

Zeitschrift: SuchtMagazin

Herausgeber: Infodrog

Band: 25 (1999)

Heft: 6

Artikel: Schulentwicklung : ein Balanceakt zwischen Widerstand und Akzeptanz

Autor: Pelosi-Müller, Bettina / Vecchi, Peter

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-801011>

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: 12.01.2026

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

Schulentwicklung – ein Balanceakt zwischen Widerstand und Akzeptanz

Mit dem Projekt Schulteam Früherfassung im Schulalltag verankern: Schulentwicklung mit LehrerInnen statt Drogenkunde mit Schulklassen. Suchtprävention nach Kriterien der Organisationsentwicklung.

BETTINA PELOSI-MÜLLER UND
PETER VECCHI *

«Erstaune mich – ich warte», sagte der russische Impresario Sergej Dhiagilew zu Jean Cocteau, der gekommen war, um ihm ein neues Werk vorzustellen. Als wir vor drei Jahren, im Rahmen des Projektes Schulteam mit Supervisionssitzungen begannen, wurde dieser Satz von keiner der Lehrkräfte je ausgesprochen. Dieser Satz beschreibt für uns aber die Grundeinstellung, mit der LehrerInnen in eine Schulteamssitzung (Supervisionsstunde) gehen, recht genau. Mach mich staunen, interessiert, neugierig – sag mir etwas, was ich noch nicht weiss.

Erwartet werden schnell wirksame Rezepte

Die zu beratende Schule hätte die Kompetenz und Verantwortung für ihre

Weiterentwicklung sehr gerne an uns delegiert. Schulen möchten ihren Alltag «hier und jetzt» verbessern, erwarten schnell wirksame «Rezepte» von den «eingeflogenen» ExpertInnen. Das Projekt Schulteam ist demgegenüber eine eher langfristig angelegte Veränderungsstrategie, die allerdings kurzfristige Vorhaben keineswegs ausschliesst. Recht schnell wurde uns klar, dass wir uns im Spannungsfeld bewegen: zwischen Erwartungen der Lehrkräfte nach raschen Lösungen einerseits und der Projektanlage andererseits. Wir hatten gegen die Rollenzuschreibung anzukämpfen, die «besseren LehrerInnen» zu sein, die im Besitz der «richtigen Theorie» sind. Die Versuchung war gross, uns diesem Erwartungsdruck zu beugen. Die Auseinandersetzung über die gegenseitigen Erwartungen war ein wichtiger Teil des gegenseitigen Lernprozesses.

Dieser Lernprozess fand vor dem Hintergrund der vier Zielebenen Früherfassung, Zusammenarbeit, Klassen- und Schulhausklima und Vernetzung statt. Um diese Zielsetzungen zu erreichen, stand uns das Transportmittel Schulentwicklung zur Verfügung. Schulentwicklung – dies war uns zu Beginn klar – hat mit dem Bemühen um Weiterentwicklung und Optimierung der Schule zu tun. So weit so gut. Wie aber erreichen wir diese Ziele?

Konflikte sind mit von der Partie

Der Weg hat mit Bewegung zu tun: Bewegung im Denken und Fühlen; Bewegung durch kreative Ideenfindungsmethoden und Bewegung durch gelingende Interaktionen. Konflikte sind da natürlich mit von der Partie. Ohne Konflikte ist Auseinandersetzung und letztlich Veränderung nicht möglich: Sich auf Neues, Unbekanntes einzulassen und manchmal nicht zu wissen, woran man ist. Aber Gewohn-

tes, Vertrautes aufzugeben, fällt uns allen nicht immer leicht. Für gewöhnlich versuchen wir, Auseinandersetzungen zu umgehen. Das bedeutet: Für die Schule, die sich mit uns auf den Weg macht, stehen Prozesse an, die zu Auseinandersetzungen führen und deren Ausgang ungewiss ist.

Klimaveränderungen

In einer ersten Phase kann Schulentwicklung mehr Unsicherheit, ja gar Konfusion beim Einzelnen hervorrufen. Und auf den ersten Blick kann es so aussehen, als führte Schulentwicklung zu mehr Konflikten. In der Regel ist es jedoch so, dass latente Konflikte nun erst ausbrechen und bisher vermiedene Auseinandersetzungen geführt werden. Für einige LehrerInnen war die Erfahrung irritierend, in einem Projekt mitzuarbeiten, das sich einerseits die Verbesserung des Schulklimas auf die Fahne schreibt, und andererseits mitzuerleben, wie sich durch die Auseinandersetzungen das Klima im Team kurzzeitig eher verschlechterte. Vieles wurde in Frage gestellt. Der Übergang von alten Verhaltensmustern zu zukunftsorientierten Formen der Problembewältigung war für alle Beteiligten nicht immer einfach.

Teamarbeit

Apropos Team: Mit dem Begriff Schulteam wird etwas suggeriert, was in der Schule oft noch nicht oder nur rudimentär vorhanden ist: Teams. Wir Sozialtätigen führen Projekte üblicherweise im Team durch; für Schulen scheint dies noch nicht die gleiche Selbstverständlichkeit zu haben. Wir trafen in unseren Schulen vorwiegend auf EinzelkämpferInnen, die sich bisher vor allem trafen um gemeinsamen Stundenpläne, Sporttage, Weihnachtsfeiern oder Klassenveranstaltungen

* Bettina Pelosi-Müller, Sozialpädagogin HFS, Supervisorin i. A., Beraterin im Schulteam Kaisten. Peter Vecchi, Sozialpädagoge, Supervisor BSO, Berater Schulteam Windisch. Die Autorin und der Autor arbeiten als Präventionsfachleute beim Aargauischen Vereins für Suchtprobleme AVS.



und dergleichen zu organisieren. Als Lehrkörper realisierten sie hingegen kaum gemeinsame Projekte. Die Autonomie einer Lehrperson in der Arbeit mit ihrer Klasse ist weitreichend, und das Interesse, an übergreifenden Aktivitäten wie etwa Früherfassung mitzuwirken, beruht, je nach Selbstverständnis, mehr oder weniger auf freiwilliger Basis. Deshalb ist das Wirken ausserhalb des Klassenzimmers zunächst einmal legitimierungsbedürftig. Teambildung und -entwicklung stellen im Projekt ein zentrales Arbeitsgebiet dar; d. h. der Arbeit im Kollegium kommt eine Schlüsselposition zu. Der Entwicklungsprozess ist nur durch die Mitwirkung aller gewährleistet und stellt die Kooperationsbereitschaft auf den Prüfstand. Dies setzt voraus, dass

jede einzelne Lehrkraft bereit ist, das eigene Schulverständnis zu hinterfragen. Transparenz, Offenheit und Vertrauen waren von den Beteiligten in hohem Masse gefordert.

Ein kleines Kunststück

Mit den LehrerInnen zusammen ist es uns gelungen, ein Klima der gegenseitigen Akzeptanz zu schaffen, das Widerstände und Ängste überwinden half. Mit diesem Balanceakt zwischen Widerstand und Akzeptanz gelang uns ein kleines Kunststück, so dass am Schluss dieses Projektes einige sehr bemerkenswerte Veränderungen festzustellen sind: Neben der angesprochenen Klimaveränderung, die zu einer Verbesserung der Zusammenarbeit im

Lehrkörper führte, konnten verschiedene Teilprojekte realisiert werden, wie etwa eine SchülerInnenberatung oder ein SchülerInnenparlament. Zum Schluss kam die Freude dazu, dass die beiden Schulen Kaisten und Windisch sich entschlossen haben, die begonnene Arbeit für weitere zwei Jahre im Sinne der Projektidee selbständig weiter zu entwickeln. ■

Verwendete Literatur:

- Ehinger, W.; Henning, C., 1996: Praxis der Supervision. Basel: Beltz
- Käppeli, R., 1999: Schulen entwickeln und beraten. Aarau: Sauerländer
- Philipp, E., 1994: Gute Schule verwirklichen. Basel: Beltz
- Schöniß W., 1999: Organisationen beraten. Freiburg i. B.: Lambertus