

**Franziska Kamm**

Pädagogische Hochschule Zürich

**Reto Wegmüller**

Kaufmännisches Bildungszentrum Zug

# Partizipation an Berufsfachschulen

## Politische Bildung und die Einbindung in Entscheidungsprozesse von Lernenden und Mitarbeitenden

**DOI:** <https://doi.org/10.53349/schuleverantworten.2023.i2.a326>

An Berufsfachschulen in der Schweiz gehört die politische Bildung zum Lehrauftrag. Lernende können diese mittels Partizipation bei Entscheidungsprozessen an der Berufsfachschule selbst erfahren. Ferner können Lernende durch Freiraum und Mitbestimmung im Unterricht ihre eigene Selbstwirksamkeit steigern. Durch kooperative Prozesse werden Expert\*innen in Schulorganisationen in die Entscheidungsfindung einbezogen und ermöglichen dadurch wirksame Schulentwicklung. Anhand theoretischer Überlegungen und dem Praxisbeispiel „Kaufmännisches Bildungszentrum Zug“ wird die politische Bildung und der Einbezug von Lernenden und Mitarbeitenden an der Berufsfachschule in der Schweiz beleuchtet.

*Partizipation, Berufsfachschule, Personalführung, Politische Bildung*

### Politische Bildung an Berufsfachschulen

Der Berufsfachschulunterricht in der Schweiz beinhaltet typischerweise nebst Sportunterricht die beiden Unterrichtsbereiche „Berufskunde“ und „Allgemeinbildung“. Wobei sich der Inhalt im Bereich „Berufskunde“ an den beruflichen Handlungskompetenzen der angehenden Berufsleute orientiert. Die Lerninhalte im Unterrichtsbereich „Allgemeinbildung“ decken hingegen die beiden Lernbereiche „Gesellschaft“ sowie „Sprache und Kommunikation“ ab. Im Lernbereich „Gesellschaft“ sind unter dem Aspekt „Politik“ verschiedene Elemente der politischen Bildung und des Demokratieverständnisses Inhalt des Lehrplans. Zur Bedeutsamkeit der Politik für die Lernenden wird Folgendes im Rahmenlehrplan für den allgemeinbildenden Unterricht<sup>1</sup>, welcher für sämtliche beruflichen Grundbildungen in der Schweiz verbindlich ist, ausgeführt:

Zum demokratischen Charakter unserer Gesellschaft gehört, dass die Entscheidungen ihrer Bürger nicht mit Passivität akzeptiert werden, sondern dass sie dank ihrer aktiven Teilnahme zustande kommen. Die Ergebnisse und Umsetzungen der politischen Entscheidungen bestimmen die Zukunft unserer Gesellschaft. Da in erster Linie die Lernenden von dieser Zukunft betroffen sein werden, müssen sie in der Lage sein, sich politisch zu beteiligen. In einer demokratischen Gesellschaft müssen zudem die in der Politik Aktiven vom Volk legitimiert werden. (BBT, 2006, S. 15)

Unter „aktiven Teilnahme“ sind sämtliche Aktivitäten gemeint, die das Ziel haben, die „Entscheidungen ihrer Bürger[\*innen]“ zu beeinflussen. „Die Lernenden müssen in der Lage sein, sich politisch zu beteiligen“, sich zu informieren, sich in der Auseinandersetzung mit anderen eine Meinung zu bilden und die Meinung ins politische System einzubringen und damit auch Verantwortung für ihr Handeln zu übernehmen. Sie gestalten so ihre eigene Zukunft und somit auch die „Zukunft der Gesellschaft“. Die Gruppe der Lernenden ist heterogen und setzt sich aus Jugendlichen und jungen Erwachsenen zusammen. Ab dem 18. Lebensjahr erhalten jene Lernende mit Schweizer Staatsbürgerschaft politische Rechte, die es ihnen ermöglichen, aktiv an politischen Entscheidungsprozessen teilzunehmen und die politische Landschaft mitzugestalten. Das Wahlrecht ermöglicht es allen mündigen „Bürger[innen]“, Volksvertreter\*innen, „die in der Politik Aktiven“, auf Bundes, Kantons- und Gemeindeebene in ein Parlament zu wählen oder selbst „vom Volk legitimiert zu werden“ (vgl. ebd.).

Die Idee der Mündigkeitsbildung basiert auf den Überlegungen von Immanuel Kant und Theodor W. Adorno. Sie betonen die Notwendigkeit von Urteilskraft und einer vielfältigen Didaktik des politischen Lernens, um informierte Entscheidungen zu treffen und sich aktiv in politische Prozesse einzubringen. Mündigkeit fördert eine kritische Reflexion der eigenen Bedingtheit und ist entscheidend für eine aktive Teilhabe an der Demokratie (Darm & Lange, 2018). Dies allein reicht jedoch nicht aus, Lernende müssen auch die Motivation mitbringen, sich zu beteiligen. Junge Menschen in der Schweiz sind in vielen verschiedenen Formen politisch aktiv, dies zeigt eine Studie, die 2021 von der Eidgenössischen Kommission für Kinder- und Jugendfragen in Auftrag gegeben und 2022 (BSV, 2022) publiziert wurde. Die befragten Jugendlichen im Alter von 12 bis 27 Jahren sehen bei einer Stärkung der politischen Bildung, beim Abbau von Zugangsbarrieren zu bestehenden Angeboten und bei der Schaffung von Lernräumen für die politische Partizipation Verbesserungspotenzial. Die Motivation, sich politisch zu beteiligen, ist abhängig vom Thema, vom persönlichen Interesse und der eigenen Betroffenheit. Oft reiche ein „Moment des Anstosses“ (vgl. ebd., S. 70), die Ermutigung durch eine Bezugsperson, als Motivation für ein erstes Engagement aus. Strukturelle Faktoren wie die Sprache, der sozioökonomische Status und der Bildungsstand der Eltern, aber auch persönliche, wie sich rasch ändernde Lebensumstände oder die Angst vor Mobbing, erweisen sich als weitere Einflussfaktoren. Um demokratiepädagogische Kompetenzen zu entwickeln, benötigen Jugendliche geschützte Bildungsbereiche und Beteiligungsoptionen, in denen das Fehlen von Wissen und unterschiedliche Meinungen auch von Autoritätsfiguren wie Lehrpersonen anerkannt werden. In solchen Umgebungen können sie Erfahrungen sammeln, was ihre Selbstwirksamkeit und damit die Bereitschaft, sich weiterhin einzubringen, fördert (vgl.

ebd.). Dies hat John Dewey schon in seinem Buch *The Public and Its Problems* (1991 [1927]) formuliert, als er die Öffentlichkeit nicht, wie allgemein üblich, als moderne rechtlich-politische, staatliche Gemeinschaft verstanden hat, sondern als „fallbezogener Kollektivakteur, der als Problemlösungsmechanismus fungiert“ (Goetz, 2017, S. 55). Aktuelle spezifische Öffentlichkeiten, die sich um die Regulierung von Folgen oder um die Entwicklung neuer Ideen bemühen, brauchen Raum. Diese Räume tun sich auf, wenn sich einzelne Mitglieder für die Entwicklung einer Idee oder das Lösen eines Problems zusammentun.

Dieser Raum ermöglicht grundlegende Gelegenheiten und Befähigungen, auf die Menschen Anspruch haben und die sich als ein Fundament für die Verfolgung und Verwirklichung der verschiedensten Entwürfe eines Lebens in der Gemeinschaft verstehen lassen. (Kamm et al., im Druck)

Bildung bedeutet also nicht nur das bloße Erlernen von Fakten und Wissen, sondern auch das Verstehen von Zusammenhängen und Konsequenzen für andere Menschen sowie das Eingebettetsein in eine temporäre Gemeinschaft mit anderen Lernenden. Durch diesen Prozess können individuelle und kollektive Einstellungen und Verständnisse zu Demokratie und Bildung positiv verändert werden. Durch die Verbindung von Demokratie und Bildung kann die praktische Bedeutung beider Konzepte wirksam werden. Demokratie wird nicht mehr nur als Regierungsform betrachtet, sondern als ein Bedürfnis nach partizipativer, gemeinsamer Problemlösung und umfassender Erfahrung. Bildung wird nicht mehr nur als lebenslanger Lernzwang wahrgenommen, sondern als ein aus eigener Tätigkeit erwachsenes Bedürfnis. Durch diese Art der Bildung kann eine umfassende Entwicklung entstehen, die das ganze Leben umfasst und die individuelle Persönlichkeitsentwicklung fördert. Dabei geht es nicht nur um das Erlernen von Wissen, sondern auch um die Entwicklung von Fähigkeiten wie Kreativität, Kritikfähigkeit, Empathie und Selbstreflexion (Pape & Kehrbaum, 2019, S. 196–197).

In sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen (wie Bildungsorganisationen) sind die Lernenden die Zielgruppe, denen die Dienstleistungen zugute kommen sollen. Sie sind zugleich die Schwächsten in jedem Organisationsgefüge und in unserer Gesellschaft. In Entscheidungsprozesse werden sie oft (bewusst oder unbewusst) nicht eingebunden.

### Selbstbestimmung und Mitwirkung der Lernenden am KBZ

Aus dem Lehr- und Lernkonzept des Kaufmännischen Bildungszentrums Zug KBZ wird deutlich, dass unter Bildung mehr als nur das Vermitteln von Fachinhalten verstanden wird.

Insbesondere in der Grundbildung ist es auch Aufgabe des KBZ, die Lernenden auf dem Weg zum mündigen Bürger respektive zur mündigen Bürgerin zu begleiten. Dies gelingt den Lehrpersonen unter anderem dadurch, dass sie sowohl Vorbild sein können wie auch Inspiration oder Reibungsfläche bieten können. (KBZ, 2021, S. 4)

Ganz im Sinne der obenstehenden Theorie übernehmen die Lehrpersonen am KBZ eine wichtige Funktion zur Entwicklung der demokratischen Kompetenzen, indem sie es ermöglichen, Erfahrungen zu sammeln, mit Widerspruch umzugehen und die eigene Selbstwirksamkeit zu erleben.

## Kaufmännisches Bildungszentrum Zug

Das Kaufmännische Bildungszentrum Zug (KBZ) ist zuständig für die berufliche Grundbildung der Kaufleute, der Detailhandelsleute und der Mediamatiker/-innen im Kanton Zug, Schweiz. Darüber hinaus bietet die Bildungsinstitution zahlreiche Weiterbildungsangebote in den Bereichen Finanzen, Handelsschule, Management und Führung, Marketing und Verkauf, Sprachen, Personal, Office Management und Immobilien an. Über 150 Lehrpersonen unterrichten jährlich gegen 1'000 Lernende in der Grundbildung und über 1'000 Teilnehmende in Kursen, Lehrgängen und an der Höheren Fachschule.

Abbildung 1: Infobox KBZ, Kaufmännisches Bildungszentrum Zug 2023 | Eigene Darstellung

Im Unterrichtsalltag der Lernenden erhalten diese durch das Element des selbstregulierten Lernens<sup>2</sup> Freiraum, um ihre Lernaktivitäten in die eigene Hand zu nehmen, nach Bedarf mit den Lehrpersonen zu besprechen und daraus Selbstbestimmung zu erleben. Dies ermöglicht den Lernenden, ihr Lernverhalten positiv zu beeinflussen. Damit dies gelingen kann, müssen die Lernenden nicht nur selbst planen können. Sie müssen auch ihr Lerninteresse äussern und eine begründete Auswahl vornehmen können.

Nebst den obligatorischen Unterrichtsinhalten zur politischen Bildung können demokratisches Verständnis und Partizipation auch im übergeordneten Unterrichtsalltag gelebt werden. So werden beispielsweise sowohl im als auch ausserhalb des Unterrichts die Lernenden in Entscheidungsprozesse einbezogen. Sei dies durch die Organisation von Exkursionen, die standardisierten Konferenzen von Klassensprecher\*innen mit der Schulleitung oder auch durch situativen Einbezug bei Entwicklungsprojekten (Lehr- und Lernverständnis, Umbauprojekt etc.).

Die Lernenden wurden bis anhin nur vereinzelt in gesamtschulische Entscheidungsprozesse eingebunden. Dies ist unter anderem auf organisatorische Aspekte wie auch auf die Tatsache, dass die Lernenden normalerweise nur ein bis zwei Tage pro Woche an der Schule sind, zurückzuführen. In Anlehnung an die vorstehenden Ausführungen möchte die Schulleitung diese wertvolle Ressource in den künftigen Entscheidungsprozessen vermehrt nutzen und den Lernenden gleichzeitig auch eine verstärkte Eingebundenheit und Identifikation sowie das Gefühl von Mitbestimmung einräumen.

## Einbindung von Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse

Organisation wird nach Luhman (2000, 1987) systemtheoretisch als soziales System der Kommunikation von Entscheidungen verstanden. „Organisationen sind soziale Systeme, die mit Hilfe von Entscheidungen Entscheidungen produzieren. Die Verstärkung von Partizipationsmöglichkeiten in Organisationen läuft deshalb auf eine Vermehrung von Entscheidungen hinaus.“ (Luhmann, 1987, S. 155). Es stellt sich die Frage, warum Mitarbeitende partizipieren sollen, wenn sich dadurch die Komplexität erhöht. Die Systemtheorie behandelt psychische Systeme – also Bewusstsein – und soziale Systeme als unterschiedliche Systemtypen, die vollkommen überschneidungsfrei operieren. Kommunikationssysteme und Gedankensysteme sind wechselseitig füreinander Umwelt. „Wie können aber Individuen, mit Körper und Seele, mit Organismus und Bewußtsein, Teil der Gesellschaft [Organisation] sein oder werden?“ (ebd., S. 153). Beide Systeme müssten „durch eine über Sprache verlaufende strukturelle Koppelung“ voneinander profitieren, um den Mehraufwand zu rechtfertigen (Schunter & Zech, 2013, S. 115-116).

Es geht um das Abwägen zwischen Erfordernissen und Notwendigkeiten, bestimmte Entscheidungen allein (beziehungsweise im Führungskreis) oder gemeinsam (und mit wem) zu treffen (Szabo 2007, S. 12). Die notwendigen Beziehungs- und Kommunikationsformen der Partizipation sind zugleich Lern- und Entwicklungsprozesse von Personen und Organisationen. Partizipation an Entscheidungen kann nicht individualisiert gedacht und muss sorgfältig organisiert werden. Zu jeder Bestimmung einer Entscheidungsmaterie gehört die Identifizierung der von ihr Betroffenen.

In Expert\*innenorganisationen, wie Berufsfachschulen, manifestiert sich die Mitarbeitendenpartizipation in Form von kollegialer Abstimmung, bei der Entscheidungen gemeinsam und gleichberechtigt getroffen werden, oder als funktionale Partizipation, die auf spezifischen Rollen und Aufgaben innerhalb der Organisation basiert. Die Steuerungsherausforderung besteht darin, hierarchisches Verwaltungshandeln, betriebliches und professionelles Handeln miteinander in Einklang zu bringen. Es erfordert ein funktional-partizipatives Verständnis, das auf der Anerkennung verbindlicher Entscheidungsprämissen und strategischer Vorgaben basiert. In diesem Kontext dient die Beteiligung von Expert\*innen an Entscheidungsprozessen nicht hauptsächlich der Konsensfindung, sondern der Anregung möglichst vielfältiger Beschreibungen eines Problems aus verschiedenen Perspektiven. Die Herausforderung besteht darin, das Gleichgewicht zwischen der Autonomie der Lehrpersonen und den organisatorischen Bedürfnissen der Schule zu finden. Partizipation und Dezentralisierung können zu größerer Zufriedenheit und Engagement der Lehrkräfte führen, erfordern jedoch effektive Koordinations- und Steuerungsstrategien, um die Einhaltung der organisatorischen Ziele und Standards zu gewährleisten. Es ist entscheidend, Transparenz und klare Kommunikation in den Entscheidungsprozessen zu wahren, um dieses Gleichgewicht zu erreichen (Dollhausen, 2013, S. 219–225).

Anstelle politischer Verfahrensregeln stehen soziale, kooperative Prozesse und die Schaffung einer konstruktiven Konfliktkultur im Vordergrund. Demokratie wird nicht als „a form of government“ verstanden, sondern „it is primarily a mode of associated living, of conjoint communicated experience.“ (Dewey, 2009 [1916], S. 87). Es handelt sich in erster Linie um eine Art gemeinschaftlichen Zusammenlebens und gemeinsamer Erfahrungen durch Kommunikation.

Organisationsethisch wird der Partizipationsanspruch nach Cludts (1999, S. 157) dann relevant, wenn es nicht nur um operative Fragen, sondern auch um strategisch relevante Entscheidungen geht.

Wie, durch wen und woraufhin werden Entscheidungen in Organisationen getroffen? Was wird entschieden? Wie kommt es zu partizipativ abgesicherten und nachhaltig wirksamen, also wertvollen Entscheidungen? Welche Spannungen und Widersprüche sind zu balancieren?

### Partizipationsmöglichkeiten für Mitarbeitende am KBZ

Die Partizipation der Mitarbeitenden ist am Kaufmännischen Bildungszentrum Zug im Leitbild (KBZ, 2017) verankert und wird durch die folgenden drei Aussagen verdeutlicht:

- Wir führen partizipativ und entscheiden transparent.
- Wir schätzen und nutzen die Vielfalt der Menschen an unserer Schule.
- Wir streben eine hohe Zufriedenheit aller Beteiligten an.

Die Schulleitung am KBZ ist überzeugt, dass die Partizipation der Mitarbeitenden nicht nur deren Eingebundenheit und Selbstwirksamkeit fördert, sondern insbesondere auch eine wirksame Schulentwicklung begünstigt. Dies ist nicht eine neuere Entwicklung, sondern am KBZ bereits eine lange Tradition. So werden etwa die verschiedenen schulinternen Akteur\*innen bei Entwicklungsprojekten situativ einbezogen. In der Regel wurde dazu in der Vergangenheit von der Schulleitung eine Projektgruppe gebildet, welche vom inhaltlich zuständigen Schulleitungsmitglied geleitet wurde. Die Lehrpersonen wurden dazu eingeladen, in dieser Projektgruppe mitzuwirken und gemeinsam Verantwortung für die Schulentwicklung zu übernehmen. Im Verlaufe des Prozesses wurden die übrigen Lehrpersonen und bei Bedarf auch weitere Mitarbeitende über den Projektstand informiert und ihnen situativ die Möglichkeit zur erweiterten Partizipation angeboten.

Die Schulleitung stellt sich jeweils zu Beginn eines Schulentwicklungsprojekts oder einer Veränderung die Frage, ob und inwiefern die Mitarbeitenden bei der Entscheidungsfindung eingebunden werden sollen. Dazu sind grundsätzlich zwei Fragen handlungsleitend:

1. Betrifft diese Veränderung bzw. Entscheidung die Mitarbeitenden wesentlich?
2. Können die Mitarbeitenden bei dieser Entscheidungsfindung einen substantziellen Beitrag leisten?

Damit die Mitarbeitenden ein Interesse an der Partizipation haben, müssen diese folglich von der Sachlage betroffen sein und dazu einen Beitrag leisten können. Die Erfahrungen am KBZ zeigen aber, dass dies alleine nicht genügt. Die Mitarbeitenden müssen ihre Partizipation auch als wirksam erleben.

Bei der gelebten Partizipation im KBZ-Alltag zeigt sich immer wieder die Herausforderung, wie weit die Mitwirkung im Entscheidungsprozess tatsächlich gehen soll. Dabei wird deutlich, dass das Wort „Partizipation“ unterschiedliche Assoziationen bei den Mitarbeitenden auslöst. Ist nun damit die grösstmögliche Mitwirkung, die Mitbestimmung oder allenfalls der demokratische Mehrheitsentscheid gemeint? Sofern diese Begriffsklärung im Vorfeld nicht gelingt, gibt es während des Partizipationsprozesses Verwirrungen und Enttäuschungen. Im schlimmsten Fall können diese dazu führen, dass sich Mitarbeitende nicht ernst genommen fühlen und die Partizipation als vorgetäuscht empfinden, „Stichwort: Pseudo-Partizipation“. Dies wiederum kann zu einer Unlust oder Verweigerung in künftigen Mitwirkungsprozessen führen. Besonders schwierig gestalteten sich somit in der Vergangenheit Partizipationsprozesse, bei welchen nicht von Beginn an deutlich gemacht wurde, wer unter welchen Umständen über das Vorhaben entscheidet.

Im Rahmen der aktuellen Berufsbildungsreformen wurden die Mitarbeitenden der Grundbildung in verschiedenste Entscheidungsprozesse einbezogen. Bei dieser positiven Absicht steigt allerdings auch die Gefahr, dass die Bereitschaft zur Partizipation im Laufe der Zeit abnimmt. Dies ist unserer Ansicht nach unter anderem darauf zurückzuführen, dass die Mitwirkung für alle Beteiligten immer auch Ressourcen bindet und je nach Thema als belastend empfunden wird. Dies zeigte sich am KBZ in den vergangenen ein bis zwei Jahren, da die Anzahl der Mitwirkenden bei Vernehmlassungen zu den Schullehrplänen und Konzepten mit der Zeit abnahm. Zudem erhielt die Schulleitung auch vereinzelte Rückmeldungen, dass bei bestimmten Themen eine klare Entscheidung durch die Schulleitung gewünscht wäre.

### **Potenzial der Lernenden- und Mitarbeitendenpartizipation**

Aus den vorstehenden Ausführungen wird deutlich, dass im schulischen Alltag die Partizipation von Lernenden und Mitarbeitenden die unterschiedlichsten Facetten beinhaltet. Bei den Lernenden können die Beteiligung an schulischen Entscheidungsprozessen direkt mit der politischen Bildung in Verbindung gebracht und dabei demokratiepraktische Kompetenzen erarbeitet werden. Das schulische Personal besteht mehrheitlich aus Expert\*innen, welche durch den Einbezug in Entscheidungsprozesse einen Erfolg versprechenden Aspekt zur wirksamen Schulentwicklung sicherstellen. Institutionelle Strukturen müssen flexibel genug sein, um sowohl hierarchische Anforderungen als auch professionelle Autonomie zu ermöglichen. Entscheidungen auf der richtigen Ebene zu treffen und gleichzeitig den professionellen Akteur\*innen die Freiheit zu geben, ihre Expertise und ihr pädagogisches Urteilsvermögen einzubringen, erfordert ein ausgewogenes Zusammenspiel von Leitung, Verwaltung, Fachexper-

t\*innen und Lehrpersonen, um die Organisation erfolgreich zu steuern und qualitativ hochwertige Lernangebote bereitzustellen.

Sowohl bei den Lernenden als auch bei den Mitarbeitenden führt die Mitwirkung zur vermehrten Eingebundenheit mit der Schule sowie zum Erleben von Selbstwirksamkeit. Es gilt aber auch kritisch zu betrachten, dass partizipative Prozesse immer auch Ressourcen bei allen beteiligten Personen absorbieren. Es gilt somit sowohl bei den Lernenden als auch bei den Mitarbeitenden darauf zu achten, dass mit diesem Instrument sorgsam und gut überlegt umgegangen wird.

## Literaturverzeichnis

BBT Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (Hrsg.). (2003, November 19). Berufliche Grundbildung: Rahmenlehrplan für den allgemeinbildenden Unterricht. BBL.

BSV Bundesamt für Sozialversicherungen (Hrsg.). (2022). *Politische Partizipationsformen und Motivation von Jugendlichen sich zu engagieren*. (Forschungsbericht Nr. 15/22).

Cludts, S. (1999). Organisation Theory and the Ethics of Participation. *Journal of Business Ethics*, 21(2/3), 157–171. <https://doi.org/10.1023/A:1006242410572>

Dewey, J. (1991). *The Public and Its Problems. Reprint, Ohio: Ohio University Press, 1991 [1927.]*. Reprint, Ohio: Ohio University Press.

Dewey, J. (2009 [1916]). Democracy and education: an introduction to the philosophy of education. In S.M. Cahn (ed.), *Philosophy of education: the essential texts* (pp. 379–487). New York: Routledge.

Dollhausen, K. (2013). Kollegialität oder funktionale Partizipation? – Zum Einsatz partizipativer Verfahren in Weiterbildungsorganisationen. In S.M. Weber, M. Göhlich, A. Schröer, C. Fahrenwald & H. Macha (Hrsg.), *Organisation und Partizipation: Beiträge der Kommission Organisationspädagogik* (S. 219–225). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-00450-7>

Götz, A. (2017). *Kritik der Öffentlichkeiten*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-17732-4>

KBZ Kaufmännisches Bildungszentrum Zug (2017). *Leitbild*. Zug

KBZ Kaufmännisches Bildungszentrum Zug (2021). *Lernen 2020: Lernen in der KBZ Grund- und Weiterbildung. Lehr- und Lernkonzept*. Zug

KBZ Kaufmännisches Bildungszentrum Zug (2023). *Konzept Individuelle Förderung*. Zug

Luhmann, N. (1987). Partizipation und Legitimation: Die Idee und die Erfahrungen. In ders., *Soziologische Aufklärung 4. Beiträge zur funktionalen Differenzierung der Gesellschaft* (S. 152–160). Opladen: Westdeutscher Verlag.

Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Opladen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Pape, H. & Kehrbaum, T. (2019). *John Dewey: über Bildung, Gewerkschaften und die demokratische Lebensform*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

Schunter, J. & Zech, R. (2013). Typen struktureller Kopplung von Organisation und Person als Voraussetzung der Partizipation von Mitarbeitenden an organisationalen Prozessen. In S.M. Weber, M. Göhlich, A. Schröer, C. Fahrenwald & H. Macha (Hrsg.), *Organisation und Partizipation: Beiträge der Kommission Organisationspädagogik* (S. 115–123). Wiesbaden: Springer Fachmedien.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-00450-7>

Szabo, E. (2007). Hat denn überall der Boss das letzte Wort? Ein Streifzug durch die Forschung zum Thema Partizipation, Führung und Kultur. *Organisationsentwicklung: Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, 26(3), 4–13.

## Anmerkungen

<sup>1</sup> Der Rahmenlehrplan Allgemeinbildung befindet sich zurzeit in Überarbeitung. Die neue Version, bei welcher die Allgemeinbildung weiter gestärkt werden soll, tritt voraussichtlich auf den 1. Januar 2026 in Kraft.

<sup>2</sup> Lernende sollen ihren Lernprozess mitbestimmen können und so in der Lage sein, ihr Lernverhalten positiv zu beeinflussen. Um die Lernenden optimal begleiten und betreuen zu können, finden die SL-Stunden im interdisziplinären Teamteaching statt. Der Unterricht wird von den zuständigen Lehrpersonen gemeinsam geplant, durchgeführt und ausgewertet. Die Lernenden wählen ihre Lerninhalte selbst aus und arbeiten in diesen Stunden selbstständig. Zusätzlich finden während den SL-Stunden die individuellen Coachinggespräche und fachspezifisches Coaching statt (KBZ, 2023).

## Autor\*innen

**Franziska Kamm, MA**

Lehrgangsleitung CAS Quereinstieg Schulleitung an der Pädagogischen Hochschule Zürich, Beratung, Supervision und Organisationsentwicklung.

Kontakt: [franziska.kamm@phzh.ch](mailto:franziska.kamm@phzh.ch)

**Reto Wegmüller, MA, MAS**

Rektor am Kaufmännischen Bildungszentrum Zug; davor Prorektor und Leiter Weiterbildung mit zusätzlicher Verantwortung für Schul- und Qualitätsentwicklung; Unterrichtsfächer Wirtschaft und Gesellschaft

Kontakt: [reto.wegmueller@zg.ch](mailto:reto.wegmueller@zg.ch)