ein inzwischen grundsätzlich akzeptierter Grundgedanke beider Handlungsfelder zu sein.*

Ich bemerke damit eine gewisse Konvergenz der Systeme, die Rigidität der Abgrenzung ist geschwunden. Ideologische Mauern sind gefallen. Möglicherweise ist die Annäherung schulischer und betrieblicher Organisationen in meiner Wahrnehmung aber auch ein Ergebnis zahlreicher persönlicher Grenzgänge, die meine Praxis und mein Vorgehen und damit mein Denken in zunehmender Weise bestimmt haben.

Anders gewichtete Schlüsselkonzepte

Schulen im Vergleich mit Strafvollzugsanstalten

Identische Wesensmerkmale

Im Hinblick auf OE-Prozesse sind m. E. sowohl für die Schule wie auch für den

Willi Nafzger

Strafvollzug folgende Wesenselemente einer Organisation identisch und für eine Bearbeitung wesentlich:

Identität
Wer sind wir? Was machen wir? Was gibt Sinn?

Konzept
Welches Konzept verfolgen wir? Wie reagiert die Umwelt auf dieses Konzept? Ist dieses Konzept abgestimmt auf die Stärken und Schwächen der Mitarbeiter?

Menschen
Auf welche Weise wirken sich die Anforderungen, die Motivationen, die Sinnfindung, die Fähigkeiten, das Verhalten auf die Arbeit (SchülerInnen/Gefangene) aus?

Abläufe
Was ist wichtiger: die formelle Richtigkeit (Gefängnis = «Totale Institution» [Goffman]) – ist die Schule auch eine «Totale Institution»?) – oder: ein guter Inhalt?

In beiden Organisationen stehen vor allem psychologisch-pädagogische Denkmodelle im Vordergrund.

Die Instrumente sind vorwiegend der Psychologie oder Sozialpädagogik entnommen.

WILLI NAFZGER arbeitet als Theologe und Psychotherapeut/Supervisor (BSP) in Bern. Er ist Dozent im «Schweiz. Ausbildungszentrum für das Strafvollzugspersonal» und Projektleiter an der Universität Bern.

Besonderheiten im Strafvollzug

Wenn ich nach Unterschieden zwischen den beiden Organisationen Schule/Strafvollzug frage, dann stehen für den Strafvollzug vor allem folgende Kategorien im Vordergrund:

Sinn-Frage
Die Sinn-Frage steht eindeutig im Vordergrund. («Was soll das alles?» – «Viel Aufwand für nichts!» – «Warum sollen wir dies tun?»)

Umgang mit dem «Schatten» von Menschen, mit der Kriminalität usw.

Zukunft
Auf was hin re-sozialisieren wir/erziehen wir? Auf welche Gesellschaft hin, auf welches Menschenbild, auf welche Zukunft?

Ver-Antwortung
Wie ist die Ver-Antwortung in die jeweilige Biografie von Menschen im Strafvollzug einzubinden?

Ideale Kommunikation
Wie sprechen die Mitarbeiter mit den Menschen im Strafvollzug?: Sprache/Sprache und Gesellschaftsschicht/Beziehung vom Subjekt zum Objekt, oder: vom Subjekt zum Subjekt?

Besonderheiten der Schule

Die Kategorien, die in Schulen meines Erachtens ausgemacht werden können, sind die folgenden (in unterschiedlicher Reihenfolge zum Strafvollzug):

Ideale Kommunikation und Verantwortung
Wie verantwortlich lernt der Schüler/die Schülerin mit der Sprache umzugehen?

Wie ist die Beziehung zwischen SchülerInnen (LehrerInnen) zu beschreiben? Problem der Inter-Subjektivität.

Wie stellt sich der Lern-Prozess dar, in bezug auf die Kategorien «Ver-Antwortung und Freiheit»?

Zukunft und Sinn
Auf welche Zukunft hin hat es Sinn zu erziehen?

Was brauchen die SchülerInnen, um in der Zukunft bestehen zu können?

Auf welches Menschenbild hin wollen wir erziehen?

Trotz unterschiedlicher Gewichtung handelt es sich doch bei beiden Organisationen um Kategorien, die wesentlich sind für den Vollzug der Existenz.

Eine Arbeit an diesen Kategorien betrifft das «Mark» des Menschen und kann Existenzängste, massive Abwehr, Verunsicherung, Wut, Trotz usw. auslösen. Das heisst, es geht, in beiden Organisationen, meistens nicht «nur» um sachliche Themen, sondern um «Glaubens»-Fragen; an «Glaubens»-Fragen zu arbeiten ist immer schwierig und heikel.

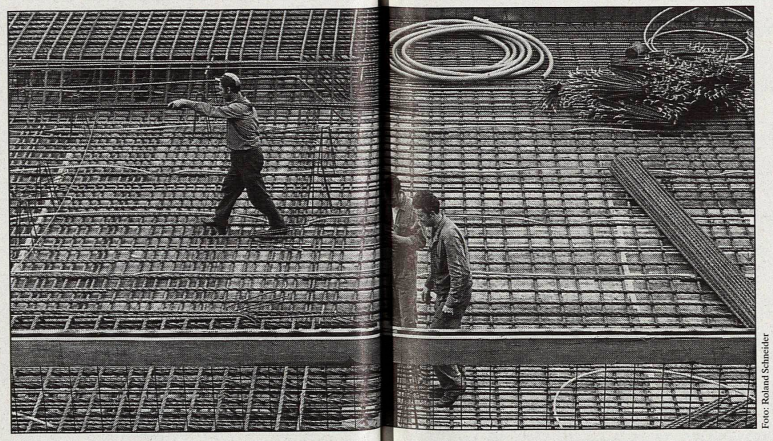


Foto: Roland Schneider

Schulen für Problemlösungen besser ausrüsten

Organisationsentwicklung als Schulentwicklung muss ein paar Besonderheiten Rechnung tragen

Die wichtigsten Charakteristiken von Schulen als Organisationen oder Klientensysteme habe ich ausführlich in meinem Buch «Ganzheitliches Lernen» dargestellt.

Gerhard Fatzer

Hier sind die Unterschiede zwischen Industrie-Organisationen und Schulen hervorgehoben.

Schulentwicklung funktioniert klassischerweise als Teamentwicklung-Kollegiumsentwicklung oder Supervision einer Lehrergruppe. Sie ist entstanden als zweite Stufe der Humanisierung von Unterricht (TZI, Gestaltpädagogik und neue Unterrichtsformen wie Projektunterricht, Wochenplanunterricht), wo nach der Veränderung von Lernen (Erfahrungs- oder erlebnisorientiertes Lernen) auch die Struktur der Organisation Schule entwickelt werden muss. Schulentwicklung setzt auch die Einsichten von OE und Supervision oder Gruppendynamik um, wonach einzelne Teilnehmer von Veränderungsprozessen oder Trainingsgruppen es häufig nicht schaffen, nach ihrer Rückkehr in ihre angestammte Schule diese von innen zu entwickeln. Dieses Problem – früher als Transferproblem diskutiert – stellt sich sowohl in Schulen als auch in Firmen.

GERHARD FATZER ist Dozent an der Universität Zürich und an Hochschulen in Deutschland und den USA, Leiter des Instituts für Supervision und Organisationsentwicklung in Zürich, Autor verschiedener Bücher zu Gruppendynamik, OE in der Schule, Supervision und Organisationsentwicklung.

Betroffene zu Beteiligten machen

Aus diesem Grunde sprechen wir heute von lernenden Systemen oder lernfähigen Organisationen. Dieser qualitative Sprung entspringt der Einsicht, dass Veränderungs- und Entwicklungsprozesse in Organisationen nur durch alle Mitarbeiter (Lehrer, Schulleiter etc.) mitgetragen werden können. Lewin als Begründer der OE spricht in diesem Zusammenhang seinen klassischen Grundsatz aus «Betroffene zu Beteiligten machen». Ich habe sowohl in Schulen, Firmen, Dienstleistungsorganisationen solche Entwicklungsprozesse begleitet. Die Grundlagen von OE sind in allen Bereichen einsetzbar.

Vier Hauptmängel

Schulen unterscheiden sich insofern, als sie ihre je eigene Form haben, mit Problemen umzugehen: Die organisationstypische Kodierung von Problemen oder – nach Argyris – die defensive Routine. Ein typisches Merkmal von Schulen ist ihre *Tendenz, Probleme zu personalisieren*, d. h. sie den *einzelnen* Lehrern zuzuschreiben, was kollektive Lösungsansätze verhindert. Schule hat kein Bewusstsein von sich als Organisation entwickelt. Dies beginnt bereits in der Berufsausbildung von Lehrern, wo sie zu Einzelkämpfern ausgebildet werden. Diesen Bewusstseinsschritt versuchen wir im ersten Schritt der Schulentwicklung durch eine gemeinsame Situationsanalyse zu erreichen.

Eine zweite Schwäche von Schulen ist das *Fehlen von Rollen- und Aufgabendifferenzierung und das Fehlen eines mittleren Managements*. So hat ein Schulleiter oder Rektor eine grosse Führungsspanne zu überwinden.

Ein dritter Problemkreis liegt in der *mangelnden Management-Kompetenz von Lehrern oder Schulleitern*. Führungsprobleme sind denn auch häufige Anlässe für Schulentwicklungsprojekte.

Ein vierter Problemkreis liegt in einem *Mangel von Zukunftsvisionen*, der durch die monopolistische Natur der Institution Schule bedingt ist.

Schwierigkeiten und Grenzen

Dies sieht sehr anders aus, sobald Schulen in Konkurrenz stehen und marktwirtschaftlich reagieren müssen. Viele der Schulprojekte, die wir begleiten, sind durch Ausbleiben attraktiver Schülergruppen in eine massive Krise geraten und mussten sich zum ersten Mal Gedanken zu Marketing und Kundenorientierung machen.

Allerdings muss man auch sehr deutlich die Grenzen von OE in Schulen sehen, da zum Beispiel schulpolitische Fehlentscheide nicht rückgängig gemacht werden können, dass auch keine fehlleitenden Expertengutachten von Unternehmensberatungsfirmen korrigiert werden können und dass schon aus finanziellen Gründen nicht jede Schule OE-mässig unterstützt werden kann. Auch gilt es hier die breite amerikanische Forschung zu Erfolgen oder Misserfolgen von OE zu berücksichtigen. Trägt man dem Rechnung, kann Schulentwicklung ein guter und realistischer Ansatz zur Weiterentwicklung unserer Schulen darstellen.

Organisationsmittel für Lehrerinnen und Lehrer

H. Saner Trading
Postfach 1133
8152 Opfikon
Tel. 01 810 80 70

Ihr Vertrauenslieferant für Schreibgeräte, Mappen, Aktenkoffer aller Art, «Ökona»-Artikel, chlorfrei, entsorgbar

Info-Abschnitt für Prospektunterlagen Senden an:

Firma/Name: _____

PLZ/Ort: _____

Ausschnitt Nr. .....

Papierschneidemaschine defekt? Kommen Sie zu uns!

In Sachen Reparaturen sind wir Spitze, wir kennen uns aus.

Wir reparieren fachmännisch alle Marken, natürlich nur mit Originalersatzteilen an Ort und Stelle. Keine lästigen Umtriebe mit Versand und mehreren Tagen oder Wochen Abwesenheit der Maschine.

Für extreme Fälle Gratisersatzmaschine. Wir reparieren auch Aktenvernichter, Locher, Hefter und Blechscheren.

Für fachmännische Beratung und Verkauf stehen wir jederzeit gerne zu Ihrer Verfügung.

Bitte aufbewahren!

Ausschnitt Nr. .....

Der ideale Service

Firma: _____

Schule: _____

Strasse: _____

PLZ/Ort: _____

Tel.: _____

Zuständig: _____

Einsenden an: B. J. Reparatur-Service J. Bloemen
Zythüslistrasse 7, 8165 Schleinikon
Telefon 01 856 15 66, Natel 077 63 01 88

Conté EVOLUTION

Die evolutionäre Neuheit von Conté by BiC: Farb- und Bleistifte ohne Holz.

Ausschnitt Nr. .....

Ohne Holz hergestellt, aus komplett wiederverwertbarem Kunststoff, robuster und bruchsicherer als konventionelle Stifte.

Abgekaute Farbe oder gefährliche Holzsplitter gibt es nicht mehr !

Sie können die sensationellen Farb- und Bleistifte ohne Holz in Papeterien oder Warenhäusern beziehen.

Falls Sie jedoch Evolution vorab testen möchten, verlangen Sie Gratismuster bei

SOCIÉTÉ BiC (SUISSE) SA
6916 Grancia Tél. 091-54 32 21 Telefax 091-54 27 18

Gewinnen Sie beim grossen «SLZ»-Sommer-Wettbewerb!

Es ist soweit. Wir sind startklar zur 1. Runde im grossen «SLZ»-Leser/innen-Wettbewerb.

Die 2. und 3. Runde folgen in den «SLZ»-Ausgaben vom 22.7. und 12.8.1993. Also nicht verpassen! Sie haben drei echte Gewinnchancen.

Jetzt ist die Reihe an Ihnen. Das kurzweilige Wettbewerbs-Puzzle dreht sich um Inserate. Wer sie genau anschaut, findet die Lösung rasch heraus.

Attraktive Preise warten auf Sie!

1. Preis: 1 Computer «Apple Macintosh Colour Classic», komplett mit Drucker und Software im Wert von Fr. 2871.–
2. Preis: 1 Fahrrad Brompton T5, zusammenlegbar, für die Reise mit Velo + Bahn im Wert von Fr. 1380.–
3. Preis: 1 Reisegutschein im Wert von Fr. 1000.–
4. Preis: 1 praktischer Faltenkoffer aus Ferro-Rindleder, 43×32×16 cm im Wert von Fr. 450.–
5. Preis: 1 «Business-Man-Mappe», rustikal gearbeitet, 4-Ring-Mechanik, 40×30×9 cm im Wert von Fr. 150.–

6.–10. Preis: Praktische Helfer für den Alltag
11.–15. Preis: Bücher

Die Wettbewerbs-Aufgabe:

Es ist herauszufinden, zu welchen Inseraten in dieser «SLZ»-Ausgabe die Puzzle-Teile passen.

Achtung: Die gesuchten Inserate sind bunt gemischt mit Anzeigen, die nicht zum Wettbewerb gehören.
Die Wettbewerbs-Inserate haben den Vermerk «Ausschnitt Nr. .....».

Das Vorgehen:

1. Puzzle-Teile auf dieser Seite den Inseraten im Heft zuordnen.
2. Die Inserate finden Sie auf den Seiten mit dem Kopf-Signet
3. Die richtige Puzzle-Zahl im Inserat eintragen.
4. Die ermittelten Zahlen auf jeder Wettbewerbsseite zusammenzählen und am Kopf der Seite notieren.
5. Diese Ziffer bei der entsprechenden Seitenzahl auf dem Wettbewerbstalon eintragen.
   Wichtig: Nur Originaltalons nehmen an der Verlosung teil.
6. Talon auf Postkarte kleben oder mit frankiertem Kuvert senden an:
   Zürichsee Zeitschriftenverlag, Postfach, 8712 Stäfa
   «SLZ»-Sommer-Wettbewerb
   Einsendeschluss: 18. August 1993

Bestimmungen:

1. Teilnahmeberechtigt ist jedermann, ausgenommen die Mitarbeiter/innen der «SLZ», des LCH, des Zürichsee Zeitschriftenverlags und der Zürichsee Druckereien.
2. Die Benützung des Originaltalons ist obligatorisch (keine Fotokopien). Pro Person und Spielrunde ist nur 1 Talon gültig.
3. Bei mehreren richtigen Lösungen entscheidet das Los.
4. Jede/r Teilnehmer/in ist nur einmal gewinnberechtigt.
5. Die Veröffentlichung der richtigen Lösungen und der Gewinner erfolgt in der «SLZ»-Ausgabe vom 9.9.1993.
6. Der Wettbewerb ist unanfechtbar, und es kann darüber auch keine Korrespondenz geführt werden. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

«SLZ»-Inserate-Puzzle
1. Runde vom 1.7.1993

Die Lösungszahlen lauten:

Seite _____
Seite _____
Seite _____
Seite _____
Seite _____
Seite _____
Seite _____

(Bezeichnung der Umschlagseiten: 2. US., 3. US., 4. US.)

Name _____
Vorname _____
Strasse _____
PLZ/Ort _____

Senden an:
Zürichsee Zeitschriftenverlag
«SLZ»-Sommer-Wettbewerb
Postfach
8712 Stäfa

BEZUGSQUELLEN für Schulbedarf und Lehrmittel

Index

Sie finden Ihren Lieferanten unter folgenden Produkte-Gruppen:

AV-Medien
Gesundheit und Hygiene
Lehrmittel/Schulbücher
Lehrmittel für Physik, Chemie, Biologie
Mobiliar/Schuleinrichtungen
Musik/Theater
Schulbedarf/Verbrauchsmaterial
Spiel und Sport
Sprache
Wandtafeln
Werken/Handarbeit/Kunstschaffen
Handelsfirmen für Schulmaterial

AV-Medien

Dia-Duplikate und -Aufbewahrungsartikel
DIARA Dia-Service, Kurt Freund, 8056 Zürich, 01 311 20 85

Projektions- und Apparatewagen
FUREX AG, Normbauteile, Allmendstrasse 6, 8320 Fehraltorf, 01 954 22 22

A A Aecherli AG Schulbedarf
8623 Wetzikon Telefon 01 930 39 88
Visuelle Kommunikationsmittel für Schule und Konferenz
Eigener Reparaturservice
Projektions-, EDV- und Rollmöbel nach Mass

AUDIOVISUAL GANZ
Video- und Kinoprojektoren
Hellraumprojektoren
Kassettenverstärkerboxen
Videogeräte JVC, Panasonic, Sony
EIKI VisaLux AVB
AV Ganz AG, 8038 Zürich, Seestrasse 259, Telefon 01 482 92 92

BAUER BOSCH Gruppe gepe PHILIPS reflecta SHARP
Visualisierungs-Geräte und Systeme
Schmid AG, Foto-Video-Electronics, Ausserfeld, CH-5036 Oberentfelden

VITEC VIDEO-TECHNIK AG
8050 Zürich · Leutschenbachstr. 48 · Tel. 01 301 46 06
Video-Anlagen für Schulen – Projektierung, Verkauf, Service

Gesundheit und Hygiene

Schulzahnpflege
Aktion «Gesunde Jugend», c/o Profimed AG, 8800 Thalwil, 01 723 11 11

Lehrmittel/Schulbücher

Beratungsstelle für Lehrkräfte
Schulstelle Dritte Welt, Monbijoustrasse 31, 3011 Bern, 031 26 12 34

Bücher für Schule und Unterricht
Verlag ARP + ARTEL, 9630 Wattwil SG, Telefon 074 7 19 17
BUCHHANDLUNG BEER, St. Peterhofstatt 10, 8022 Zürich, 01 211 27 05

LEHRMITTELVERLAG DES KANTONS ZÜRICH, Räffelstrasse 32, 8045 Zürich, Telefon 01 462 98 15 – permanente Lehrmittelausstellung!

Orell Füssli
Cornelsen Rentsch
Orell Füssli Verlag
Dietzingerstrasse 3
CH - 8036 Zürich
Tel. 01 - 466'77'11

- fegu-Lehrprogramme
- Demonstrationsschach
- Wechselrahmen
- Galerieschienen
- Bilderleisten
- Stellwände
- Klettentafeln
- Bildregistraturen

Pano-Lehrmittel / Paul Nievergelt
Franklinstrasse 23, 8050 Zürich, Telefon 01 311 58 66

Persen
Bergedorfer Kopiervorlagen: Lesenlernen mit Hand und Fuß — Der Leselehrgang der 90er Jahre! — Außerdem Mathematik, Musik, Erdkunde, Biologie u. a. Fächer. **Bergedorfer Klammerkarten:** Für Differenzierung und Freie Arbeit in Grund- u. Sonderschule. Prospekt anfordern bei: **Verlag Sigrid Persen,** Postfach 260 D-21637 Horneburg/N.E. Tel. 00 49 — 41 63/67 70

Beratung von Lehrpersonen - Unterrichtsmaterialien - Kulturbegegnungen mit Künstlerinnen und Künstlern aus Lateinamerika, Afrika, Asien und Europa
unicef
Schweizerisches Komitee für Unicef
Werdstrasse 36 8021 Zürich Tel. 01/ 241 40 30

Lehrmittel für Physik, Chemie, Biologie

Mikroskope
OLYMPUS OPTICAL (SCHWEIZ) AG, Chriesbaumstrasse 6, Volketswil, Postfach, 8603 Schwerzenbach, 01 947 66 62

Physikalische Demonstrations- und Schülerübungsgeräte/Computer
MSW-Winterthur, Zeughausstrasse 56, 8400 Winterthur, 052 267 55 42
Steinegger & Co., Postfach 555, 8201 Schaffhausen, 053 25 58 90

METTLER TOLEDO
Präzisionswaagen für den Unterricht
Beratung, Vorführung und Verkauf durch:
Awyco AG, 4603 Olten, 062/32 84 60
Kümmerly+Frey AG, 3001 Bern, 031/24 06 67
Leybold AG, 3001 Bern, 031/24 13 31

Mobiliar/Schuleinrichtungen

ABA
Tel. 071 67 18 61
Arbeitsheim für Behinderte
8580 Amriswil
Arbonerstrasse 15
Fax 071 67 72 78
- Kindergarten-einrichtungen
- Holzwaren
- Klappmöbel
- Spielwaren

bemag sissach
Basler Eisenmöbelfabrik AG
Ihr kompetenter Partner für...
Informatikmöbel Kindergartenmöbel
Schulmöbel Hörsaalbestuhlung
BEMAG
Netzenstrasse 4
Telefon 061 971 40 66 Postfach 4450 Sissach

Büro C plan
Gesamt-Einrichtungen
für Schulen/Seminare/Büro
6037 Root
Telefon 041 91 58 91 Fax 041 91 59 09

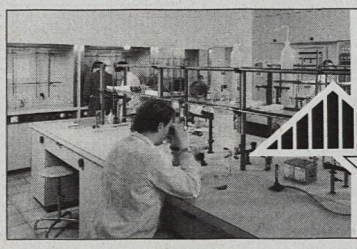
SCHREINEREI «Rüegg»
EGGENBERGER AG
Schulmöbel, Tische
Stühle, Gestelle, Korpusse
8605 Gutenswil ZH, Tel. 01 945 41 58

leichter lehren und lernen
hunziker
Schuleinrichtungen
Hunziker AG
Tischenloostrasse 75
CH-8800 Thalwil
Telefon 01 722 81 11
Telefax 01 720 56 29

killer
Naturwissenschaftliche Einrichtungen nach Mass.
Das individuelle Gestaltungskonzept von Killer für das gesamte Spektrum an Räumen und Mobiliar.
Ein Konzept, das Schule macht.
Das FarbFormFunktions-Konzept.
J. Killer AG Allmendstrasse 23 5300 Turgi Telefon 056 / 23 19 71

KRÄNZLIN + KNOBEL
SCHUL- UND LABOREINRICHTUNGEN
Kränzlin+Knobel AG
CH-6300 Zug, Kollerstrasse 32
Tel. 042 - 41 55 41
Fax 042 - 41 55 44

mesa
Metallwarenfabrik Sarmenstorf AG
5614 Sarmenstorf
Telefon 057 27 11 12, Telefax 057 27 22 90
- Schulmöbel
- Kindergartenmöbel
- Mehrzweckräume
- Saalbestuhlung


Spezialeinrichtungen für Schule und Labor
MURRI AG
MUCA
CH-3110 Münsingen
Erlenauweg 15
031 72114 12
Fax 031 72114 85

Mobiliar/Schuleinrichtungen

OFREX
Flughofstrasse 42, 8152 Glattbrugg
Tel. 01 810 58 11, Fax 01 810 81 77
- BackUp – die neuen ergonomischen Schulmöbel für gesundes Sitzen
- Zukunftsorientierte Schuleinrichtungen
- Projektionsgeräte und LC-Displays

BackUp

Reppisch-Werke AG
8953 Dietikon
Tel. 01/740 68 22
Fax 01/740 48 65
RWD Atlas

SCHWERTFEGER AG
Wandtafelfabrikation, Schuleinrichtungen
3202 Frauenkappelen
Telefon 031 926 10 80
- Beratung
- Planung
- Fabrikation
- Montage
- Service

Stuhl- und Tischfabrik Klingnau AG, 5313 Klingnau
- Schulmöbel
- Kindergartenmöbel
- Hauswirtschaftsmöbel
- Stühle und Tische für Mehrzweckräume

Tel. 056 45 27 27

Musik/Theater

Blockflöten
H. C. Fehr-Blockflötenbau AG, Stolzestrasse 3, 8006 Zürich, 01 361 66 46

Puppentheater Bleisch
Oberwilerstrasse 6
8444 Henggart, Tel. 052 39 12 82
Verlangen Sie unsere Unterlagen!

Max Eberhard AG, Theater-Bühnenbau
Tel. 058 43 17 18
Fax 058 43 17 81, 8872 Weesen
Vermietung: Podesterien, Beleuchtungskörper, Lichtregulieranlagen

Neutrale Beratungen / Projektierungen / Planungen.
Ausführungen von:
Bühneneinrichtungen, Bühnenbeleuchtungen, Lichtregulieranlagen, Podesterien, Tonanlagen

ebz eichenberger electric ag, zürich
Bühnentechnik · Licht · Akustik
Projektierung · Verkauf · Vermietung
Zollikerstrasse 141, 8008 Zürich
Telefon 01/422 11 88, Fax 01/422 11 65

Schulbedarf/Verbrauchsmaterial

Brunnen
Armin Fuchs, Zier- und Nutzbrunnen, 3608 Thun, 033 36 36 56

Klebstoffe
Briner & Co., Inh. K. Weber, HERON-Leime, 9400 Rorschacherberg, 071 42 77 97

Schulmaterial/Lehrmittel
Eric Rahmqvist AG, Grindelstrasse 11, 8303 Bassersdorf, 01 836 82 20

Selbstklebefolien
HAWE Hugentobler + Co., Mezenerweg 9, 3000 Bern 22, 031 42 04 43

BIWA das kleine Etwas mehr.
BIWA-Schulhefte und Heftblätter, Zeichenpapiere, Verbrauchsmaterial, Farben, Kartonage-Materialsätze, Karton-Zuschnitte
Ihr Schulspezialist mit dem umfassenden Sortiment:
BIWA Schulbedarf Bischoff AG 9631 Ulisbach Tel. 074 7 19 17

CB CARPENTIER-BOLLETER AG
Graphische Unternehmen
Hüferen 6 Postfach 8627 Grüningen
Telefon (01) 935 21 70 Telefax (01) 935 43 61

Ringordner, Register, Zeichenmappen usw.
Verlangen Sie unser preiswertes Schulprogramm

Schulbedarf/Verbrauchsmaterial

Ihr Schulmaterial-lieferant
fiba
Postfach
8954 Geroldswil
Telefon 01 748 40 88
Telefax 01 748 40 77

■ ***PLEXIGLAS*** nach Mass...? Wo?
Plex-Technik, Zürcherstrasse 125, 8500 Frauenfeld, Telefon **054 722 41 15**

Spiel und Sport

Jonglierartikel, Einräder, Bumerangs, Schminke
LUFTIBUS, Burghofstrasse 3, 8105 Regensdorf, 01 840 33 87

Spielplatzgeräte
ALDER + EISENHUT AG, Turngerätefabrik, 8700 Küsnacht ZH, 01 910 56 53
Bürli Spiel- und Sportgeräte AG, Postfach, 6210 Sursee, 045 21 20 66
Miesch Geräte für Spielplatzgestaltung, 9546 Tuttwil-Wängi, 054 51 10 10, Fax 054 51 10 12
Erwin Rüegg, 8165 Oberweningen ZH, 01 856 06 04
UHU-Spielschüür AG, Postfach 374, 8910 Affoltern a. A., Tel. 01 761 77 88

Turn- und Sprungmatten
hoco-Schaumstoffe, 3510 Konolfingen, 031 791 23 23, Fax 031 791 00 77

Spielplatzgeräte, Kletterbäume, Skateboard-Rampen
Armin Fuchs, Thun
Bierigutstrasse 6, 3608 Thun, Telefon 033 36 36 56
Verlangen Sie Unterlagen und Video-Film

GTSM_Magglingen
Aegertenstrasse 56
8003 Zürich ☏ 01 461 11 30 Telefax 01 461 12 48
- Spielplatzgeräte
- Pausenplatzgeräte
- Einrichtungen für Kindergärten und Sonderschulen

Hinnen Spielplatzgeräte AG
CH-6055 Alpnach Dorf — *Telefon 041 96 21 21*, *Telefax 041 96 24 30*
CH-1400 Yverdon-les-Bains — *Telefon 024 21 22 77*, *Telefax 024 21 22 78*
BIMBO
- Spiel- und Pausenplatzgeräte
- Ein Top-Programm für Turnen, Spiel und Sport
- Kostenlose Beratung an Ort und Planungshilfe
- Verlangen Sie unsere ausführliche Dokumentation mit Preisliste

Tommys Badminton Service
- grosse Auswahl an Schulsport - Rackets
- diverse Fachliteratur
- Elka - Trainingsband
- Hallen - Netzständer
- versch. Lern-Videofilme

TBS TOMMYS BADMINTON SERVICE

Gerne senden wir Ihnen unverbindlich ausführliche Unterlagen von unserem breiten Angebot an Badminton - Schulsport-Artikel.

TBS, Waldeggstr.2, 6343 Rotkreuz, Tel: 042 64 39 20, Fax: 042 64 36 21

Sprache

TANDBERG -Sprachlehranlagen
Apco -Klassenrecorder
Schörli-Hus, 8600 Dübendorf
☏ 01 821 20 22
- Vorführung an Ort
- Planungshilfe
- Beratung

Verein
SchulDruck
Kurse, Beratung, Zubehör für die Schuldruckerei
Postfach · 8401 Winterthur
Telefon 052 213 37 22

Wandtafeln

C-PLAN, Bahnhofstrasse 19, 6037 Root, Tel. 041 91 58 91, Fax 041 91 59 09
Hunziker AG, 8800 Thalwil, 01 722 81 11, Telefax 01 720 56 29
Jestor Wandtafeln, 5705 Hallwil AG, 064 54 28 81, Fax 064 54 35 36
Schwertfeger AG, Postfach, 3202 Frauenkappelen, 031 50 10 80, Fax 031 50 10 70
WEYEL AG, Rütiweg 7, 4133 Pratteln, 061 821 81 54, Telefax 061 821 14 68

BEZUGSQUELLEN für Schulbedarf und Lehrmittel

Werken/Handarbeit/Kunstschaffen

Autogen-Schweiss- und Lötanlagen
Gebr. Gloor AG, 3400 Burgdorf, 034 22 29 01

Garne, Stickgründe, Webrahmen
Zürcher & Co. Handwebgarne, Postfach, 3422 Kirchberg, 034 45 51 61

Garne, Stoffe, Spinnen, Weben, Filet, Kerzen, Seidenmalerei, Klöppeln, Filzen
SACO SA, 2006 Neuchâtel, 038 25 32 08. Katalog gratis, 3500 Artikel

Handgeschöpfte Papiere aus Japan und Indien
Erich Müller & Co., 8030 Zürich, 01 381 82 80

Handwebgarne, Handwebstühle und Webrahmen
Rüegg Handwebgarne AG, Tödistrasse 48, 8039 Zürich, 01 201 32 50

Leder, Lederfournituren, Felle, Bastelartikel, Stopfwatte, Styroporfüllung
J. & P. Berger, Bachstrasse 48, 8200 Schaffhausen, Tel. 053 24 57 94

Ordnermechaniken – Blockklammern – Heftverschlüsse – Buchschrauben usw.
RINGBUCHTECHNIK KRAUSE AG, Tösstalstrasse 55, 8492 Wila, 052 45 26 21

Peddigrohr und alle anderen Flechtmaterialien
VEREINIGTE BLINDENWERKSTÄTTEN BERN, 3012 Bern, 031 23 34 51

Webrahmen und Handwebstühle
ARM AG, 3507 Biglen, 031 701 07 11

AGA Aktiengesellschaft
Technische + medizinische Gase
Schweiss- und Lötmaterial

Pratteln	061 821 76 76
Zürich	01 431 90 22
Satigny	022 341 55 00
Maienfeld	081 302 24 21

BLICO-SEIDE
Seidenstoffe für Batik und Stoffmalerei
E. Blickenstorfer AG, Bederstrasse 77,
Postfach, 8059 Zürich
Bitte Prospekt verlangen! 01 202 76 02

bodmer ton
Töpfereibedarf · Eigene Tonproduktion
8840 Einsiedeln · 055-53 61 71 · Fax 055-53 61 70

ETIENNE LUZERN
Etienne AG
Horwerstrasse 32, 6002 Luzern
Telefon 041 492 333, Fax 041 492 466

Mich interessiert speziell:
- ☐ Universalmaschinen
- ☐ Kreissägen
- ☐ Hobelmaschinen
- ☐ Absauganlagen
- ☐ Drechselbänke
- ☐ Bandsägen
- ☐ Bandschleifmaschinen
- ☐ Maschinenwerkzeuge

ROBLAND Holzbearbeitungsmaschinen
Kreissägen, Hobelmaschinen, Kehlmaschinen u.s.w., kombiniert und getrennt

ETTIMA
Inh. Hans-Ulrich Tanner 3125 Toffen b. Belp
Bernstrasse 25 Telefon 031 819 56 26

GLOOR
Handarbeitsstoffe
Jutegewebe roh und bunt (AIDA)
Taschen aus Jute, Halbleinen, Baumwolle
Sackfabrik Burgdorf, Franz Gloor, Kirchbergstrasse 115, 3400 Burgdorf, Telefon 034 22 25 45

Werken/Handarbeit/Kunstschaffen

Tony Güller
Nabertherm Keramikbrennöfen
Töpfereibedarf
4614 Hägendorf, Telefon 062 46 40 40

SERVICE MICHEL VERKAUF
01 - 372 16 16
KERAMIKBRENNÖFEN TÖPFEREIBEDARF
LERCHENHALDE 73 CH-8046 ZÜRICH

Holzbearbeitungsmaschinen
Nüesch AG
Sonnenhofstr. 5 Tel. 071/31 43 43
9030 Abtwil/SG Fax 071/31 48 95

Werkraumeinrichtungen,
Werkzeuge und Werkmaterialien für Schulen
Installations d'atelier,
outillage et matériel pour écoles
OPO OESCHGER
8302 Kloten, Telefon 01/814 06 66
3322 Schönbühl, Telefon 031/859 62 62

Wellstein ag Holzwerkzeuge
8272 Ermatingen
Werkraumeinrichtungen
direkt vom Hersteller. Revisionen und Ergänzungen zu äussersten Spitzenpreisen.
Planung und Beratung – GRATIS!
Telefon 072 64 14 63 Fax 072 64 18 25

Umweltschutzpapier Schulsortiment ● Von C. Piatti gestaltete Artikel ● Artikel für Werken: Quarzuhrwerke, Baumwollschirme zum Bemalen, Speziallinoleum ● Lesesständer UNI BOY ● Trimilin – Minitrampolin ● Schülerfüllhalter
Telefon 061 761 68 85, Bernhard Zeugin, Schulmaterial, 4243 Dittingen BE

Handelsfirmen für Schulmaterial

Erich Müller & Co., 8030 Zürich, 01 381 82 80
Handgeschöpfte Papiere, Tuschmalartikel, Schreib- u. Zeichengeräte, Bastelmesser

Optische und technische Lehrmittel, W. Künzler, 5108 Oberflachs, 056 43 27 43
Hellraumprojektoren, Episkope, Dia-Projektoren, Mikroskope, Skelette und Torsen, Projektionstische, Projektionsleinwände, Projektionslampen, Wandtafeln aller Art, Schul- und Medienmöbel, AV-Zubehör, Kopiergeräte, Kopierpapiere und -folien, Reparaturdienst

Plex-Technik, Zürcherstrasse 125, 8500 Frauenfeld, 054 722 41 15
PLEXIGLAS nach Mass, Platten, Rohre, Stäbe, Spiegel, Poliermittel, Spezialleim usw.

Racher & Co. AG, 8025 Zürich 1, 01 261 92 11, Telefax 01 262 06 77
Farben, Mal- und Zeichenbedarf, Hellraumprojektoren und Zubehör, Zeichentische und -maschinen, Plotter und Computergrafiksysteme

Waldwochen für Familien

Gemeinsam als Familie den Lebensraum Wald entdecken: Die «CH Waldwochen» und der WWF Schweiz bieten zusammen spannende Erlebnisferien im Wald an. Ob im Sommer oder im Herbst, der Wald lädt die ganze Familie ein zum Spielen und Forschen, zum Werken und Gestalten, zum Geschichten hören und zum nächtlichen Lagerfeuer. Spielerisch und mit allen Sinnen können Kinder und Erwachsene viel erleben und manches über die Tier- und Pflanzenwelt des Waldes und seine ökologische Bedeutung erfahren.

Die erste Woche findet vom 19.–24. Juli 1993 in Prés-d'Orvin zum Thema «Werken und Gestalten im Wald» statt, die zweite vom 4.–9. Oktober 1993 im Vallée de Motélon zum Thema «Herbstwald».

Die Woche kostet pro erwachsene Person Fr. 420.–, für das erste Kind Fr. 300.–, für das zweite Fr. 280.– und für jedes weitere Kind Fr. 250.– (alles inbegriffen). WWF-Mitglieder erhalten Fr. 30.– Rabatt. Nähere Auskünfte bei WWF Schweiz, Michael Wiesner, Postfach, 8037 Zürich, Tel. 01 272 20 44, oder bei «CH Waldwochen», Veronika Ineichen, Rebbergstrasse, 4800 Zofingen, Tel. 062 51 02 87.

Nervös ohne Grund Die Folgen der Schilddrüsenerkrankung

Der Verleger Wolfgang Kastner, Altenholz, hat unter der Autorenschaft des Berliner Internisten und Arbeitsmediziners Dr. med. Andreas Boschann zu der Problematik einen allgemein verständlichen Ratgeber mit dem Titel «Nervös ohne Grund» herausgegeben, der Schilddrüsenerkrankungen und ihre Folgen näher erläutert. Der Ratgeber kann zum Preis von Fr. 14.80 zuzüglich Fr. 2.50 Versandspesen direkt bezogen werden beim Verlag Wolfgang Kastner, Altenholzer Strasse 5–7, D-2300 Altenholz, Tel. 0049/431/32 17 34.

Magazin

DMS mit neuen Leitideen

Die Diplommittelschulen (DMS) – als eine Art mittlere Reife zwischen Gymnasium und Berufslehre – wollen eine bessere Anerkennung ihrer Diplome. In Zukunft soll mit der dreijährigen DMS und einem Praktikum die Fachhochschulreife erworben werden können. Die DMS-Kommission hat letzthin in Bern ihre Leitideen für eine Weiterentwicklung der DMS vorgestellt.

Im Konzept der höheren Berufsausbildungen sollen in Zukunft zwei gleichwertige Vorbildungen den Zugang zu den geplanten Fachhochschulen ermöglichen: Die Fachhochschulreife kann entweder über eine Berufsmatura (Berufslehre und Berufsmittelschule, vorwiegend für die technischen und kaufmännischen Berufe) oder über ein allgemeinbildendes Diplom (Maturität oder Abschluss einer dreijährigen Diplommittelschule und Praxis, vorwiegend für Berufe im Dienstleistungs-, Sozial-, Gesundheits-, Erziehungs- und künstlerischen Bereich) erworben werden.

Die kantonale Erziehungsdirektoren-Konferenz (EDK) hat nun die «Leitideen für die Weiterentwicklung der DMS und deren stärkeren Verankerung im Bildungswesen» in die Vernehmlassung geschickt. Das Profil der DMS werde gegebenenfalls den Ergebnissen entsprechend angepasst werden, sagte DMS-Kommissionspräsident Fritz Schneider.

Verstärkung der bisherigen Schwerpunkte

Die Leitideen der Kommission zielen auf eine Verstärkung der bisherigen Schwerpunkte und Stärken der DMS: Persönlichkeitsbildung, Pflege zwischenmenschlicher Beziehungen, Kreativität, wirklichkeitsnahe Bildung und selbständiges Lernen. Neu hinzu komme die Vorbereitung auf die Fachhochschulreife, die über zwischengeschaltete Praktika erworben werden kann, heisst es in der Mitteilung zu den neuen Leitlinien.

Die neuen Vorschläge sollen auch die Durchlässigkeit zwischen den einzelnen Bildungsgängen erhöhen. EDK-Generalsekretär Moritz Arnet forderte, dass auch zwischen den zwei Polen Gymnasium und Berufslehre Bildungsmöglichkeiten bestehen sollten. In der Schweiz sollten diese Gegensätze ausgeglichen werden, wie dies in anderen europäischen Staaten bereits der Fall ist.

Bisher bescheidener Anteil

In der Schweiz gibt es über 50 DMS, davon 16 in der Westschweiz und eine im Tessin. In der deutschsprachigen Schweiz seien die DMS noch zu wenig bekannt, lautete der Tenor der DMS-Verantwortlichen. Im Schuljahr 1991/92 sind von allen auf der Sekundarstufe II verliehenen Diplome in der Schweiz nur 9 Prozent DMS-Diplome, gegenüber 14 Prozent Maturitäten und 76 Prozent Lehrabschlüssen in der Deutschschweiz (20 Prozent Maturitäten und 60 Prozent Lehrabschlüssen in der Romandie). Die DMS sind immer noch, wie schon 1972, vorwiegend auf Frauenberufe ausgerichtet. *(sda)*

ZH: Pflicht zur Zusammenarbeit im Schulhaus

Der Erziehungsrat möchte die Lehrerinnen und Lehrer im Kanton Zürich zu mehr Teamarbeit anhalten. Diese sollen ausdrücklich verpflichtet werden, «mit Kolleginnen und Kollegen zusammenzuarbeiten und an der Gestaltung, Entwicklung und Organisation der Schule mitzuwirken». Laut einer Anfang Juni erfolgten Mitteilung hat der Erziehungsrat seinen Vorschlag für eine neue Definition des Berufsauftrags in die Vernehmlassung gegeben.

Für die Zusammenarbeit im Schulhaus soll neu eine vorgeschriebene Arbeitszeit von zwei Stunden pro Woche bei vollbeschäftigten Lehrkräften festgelegt werden. Mit der geplanten Arbeitszeitregelung sei

(Siehe Beitrag Seite 24)

«Textofferten»

ist ein neu geschaffener Lehrerordner mit einer beeindruckenden Fülle von Unterrichtsvorschlägen und Materialien zu Gedichten und Prosatexten für die Sekundarstufe 1.

«Textofferten» möchte Lehrerinnen und Lehrern, Schülerinnen und Schülern den Zugang zu Texten erleichtern und zu selbsttätiger Arbeit anregen. Dem ersten Ziel dient die Aufbereitung von Stoffen, Themen und Texten, dem zweiten das Angebot an Unterrichtsvorschlägen. Letztere verstehen die Autoren nicht als «Fertiggerichte», sondern als Arbeitsplätze, als ein Angebot an Möglichkeiten, die zum Ausprobieren eigener Wege und Lösungsmöglichkeiten anregen sollen.

Verlangen Sie unsere ausführliche Dokumentation!

Ausschnitt Nr. .....

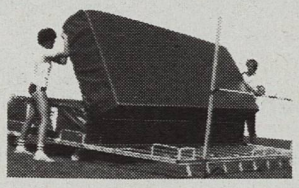
LEHRMITTELVERLAG DES KANTONS AARGAU
Postfach, 5033 Buchs, Telefon 064 24 21 33

Ärger und Reparaturen mit Matten vermeiden!

Ausschnitt Nr. .....

hoco mobil Europ. Pat. 0 138774

Das Beste auf dem Markt:



Springen mit bestem Komfort... danach einfach zusammenklappen und wegfahren an einen geschützten Ort **oder im Freien abdecken.** Schon so lädt sie nicht mehr zu Unfug und Missbrauch ein. Sie ist dadurch viel dauerhafter und preisgünstiger! Neu: **«WATERex»-Spikesschutzschaum, ist 10mal schneller trocken.**

Sensationelle Verbesserungen – ohne Mehrpreis!
Automatisch ausfahrende Stützen, zurückversetztes Sicherheitsfahrwerk, abschliessbare Zentralverriegelung. Dadurch noch besser, noch sicherer, noch einfacher! (Vorsicht vor lizenzlosen Nachahmungen!)

hoco SCHAUMSTOFFE MOUSSES / FOAMS
CH-3510 Konolfingen
Telefon 031 791 23 23
Fax 031 791 00 77

PIEMONT urtümliche Natur, verführerische Küche, Barolo...
Beste Voraussetzungen zum Ausspannen, Auftanken...

Kurs für **Autogenes Training** und mehr **Lebensqualität**
3.–9. Oktober 1993. Kleingruppe. Kurs und HP: Fr. 770.–

F. Fischer, Sagiacher, 4915 St. Urban
Telefon 063 49 33 17 (abends: ausser Ferien), 041 55 20 60 (vormittags)

- Sind Sie zwischen 20 und 60 Jahre alt?
- Möchten Sie Ihre Gesprächsfähigkeit entscheidend verbessern?
- Haben Sie Lust, gemeinsam mit Kolleginnen und Kollegen zu lernen?
- Sind Sie neugierig auf Spiele, die Selbstvertrauen geben?

Dann beginnen Sie jetzt
die berufsbegleitende Ausbildung

Schüler- und Lernberatung

Auskunft und Anmeldung bei der
Akademie für Spiel und Kommunikation
3855 Brienz am See
Telefon 036 51 35 45 (Hans Fluri / Luzia Iten)

Ausschnitt Nr. .....

elkura® ag seit 1963

LÄRM ZUG KÄLTE — still dicht warm

8134 Adliswil, Fabrikhof 5 Tel. 01 / 710 95 86 Fax 01 / 710 95 82
7000 Chur, Malixerstr. 71 Tel. 081 / 23 35 25 Fax 081 / 23 36 04

Haben Sie Probleme mit Ihren Fenstern?

Ausschnitt Nr. .....

Bestehende Doppelverglasungsfenster umbauen auf 2- oder 3fach-Isolierverglasung bis 1,3 W / m² sowie Schalldämmung bis ca. 40 dB.

Besonders vorteilhaft bei gleichzeitiger ALU-Verkleidung der äusseren Flügelseite. Systeme auch verwendbar zum Umrüsten bereits bestehender Isolierverglasungsfenster.

Im weiteren liefern und montieren wir Ihnen auch neue Fenster in Kunststoff, Hoz, Metall oder Holz / Metall kombiniert - auch im jahrelang bewährten ELKURA-Fertig-Einbausystem (ohne Herausreissen der alten Rahmen).

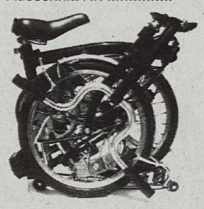
Sämtliche Arbeiten im Zusammenhang mit der Fenster- und Türabdichtung.

Profitieren Sie von unserer Entwicklung und jahrelangen Erfahrung mit diesen Systemen. Lassen Sie sich von uns beraten, unsere Offerte ist kostenlos.

Besuchen Sie uns auch in der Schweizer Baumuster-Centrale Zürich

Immer mobil mit dem Brompton Faltvelo!

Ausschnitt Nr. .....



Faltmasse H 56,5 × B 54,5 × T 26,5 cm. 3- oder 5-Gang-Schaltung. In wenigen Sekunden fahrbereit. Übersetzung und Fahrverhalten wie ein grosses Velo.

DIVERSO
Walser & Rufer
6372 Ennetmoos
Tel. 041 61 71 26

grundsätzlich keine Erhöhung der Arbeitszeit verbunden, weil mit der Einführung der 45-Minuten-Lektionen im laufenden Schuljahr die Präsenzverpflichtung abgenommen habe. Die Einführung der neuen Regelung ist auf Beginn des Schuljahres 1994/95 vorgesehen.

Die Entwicklung der Schule und gesellschaftliche Veränderungen verlangen nach Ansicht des Erziehungsrates die bessere Zusammenarbeit der Lehrkräfte. Eine wesentliche Voraussetzung für die Teamarbeit sei die zeitliche Verfügbarkeit aller Lehrpersonen eines Schulhauses. Mit der zeitlichen Verpflichtung zur Zusammenarbeit solle die organisatorische Basis geschaffen werden für Aufgaben, die bereits heute von den meisten Lehrerinnen und Lehrern wahrgenommen würden. *(sda)*

Wettbewerb Comp-Image

«Comp-Image» ist ein Zeichen- und Fotowettbewerb, der von der Schweizerischen Fachstelle für Informationstechnologien im Bildungswesen SFIB organisiert wird. Das Wettbewerbsthema lautet:

Mensch – Computer – Lernen

Schülerinnen und Schüler von der Primar- bis zur Mittelstufe stellen den Computer als Lernmedium dar. Gefragt sind originelle, visionäre, lustige, aber auch kritische Fotos und Zeichnungen. Es kann z. B. auch die Befindlichkeit im Umgang mit einer Lernmaschine thematisiert werden.

Tolle Preise winken für die Kategorien «Foto» und «Zeichnung» pro Schulstufe:

PC 386 inkl. Windows, mehrere Apple Classic Color, FotoMan für PC, FileMaker Pro, ClarisWorks, Flug Zürich–Genf, PageMaker, Drucker, Excel, Word, Taschenrechner und eine Menge Trostpreise.

Anmeldeschluss ist der 31. August 1993, Einreichung der Arbeiten bis 20. September 1993, und die Preisverleihung findet im Oktober 1993 statt.

Anmeldeformulare sowie die Wettbewerbsbedingungen können bezogen werden bei: Schweizerische Fachstelle für Informationstechnologien im Bildungswesen SFIB, «Comp-Image», Erlachstrasse 21, 3000 Bern 9, Telefon 031 23 20 91, Telefax 031 23 28 60.

BE: Neues Konzept für Lehrerbildung

Die Lehrerbildung im Kanton Bern soll später beginnen, weniger lang dauern, von dauernder Fortbildung begleitet sein und der Universität angegliedert werden. Der Entwurf für die Gesamtkonzeption Lehrerbildung geht bis zum 15. November an rund 150 Vernehmlassungsadressaten. Erziehungsdirektor Peter Schmid begründete die Notwendigkeit kürzlich mit der unübersichtlich gewordenen Situation in der bernischen Lehrerbildung.

In der Tat regeln heute ungefähr 200 Erlasse den Bereich der Ausbildung von Lehrerinnen und Lehrern. In nicht weniger als elf Kategorien werden zur Zeit Lehrkräfte ausgebildet. Die Ausbildungsgänge sind aufgrund vergangener Reformen immer länger geworden. 1985 fasste der Grosse Rat den Beschluss betreffend Grundsätze zur Gesamtrevision der Bildungsgesetzgebung.

Künftig maturitätsgebunden

Wesentlichste Neuerung ist die «Erhöhung» des Zuganges zur Lehrerbildung. Sie erfolgt künftig über einen Abschluss der Sekundarschulstufe II. Insgesamt findet die Ausbildung auf der Tertiärstufe statt. Die Ausbildung der Lehrerinnen und Lehrer wird maturitätsgebunden sein. Jeder Maturitätstypus wird zum Zugang zur Lehrerausbildung berechtigen. Ein Teil der heutigen Seminare wird die Vorbildung übernehmen, der andere Teil wird zu Ausbildungsinstitutionen auf Tertiärstufe umfunktioniert.

Vier Schüleraltersstufen

Neu sollen die bernischen Lehrerinnen und Lehrer für vier Schüleraltersstufen spezifisch ausgebildet werden. Der Gesetzesentwurf definiert folgende vier Stufen:

- Kindergarten und die ersten zwei Primarklassen.
- Dritte bis sechste Klasse der Primarschule.
- Sekundarstufe I (7.–9. Klasse).
- Sekundarstufe II.

Heute werden Primarlehrer so ausgebildet, dass sie von der ersten bis in die neunte Klasse unterrichten können.

Um der Gefahr der Vereinzelung und Koordinationslosigkeit zu begegnen, sind für alle Studierenden obligatorische stufenübergreifende Veranstaltungen in die Ausbildung eingebaut. Weil die verschiedenen Ausbildungen im Baukastensystem angelegt sind, ist künftig auch die Erarbeitung von Unterrichtsberechtigungen für weitere Schuljahre, ein weiteres Fach oder einen neuen Arbeitsbereich möglich.

Fünf Ausbildungsphasen für alle

Jede angehende Lehrkraft im Kanton Bern wird auf dem Weg zum Patent fünf Ausbildungsphasen durchlaufen: Die Vorbildung, eine voraussichtlich rund halbjährige ausserschulische Erfahrung, die Grundausbildung, die Berufseinführung und die Fortbildung. Letztere muss mindestens fünf Prozent der gesamten Arbeitszeit umfassen, was rund 100 Stunden pro Jahr ergibt.

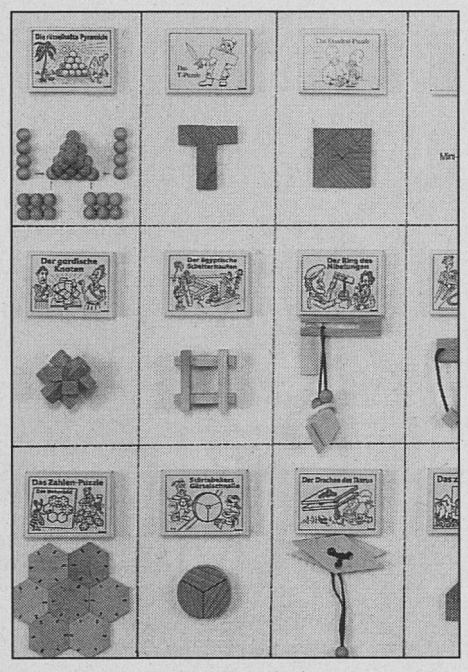
Forschungsauftrag für Lehrerbildung

Im Sinne einer verbreiterten Allgemeinbildung will der Kanton Bern eine Maturität mit musisch-pädagogischem Schwerpunkt einführen. Auch Berufsleute sollen Zugang zur Lehrerbildung finden. Zudem soll die Lehrerinnen- und Lehrerbildung einen Forschungsauftrag erhalten; dies soll unter anderem mit einer Professur für Schulpädagogik an der Universität geschehen. Grosser Wert wird auch auf die Fortbildung gelegt.

Grundsätzlich gilt das Gesetz auch für die französischsprachige Lehrerbildung, die in Biel erfolgen soll.

Start im Jahr 2000

Die ersten Stufenausbildungen im Rahmen des neuen Gesetzes sollen ab dem Jahr 2000 erfolgen. 1997 soll die erste Tertia musischpädagogischer Ausrichtung geführt werden. Die letzte Eintrittsmöglichkeit in die alte Seminarform ist für 1996 vorgesehen. Die letzte Patentierung nach altem Muster wird nach den Vorstellungen der Projektgruppe somit im Jahre 2001 erfolgen. *(sda)*



Holzspiele «für nebenher»

Fantasie, Durchhaltevermögen und logisches Denken fordern die anspruchsvollen Holz-Puzzlespiele vom Schulkind. Dank der geometrischen Form eignen sich die Holz-Puzzles ganz besonders für Schulen. Sie bereiten dem Schulkind viel Spass und Freude, denn es reizt, «etwas fertigzubringen», ein Erfolgserlebnis zu haben.

Einige Anregungen für die Einsatzmöglichkeiten:

- Schullager/Ferienlager.
- Belohnung für eine gute Arbeit.
- Gewinnpreise bei Wettbewerben (Sport und Schule).

Bei weitem Horizont den Horizont erweitern!

Ausschnitt Nr. .....

«Von der Pazifikküste ins Andenhochland»
Ecuador, vom 6. bis 26. September

«Durch Berge und Täler»
Sizilien, vom 2. bis 10. Oktober

«Insel der Kontraste»
Sardinien, vom 2. bis 10. Oktober

«Naturerlebnis im Etoscha-Nationalpark»
Namibia, vom 24. September bis 13. Oktober

«Puszta, Zigeunermusik, Czardas und Budapest»
Ungarn, 2. bis 10. Oktober

Verlangen Sie unseren Katalog «Kulturreisen und Trekking»

Tel. 01-221 00 38

KUONI

EINE WELT FÜR SICH.

Ausschnitt Nr. .....

DIAVOLEZZA PONTRESINA

DIAVOLEZZA, das ideale Ausflugsziel mit den vielen Möglichkeiten für Ihre Schulreise, bietet Ihnen:

- Gute Zugverbindungen und Parkplätze für Cars
- Unvergessliches Panorama auf die Viertausender (Piz Bernina, Piz Palü, Piz Morteratsch)
- Lehrreiche Gletscherwanderung unter kundiger Führung nach Morteratsch
- Schöne Wanderung am Diavolezzasee vorbei zur Talstation
- Wanderung zum Munt Pers
- Speziell günstige Kollektivbillette für Schulen
- 200 neue, moderne Touristenlager im Berggasthaus

Auskunft erteilt:

DIAVOLEZZA BAHN AG, 7504 Pontresina
Telefon Bahn 082 6 64 19
Telefon Berghaus 082 6 62 05

Ausschnitt Nr. .....

Fördern, was der Kultur nützt.

Wenn Sie Ihr Erspartes zur Alternativen Bank ABS bringen, bestimmen Sie, wie und wo es angelegt wird. Und Sie können das kontrollieren. Ihr Geld ist gut angelegt und wirkt nicht gegen Ihre eigenen Ideen.

ALTERNATIVE BANK

Bitte senden Sie mir
☐ Kontoeröffnungsantrag ☐ Informationsmaterial SLZ 8

Name _____

Adresse _____

PLZ/Ort _____

Talon senden an: Alternative Bank ABS, Leberngasse 17, Postfach, 4601 Olten, oder Telefon 062/32 00 85; oder: Alternative Bank ABS, Vertretung Zürich, Postfach 9721, 8036 Zürich, Telefon 01/462 05 04.

TISCHTENNIS *Der Breitensport*

Diverse Modelle aus Holz, Melamin, Alu und Beton
Verlangen Sie unseren Farbkatalog!

GUBLER TISCHTENNIS

Der vielseitige wetterfeste TT-Tisch TICINO-SUPER.

Tischtennis GUBLER AG
4652 Winznau b/Olten

Tel. 062/35 22 15
Fax 062/35 32 45

Wer hat Erfahrung in Einschulung von

Sommerhill-School-Schüler?
(England)

Bitte nehmen Sie Kontakt auf.
Telefon G 055 42 32 40, Natel 077 93 13 06 oder Fax 01 929 29 95

Weiterbildung mit Pfiff und Erfolg.
Für Aufsteiger!

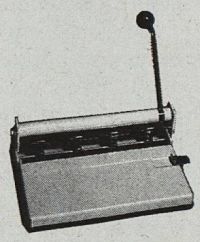
Erleben Sie Ecuador - Lernen Sie Spanisch!

Gratis-Info:

BIPO & TONI'S
Hummelbergstrasse 135, 8645 JONA
Tel. & Fax 055 28 29 21 / Tel. 28 49 12

N E U Halbprofessionelle Lochmaschine «VARIO»

Ausschnitt Nr. .....



- mit austauschbaren, leicht verstellbaren Lochsegmenten für jede beliebige Lochanzahl und jeden gewünschten Lochabstand ab 19 mm.
- mit Lochdurchmesser 6 oder 8 mm erhältlich.
- Leistung bis ca. 40 Blatt pro Hub.

Preis (mit 4 Stempeln 6 mm) inkl. Wust, Porto und Verpackung Fr. 280.–.

Ringbuchtechnik KRAUSE AG, 8492 Wila, Telefon 052 45 26 21

- Sinnvolle Beschäftigung, wenn das Schulkind eine Klassenarbeit frühzeitig beendet hat.
- Hilfsmittel in der Geometrie.
- Als Ansporn für Fantasie, Durchhaltevermögen und logisches Denken.

Die nur zündholzgrossen Puzzleschächtelchen mit diesen geheimnisvollen Holzspielen sind grafisch und textlich sehr gut gestaltet. Über ihre Namen kann man öfters schmunzeln, wie etwa: «Rätselhafte Pyramide», «Ei des Kolumbus», «Gordischer Knoten» oder «Ring des Nibelungen».

Lehrkräfte erhalten als Unterstützung für ihre pädagogische Arbeit «Lehrerexemplare» mit kostenloser Lösung. Damit wird eine gezielte Puzzleauswahl für die jeweilige Schulstufe gewährleistet.

Die Puzzlepalette wird laufend vergrössert; sie umfasst momentan 40 Spiele.

Für Lehrerinnen und Lehrer wird folgender Vorzugspreis gewährt: 3 St. Fr. 10.–, 10 St. Fr. 30.–, inklusive Lösung, Porto und Verpackung. Der Abholrabatt im Ladengeschäft in Stein am Rhein beträgt 10%.

Mehr Info über: JoKa Geschenk-Atelier, Büro Zürich, Geeringstrasse 83, 8049 Zürich, Telefon 01 342 44 44, Fax 01 342 44 00.

Die aktuelle Grafik

Swiss Graphics News

Veranstaltungen

Steiner-Pädagogik

Der «Jahreskurs zur Einführung in die Pädagogik Rudolf Steiners» soll interessierten LehrerInnen, KindergärtnerInnen, ErzieherInnen, Eltern oder weiteren an pädagogischen Fragen interessierten Menschen Gelegenheit bieten, diese Pädagogik in ihren Grundzügen – praxisbezogen – kennenzulernen. Übungskurse im künstlerischen Bereich ergänzen und vertiefen die mehr seminaristisch gehaltene Erarbeitung der Grundlagen.

Kursdauer: 25.8.93–29.6.94, 30 Kursnachmittage, jeweils mittwochs, 15.30–20.30 Uhr in Zürich, Schulhaus Seefeld

Leitung: Peter Büchi, Wolfgang Klingler, Daniel Wirz und weitere Referenten

Kosten: Fr. 600.– (Richtpreis pro Semester)

Auskunft und Anmeldung: bis 01. August 1993 an Daniel Wirz, Hotzenmattstr. 8, 8915 Hausen a. A. (bitte nur auf dem Postweg)

«Lernwerkstätte und Werkstattunterricht»

Vom 14. – 17. Oktober findet in Leipzig die VII. Wagenschein-Tagung statt.

Programm-Schwerpunkte: Die Wagenschein-Lecture von Peter Buck «Einwurzelung und Verdichtung – von den Koordinaten des genetischen Lehrens und Lernens»; Kerin Ernst, Berlin: Entdeckendes Lernen – Kaleidoskope erfinden und verstehen; Angela und Hartmut Glänzel, Berlin: Freier Ausdruck in Mathematik; Margrit Erne und Hans Kauer, Zürich: Zahlen sinnlich entdecken; Ueli Aeschlimann, Bern: Erde, Sonne und Mond; der Lebenswerk-Vortrag von Renate Riemeck; Ateliers, Wandzeichen, Büchermarkt, Stadtbesichtigung mit literarischem oder historischem Schwerpunkt, Podiumsgespräch über Reformpädagogik usw.

Auskünfte: Sekretariat der Schweiz. Wagenschein-Gesellschaft, Stedtligass 33, 8627 Grüningen, 01 935 29 39

Forum für Musik und Bewegung Lenk

Die diesjährigen Oktoberkurse stehen unter der Leitung von Joseph Röösli und Peter Siegwart.

Datum: 10.–16. Oktober 1993

Thema: Klangkörper und Körperklang.

Ziel: Sammeln starker Erfahrungen.

Weitere Kursleiter: Ruth und Roger Girod, Guido Helbling, Maria Höller-Zangenfeind, Thersia Hörl, Frank Köstler, Regula Leupold, Christoph Löcherbach, Joachim Marz, Rosemaire Merian, Hans-Peter und Silvia Sibler, Stefan Koch.

Anmeldung und weitere Auskünfte: Stiftung Kulturförderung Lenk, Sekretariat, 3775 Lenk, Tel. 030 3 40 30

Weiterbildung in Organisationsentwicklung

Zweijährige Weiterbildung: wichtigste Ansätze und Interventionsformen der Organisationsentwicklung (Systemansatz, Gestaltansatz, Kontrakt, Diagnose, Einzel-Institutionalisierung und lernende Systeme).

Zielgruppe: Beraterinnen und Berater aus dem Wirtschafts- oder Sozialbereich, die mit Führungsverantwortlichen, Projektgruppen oder Teams tätig sind.

Kursbeginn: Oktober 1993.

Weitere Auskunft: *Management Zentrum, G. Fatzer, S. Sackmann, Rosenbergstr. 38, 9001 St. Gallen, Tel. 071 20 85 75.*

Italienisch-Ferienkurs im Tessin

Unsere Kurse finden in Gruppen zu 6 – 8 Teilnehmern und während des ganzen Jahres statt. Für den Aufenthalt stehen schöne, moderne Ferienwohnungen zur Verfügung.

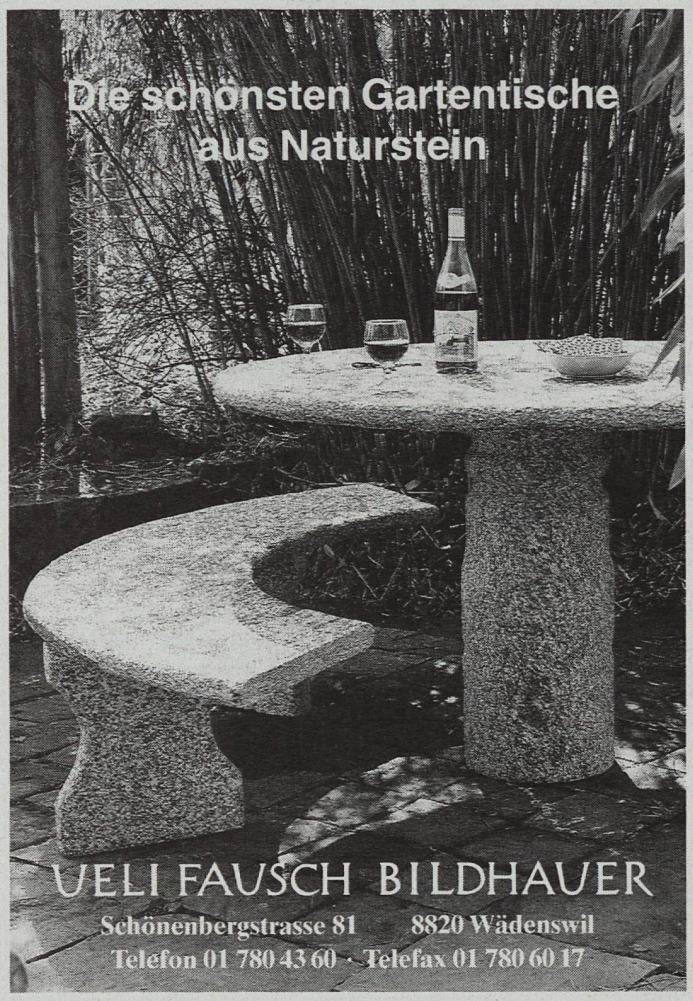
Der Kurs sieht am Morgen Italienischunterricht mit unserer Methode «La meta» vor. Diese Methode ist im Tessin entstanden, und es haben Tessiner und Deutschschweizer Lehrerinnen daran gearbeitet.

Am Nachmittag stehen kulturelle Ausflüge auf dem Programm.

Nach dem Kurs kann jeder Teilnehmer allein weiter Italienisch lernen, da unsere Methode, dank der Kassetten, die Möglichkeit für ein Selbststudium gewährleistet.

immoba sa. Sprachschule Via del Piano 2a, 6512 Giubiasco, Tel. 092 27 76 23

Ausschnitt Nr. .....



Flumserberge am Skilift

Ferienhaus, 5 Zimmer, 18 Betten, günstige Preise.

Telefon 01 462 77 03
Karl Weber, Jakob-Peter-Weg 27, 8055 Zürich

Ferienlagerhaus

Das bekannte Knappenhaus in **S-charl,** 1800 m ü. M. im **Unterengadin,** 13 km von Scuol entfernt, in nächster Nähe des **Nationalparks** und viermal täglich durch Postautokurse bedient, ist ab Sommer 1994 (Anfang Juni bis Ende September) jeweils für den ganzen Sommer zu vermieten. Zweckmässig eingerichtetes Haus für Ferien- und Klassenlager, geeignet für Seminare oder als gemeindeeigenes Ferienkoloniehaus. Ca. 25 Betten in 7 Zimmern, elektrische Heizung, Waschraum mit Kalt- und Warmwasser, Duschanlage, Trockenraum, gut eingerichtete, grosse Küche, Kühlschrank und Tiefkühlschrank, komplettes Küchen- und Haushaltinventar für Selbstverpflegung. Geräumiger Speisesaal und freundlicher Aufenthaltsraum sowie grosses, möbliertes Schulzimmer, ca. 80 m². Bett- und Küchenwäsche vorhanden. Benötigen Sie noch genauere Angaben? Wir geben Ihnen gerne weitere Auskünfte: Wilhelm Rauch, Sur prada, Brentsch, 7550 Scuol, Telefon 081 864 16 29.

Naturfreundehaus Widi, 3714 Frutigen

15 Minuten in südöstlicher Richtung vom Bahnhof Frutigen, direkt an der Kander, liegt das Ferienhaus. Es verfügt über 36 Betten, aufgeteilt in Vierer-, Sechser- und ein Achterzimmer, sowie über einen gemütlichen Aufenthaltsraum und eine gut eingerichtete Selbstverpflegerküche. Spiel- und Liegewiese sowie Gartengrill. Parkplatz beim Haus.

Preis auf Anfrage. **Prospekt und Auskunft:** Herr Heinz Zaugg, Keltenstrasse 73, 3018 Bern, Telefon G 031 25 74 38, P 031 992 45 34.

Toskana – Töpferferien – Reiterferien in wundersch. Landschaft. **2 Bauernhöfe**, je bis 15 Pers., 1mal m. Töpfereikursräumen (m. beiden Höfen zus. bis 30 Pers.). Unterlagen von Gunter Ahlborn, Riedstrasse 68, 6430 Schwyz, Telefon 043 21 17 13.

RHEIN TRAVEL

Schlauchboot-Fahrten auf Rhein und Thur

für Singles, Familien, Gruppen, Firmen, Schulen

Telefon 01/867 06 38

Italienisch lernen Italien kennenlernen

- Sprachkurse
- Ausbildungskurse für Italienischlehrer
- Fachseminare über die italienische Schule

Erika Furrer, Obermühleweg 18, 8424 Embrach, Tel. 01 865 53 82, Fax 01 865 53 73

Töpfern in der Gascogne

in wundervoll gelegenem Bauernhaus. Kurse jederzeit, bis zu 8 Personen. Alles inbegriffen: Material, Brennen, Kost und Logis, Velos, 3 Ponys zum Ausreiten! 3800 FF / 10 Tage.

Info: Georges Trabut, Pouygarin, F-32190 Marambat, Tel. (0033) 62 06 34 77.

Züri-Hus, Pizol Wangs

Zu vermieten, Sommer und Winter, bei Station Furt, mitten im Ski- und Wandergebiet, gut eingerichtetes Berghaus. Das Haus mit gemütlichen Aufenthaltsräumen kann selbständig übernommen werden. Ideal für Lager.

Freie Termine Wi 94: Woche 1, 2, 10 und 13

Auskunft:
Genossenschaft Pro Züri-Hus, 8853 Lachen, Telefon 055 63 57 45.

danja

Ausschnitt Nr. .....

seit 1965

- ***Bewegung***
- ***Atmung***
- ***Entspannung***

sind die Grundlagen unserer Ausbildung. Diese werden ergänzt mit Unterricht in Anatomie, Psychologie, Meditation, Autogenem Training, Improvisation, etc. Dauer: 4 Semester, ein Tag pro Woche. Keine obere Altersgrenze.

Aufnahmegespräch. Diplomabschluss. Schulleitung: Verena Eggenberger

Ich wünsche Gratis-Unterlagen: SL

Name: _____

Strasse: _____

PLZ / Ort: _____

danja Seminar Brunaupark *Tel. 01-463 62 63 8045 Zürich*

Skilager im Skigebiet Springenboden Diemtigtal Berner Oberland

Zwei Skilifte + zwei Kinderlifte. Verschiedene gut eingerichtete Alphütten und Skiheime bis 45 Plätze stehen zur Verfügung. Wochenabonnement Skilift für Kinder Fr. 45.–. Abholen mit 45-Platz-Car am Bahnhof Oey oder direkt am Wohnort.

Auskunft erteilt: Hotel Gsässweid, Tel. 033 81 15 32; Hotel Rotbad, Tel. 033 81 13 34; Jungkirche Schweiz, Tel. 01 252 94 00.

Ausschnitt Nr. .....

Der Wanderführer Graubünden – für alle Wanderfreunde

Ein unentbehrliches Nachschlagewerk.
500 Wandervorschläge mit allen notwendigen Informationen, dazu eine Einführung in Landschaft, Geschichte und Kultur, viele nützliche Wandertips, Verzeichnisse, 27 Farbbilder, 30 Zeichnungen. Grosse Graubünden-Karte extra.
Für nur Fr. 26.– in Buchhandlungen, Kiosken, Verkehrsvereinen oder bei Terra Grischuna, 7002 Chur, Telefon 081/22 52 92

Schweizerische Lehrerinnen- und Lehrer-Zeitung SLZ

erscheint alle 14 Tage, 138. Jahrgang

Herausgeber

Dachverband Schweizer Lehrerinnen und Lehrer (LCH)
Sekretariat: Ringstrasse 54, Postfach 189, 8057 Zürich, Telefon 01 311 83 03 (Mo bis Do 7.30 bis 9.00 und 13.00 bis 17.00 Uhr, Fr bis 16.30 Uhr), Telefax 01 311 83 15
Reisedienst: Telefon 01 312 11 38
Zentralpräsident:
Beat W. Zemp, Erlistrasse 7, 4402 Frenkendorf
Zentralsekretär: Urs Schildknecht, Sekretariat LCH (s. oben)
Präsident der Redaktionskommission:
Ruedi Immoos, Mangelegg 25, 6430 Schwyz

Redaktion

Chefredaktor: Dr. Anton Strittmatter-Marthaler, Postfach, 6204 Sempach, Telefon 041 99 33 10
Susan Hedinger-Schumacher, General-Guisan-Strasse 26, 4800 Zofingen, Telefon 062 51 50 19
Hermenegild Heuberger-Wiprächtiger, 6133 Hergiswil, Telefon 045 84 14 58 (Bild und Gestaltung)
Ursula Schürmann-Häberli, Büntenstrasse 43, 6060 Sarnen, Telefon 041 66 58 20
Redaktionssekretariat: Ursula Buser-Schürmann, Mattweid 13, Postfach, 6204 Sempach, Telefon 041 99 33 10 (vormittags)
Alle Rechte vorbehalten
Die veröffentlichten Artikel brauchen nicht mit der Auffassung der Zentralorgane von LCH oder der Meinung der Redaktion übereinzustimmen.

Inserate, Abonnemente

Zürichsee Zeitschriftenverlag, 8712 Stäfa,
Tel. 01 928 56 11 (Inserate), Tel. 01 928 55 21 (Abonnemente),
Telefax 01 928 56 00, Postscheckkonto 80–148
Verlagsleitung: Fridolin Kretz
Anzeigenverkauf: Charles Maag
Annahmeschluss für Inserate: Freitag, 13 Tage vor Erscheinen
Inserateteil ohne redaktionelle Kontrolle und Verantwortung.

Abonnementspreise

	Schweiz	Ausland
Mitglieder des LCH		
jährlich	Fr. 76.—	Fr. 108.—
halbjährlich	Fr. 45.—	Fr. 63.—
Nichtmitglieder		
jährlich	Fr. 104.—	Fr. 136.—
halbjährlich	Fr. 61.—	Fr. 80.—
Einleseabonnemente (12 Ausgaben)		
– LCH-Mitglieder	Fr. 35.—	
– Nichtmitglieder	Fr. 47.—	
Kollektivabonnemente (1 Jahr)		
– Sektion BL	Fr. 44.—	
Studentenabonnemente (1 Jahr)	Fr. 60.—	

Einzelhefte Fr. 6.80 + Porto
Abonnementsbestellungen und Adressänderungen sind wie folgt zu adressieren: «SLZ», Postfach 56, 8712 Stäfa.
Druck: Zürichsee Druckereien AG, 8712 Stäfa

Ständige Mitarbeiter

Hans Berger, Sursee; Roland Delz, Meisterschwanden; Stefan Erni, Winterthur; Hans Furrer, Boll; Dr. Johannes Gruntz, Nidau; Hansjürg Jeker, Allschwil; Paul Menz, Arlesheim; Gertrud Meyer, Nusshof; Urs Schildknecht, Frauenfeld; Peter Stadler, Stallikon.
Fotografen: Josef Bucher, Willisau; Geri Kuster, Rüti ZH; Roland Schneider, Solothurn.

Beilagen der «SLZ»

A4-Passepartout
Schulbedarf-Informationen der LPG Lieferantengemeinschaft der Papeteriebranche. Zürichsee Zeitschriftenverlag, 8712 Stäfa
Bildung und Wirtschaft
Verein «Jugend und Wirtschaft», Bahnhofstr. 12, 8800 Thalwil
Buchbesprechungen
Redaktion: P. Greiner, Pädagogische Dokumentationsstelle, Rebgasse 1, 4058 Basel
Das Jugendbuch / Lesen macht Spass
Redaktorin: Margrit Forster, Randenstr. 218, 8200 Schaffhausen
echo
Mitteilungsblatt des Weltverbandes der Lehrerorganisationen (WCOTP), Redaktion: Dr. A. Strittmatter, 6204 Sempach
Neues vom SJW
Schweizerisches Jugendschriftenwerk, Josefstrasse 32, 8005 Zürich
Pestalozzianum
Beckenhofstrasse 31, 8035 Zürich
Schweizerische Oberstufenschule
Redaktion: Ernst Walther, Fröhlichstrasse 5, 5000 Aarau
SLiV Schweizerischer Lehrerinnenverein
Redaktion: Brigitte Schnyder, Zürichstr. 110, 8123 Ebmatingen
LCH-Bulletin (24mal jährlich)
mit Stellenanzeiger. Herausgeber: Lehrerinnen und Lehrer Schweiz. Redaktion: «SLZ», 6204 Sempach
Unterrichtsfilme
Schweizerisches Filminstitut, Erlachstrasse 21, 3009 Bern
Zeichnen und Gestalten
Redaktoren: Heinz Hersberger (Basel), Dr. Kuno Stöckli (Zürich), Peter Jeker (Solothurn)
Zuschriften an H. Hersberger, 4497 Rünenberg

Schweizerische Lehrerkrankenkasse:
Hotzestrasse 53, 8042 Zürich, Telefon 01 363 03 70

Sommerroman: Neues von Kneubund

Konrektor Dr. phil. Obsidian Kneubunds Alter ego sass kontemplativ in der abgedunkelten Aula, aussen links in der dritten Reihe, und liess das Therapiespiel von der Bühne herab an sich heranplätschern. An die 300 Schülerinnen und/oder Schüler sahen sich mit Kühlschrank, Küchentisch und Geschirrkommode konfrontiert, die sich frühstückshaft um eine belanglose Familie wie du und ich – kein Hamlet, keine Lady Chatterley, noch nicht einmal Schaggi Streuli – herumgruppierten. Der Vizeschulleiter war eben dabei, ein unschuldiges Nickerchen einzulegen, als es passierte ...

Kneubund (28): Bifidus.

Bekanntlich ereignet sich das meiste Unglück auf Erden ja, weil die Menschen nicht miteinander können. Ganz genauso verhielt es sich – soviel hatte Kneubund immerhin begriffen – auch in der Szene, die von der Suchttheatergruppe von der Bühne heruntertranspoliert wurde. Es musste frühmorgens kurz nach sieben sein. Mutter Meier – Namensgebung ist Chefsache! – macht Frühstück, wer sonst. Zwischendurch trägt sie die drei Kehrichtsäcke vors Haus, die Sohn Olly am Abend vorher vergessen hatte. Dafür hat der jetzt genügend Freiraum, ein Bifidus aus dem aufgerissenen Kühlschrank aufzureissen, daran zu riechen und den Inhalt mit der Bemerkung «Scheissaprikose» und unter tosendem Applaus auf den Küchentisch zu kippen. Als Mutter zurückkommt, macht sie zuerst den Eisschrank zu, sagt höflich guten Morgen und putzt das schlabbrige Milchprodukt weg. Unterdessen ist Vater Meier erschienen, und weil der überhaupt Hosenträger und diese erst noch hängen hat, wird er vom Schülerinnen- und Schülerauditorium mit einem basisdemokratischen Buhkonzert empfangen, Sohn Olly spielt den Anheizer, bevor er den Kühlschrank ein weiteres Mal offenstehen lässt. Eine Tochter Cindy hört, sieht man aber nicht, da die sich im Badezimmer verbarrikadiert hat, um Primärbehaarung und Epidermis zu stylen. Jetzt wagt Vater Viktor einzuwenden, er müsste sich eigentlich rasieren, wenn er den Bus um 7.20 Uhr erreichen wollte. Auch die Mutter sollte mit dem Servieren des Frühstücks pressieren, da sie zur Arbeit in die Wurstfabrik fahren muss. Olly, der Kühlschranköffner, hat Paps und Ma unterdessen als das identifiziert, was sie sind: Streber und Bünzli, denen der Blick fürs Wesentliche und überhaupt für alles Geile abgeht. Sein Lehrmeister, verrät er uns, ist genauso eine Pfeife, und genau das wird er ihm heute auch mitteilen und – falls der ihm frech kommt – die ganze Lehre schmeissen. Zunächst braucht er aber unbedingt einen Fünfzigerlappen, den schuldet er seiner Freundin Marion, «oder wollt ihr etwa, dass ich den Baseballschläger klaue, hoj?». Den von den Eltern kleinlich angezettelten Disput unterbricht Tochter Cindy mit ihrem Exitus aus der Nasszelle. Sie hat soeben die Matura bestanden, möchte jetzt aber nicht studieren, sondern erst mal eine Weltreise machen, Geld hat auch sie keines, und darüber möchte sie jetzt einmal reden.

Uns stockt der Atem. Wer möchte nicht an Zeus und Schwager Kronos denken? Kann man das Elend der Geschlechter steigern, wenn Eltern ihren Kindern das Gespräch verweigern? Folge 29: What can I do?

Von Max Müller

«Ich möchte sprechen, aber ich kann nicht»

Aus einem Gespräch mit Eltern anlässlich eines Treffens der Selbsthilfegruppe «Elektiver Mutismus»

Diesen Satz kennen alle Eltern elektiv mutistischer Kinder. Aber weder sie noch das Kind selbst wissen um die Ursache für das im Vorschulalter plötzlich eintretende Schweigen. Sie können bestenfalls ein Ereignis im Leben des Kindes als möglichen

Ursula Schürmann-Häberli

Auslöser vermuten, etwa den Wohnortswechsel in eine andere Sprachregion, ein Schreckerlebnis, den Verlust einer engen Bezugsperson... Normal entwickelt und begabt, aber stumm – was nun?

Die wenigsten Eltern in der Selbsthilfegruppe können so befreit berichten, wie der Vater eines halbwüchsigen Jungen: «Ramon hat es geschafft, er kann mit allen sprechen. Am schwierigsten war es für ihn, mit jenen zu sprechen, die er am längsten angeschwiegen hatte. Seither ist er aufgeblüht; weg ist sein trüber Blick. Wir haben heute ein Kind mit leuchtenden Augen!» Einige wissen erst seit kurzem, woran ihr Kind leidet: an «Elektivem Mutismus» – selbstgewähltem Schweigen – einem Phänomen, das 1877 zum erstenmal beschrieben und 1934 vom berühmten Schweizer Kinderpsychiater Moritz Tanner so benannt wurde.

Sie benutzen Eltern und Geschwister als Sprachrohr

Elektiv mutistische Kinder können zwar sprechen, tun dies aber nur im engsten Familienkreis, allenfalls noch mit einem Gspänli, solange niemand anders dazukommt. Auch schriftlich, beim Aufsatzschreiben, haben sie Mühe, sich auszudrücken. Besonders anfänglich, also als Kindergärtler und Primarschüler, zeigen sie wenig Selbstvertrauen, Trennungs- und Schwellenangst, gar Berührungsangst. Sie nehmen es sehr genau mit der Wahrheit, verteidigen sich jedoch nie. Zu Hause erzählen viele sprudelnd, als müssten sie all das Nichtgesagte nachholen und verhalten sich, im Gegensatz zu draussen, oft aggressiv, bis sogar frech.

Lernen, das Schweigen anzunehmen

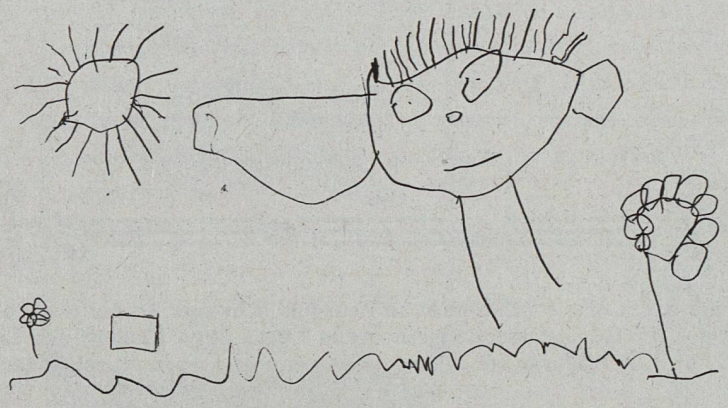
In der Schule wirken mutistische Kinder abwesend. Deshalb werden sie oft als unkonzentriert oder faul hingestellt und nicht selten auch in ihren Kompetenzen und geistigen Fähigkeiten unterschätzt. Die Eltern hingegen stellen durchs Band weg fest, dass ihr Kind sehr gut aufpasst, intensive Denkarbeit leistet und über ein ausgezeichnetes Gedächtnis verfügt. Ist das Schweigen allein schon eine Belastung für die Betroffenen, so ist es das auf Unwissenheit basierende, oft verständnislose Verhalten der Umwelt, auch vieler Lehrkräfte, noch um einiges mehr. Viele Eltern mutistischer Kinder erleben, dass man sie als unfähige Erzieher und schuldig an der Sprachstörung des Kindes betrachtet. Die Mutter eines 13jährigen Mädchens, das nach wie vor schweigt und das zur Freude seiner Eltern den Sprung in die Sekundarschule geschafft hat, erklärt: «Man wird schon von vielfältigen Gefühlen gebeutelt, ausgelöst durch Schuldzuweisungen – effektive oder empfundene, das durch die Therapie bedingte Eindringen in die familiäre Intimsphäre...» «Uns hat der Psychologe gleich zu Beginn mitten ins Gesicht gesagt, mutistische Kinder seien sowieso Inzestkinder!» ergänzt eine andere Mutter, und die Empörung steht ihr ins Gesicht geschrieben.

Mit Bangen sehen die Eltern elektiv mutistischer Kinder der Einschulung entgegen. Sie müssen oft dafür kämpfen, ihr Kind normal einschulen zu können. Die Erfahrung zeigt, dass diesen Kindern am meisten geholfen ist, wenn sie wie alle anderen behandelt und gefordert werden. Mutistische Kinder, denen verständige Lehrpersonen ganz selbstverständlich die aktive Teilnahme am Unterricht ermöglichen – zum Beispiel indem sie Fragen so formulieren, dass man sie wortlos mit ja oder nein beantworten kann – beginnen vielleicht sogar wieder zu sprechen, flüsternd, zaghaft. Völlig verfehlt ist jedoch der Ehrgeiz: ich bringe dieses Kind schon zum Sprechen. Durchwegs reagieren mutistische Kinder darauf mit noch mehr Verschlossenheit.

Hilfe zur Selbsthilfe

Wohl weil Elektiver Mutismus nicht häufig vorkommt, wissen selbst viele Pädagogen, Psychologen und Ärzte kaum davon. Früher sprach man einfach von einem «verstockten Kind» in der Annahme, das Schweigen sei bloss Trotz. Heute wissen wir allgemein mehr über Ursachen und Wirkungen, über kindliches Verhalten, und gerade deshalb wird wohl, ironischerweise, zumeist die Schuld für das Schweigen bei den Eltern gesucht. Da bleibt einem nur, sich in einer Selbsthilfegruppe zusammenzuschliessen, um Erfahrungen auszutauschen, gemeinsam Hilfe zu suchen und Öffentlichkeitsarbeit zu leisten im Interesse des eigenen Kindes, aber auch jener, deren Eltern noch nicht wissen, was mit ihrem Kind los ist.

Die Selbsthilfegruppe «Elektiver Mutismus» wurde im Januar 1989 ins Leben gerufen, umfasst heute rund 60 aktive Familien und 180 Kontaktadressen, zum Teil auch aus der Westschweiz und sogar aus Nachbarstaaten. Sie gilt als die versierteste und aktivste Mutismus-Selbsthilfegruppe weit und breit und wird unterstützt durch den ärztlichen Direktor des Kinder- und Jugendpsychiatrischen Dienstes des Kantons Zürich, Hans-Christoph Steinhausen.



SELBSTHILFEGRUPPE «ELEKTIVER MUTISMUS», 6022 Grosswangen. Kontaktperson: Christine Meyer, Telefon 045 71 25 52.

Lösungszahl:

KPT CPT

CLEVER? JA! ALSO...

Die Krankenkasse KPT versichert als schweizerische Berufskrankenkasse Angestellte des Bundes, der Kantone und der Gemeinden sowie der schweizerischen Transportunternehmungen wie auch deren Angehörige. Über 250'000 zufriedene Mitglieder sind der Beweis unserer Leistungsfähigkeit.

KPT CPT

Krankenkasse KPT
Tellstrasse 18
Postfach
3000 Bern 22
Telefon 031 42 62 42

Ausschnitt Nr. .....

Antworttalon

Bitte in einen Umschlag stecken und an die KPT senden.

Ich bin an der Krankenkasse KPT interessiert. Nehmen Sie mit mir Kontakt auf.

Name, Vorname: _____

Strasse: _____

PLZ/Ort: _____

Geburtsdatum: _____ Telefon: _____

Arbeitgeber: _____

Neu bei Murri:

SOMSO® Gegr. 1876

ANATOMISCHE MODELLE VON SOMSO
(ca. 1000 Modelle)

Günstige Preise!

Verlangen Sie mit nebenstehendem Coupon den 32seitigen Farbprospekt über die wichtigsten Anatomie-, Zoologie- und Botanik-Modelle

Spezialeinrichtungen für Schule und Labor
MURRI AG
MUCP
CH-3110 Münsingen
Erlenauweg 15
✆ 031 721 14 12
Fax 031 721 14 85

Ausschnitt Nr. .....

COUPON
Bitte einsenden an Murri AG, 3110 Münsingen

Besteller

Schule

Adresse

PLZ/Ort

Lösungszahl:

Gestaltungswettbewerb für die Jugend

«Pack die Graue Energie!»

Schlüsselszene aus dem Film «Die Jagd nach der Grauen Energie»

Der Kino-Vorfilm «Die Jagd nach der Grauen Energie» hat seine Fortsetzung – in den Köpfen der Jugend. Der Begriff der Grauen Energie hat sich herumgesprochen und sollte nun vertieft werden. Der Gestaltungswettbewerb bringt diesen Prozess in Gang.

Die Teilnehmer/-innen

Die Jugend. Zwei Altersklassen: 10–15jährige und 15–20jährige

Die Aufgabe

Die Graue Energie sichtbar machen. Freie Wahl der Gestaltungsmittel.

Der Anreiz

Je 10 Preise pro Alterskategorie: Jugendlager vom WWF und Schweizerischen Bund für Naturschutz.

Die Teilnahmebedingungen:

Das Merkblatt mit Details kann kostenlos angefordert werden beim Bundesamt für Energiewirtschaft, BEW, 3003 Bern.

Unterstützen Sie unsere Aktion und fördern Sie den Wettbewerb – der Schuljugend zuliebe!

Ausschnitt Nr. .....

Bravo!-Kampagne des BEW

HWB – Garantiert schultauglich

Der Alltag stellt hohe Anforderungen an Schulmaterial. HWB Ringbücher, Register, Zeigetaschen, Schnellhefter und viele weitere Artikel werden ihnen gerecht.

Interessiert? Gerne senden wir Ihnen unverbindlich den Prospekt «HWB Schulsortiment».

HWB

HWB Kunststoffwerke AG
CH-9427 Wolfhalden AR
Telefon 071/91 14 01
Telefax 071/91 29 06

Ausschnitt Nr. .....

Ausschnitt Nr. .....