

Regina Kündig

Kreisschulbehörde Zürichberg, Stadt Zürich

Frank Brückel

Pädagogische Hochschule Zürich

Durchatmen – Durchstarten

in einer sich immer schneller wandelnden Bildungslandschaft

DOI: <https://doi.org/10.53349/sv.2021.i1.a56>

In einer sich immer schneller wandelnden Gesellschaft stellt sich zunehmend die Frage, wann Schulleitungen und Lehrpersonen in Folge von steigendem Reformdruck Zeit bleibt, um durchzuatmen. Andererseits wird dem Bildungswesen vorgeworfen, reformresistent zu sein. Anhand des Projekts *Tageschule 2025* der Stadt Zürich geht der folgende Beitrag der Frage nach, wie Schulentwicklungsprojekte idealerweise gestaltet werden, damit sie eine stimmige Balance zwischen Durchatmen und Durchstarten ermöglichen.

Schulentwicklung, Schulreform, Ganztagschule, Change Management, Schulführung

Schulen zwischen Reformdruck und Trägheit

Im September 2016 schrieb DIE ZEIT unter dem Titel „Massiver Widerstand“: „Lehrer wollen Sicherheit und mehr Geld, haben aber wenig Lust auf Ganztagschule und Inklusion. Was heißt das für die Zukunft unserer Schulen?“. Und weiter heisst es in dem Beitrag: „Dass selbst die beste Reform nicht gegen die Lehrer durchzusetzen ist, ist eine triste Nachricht für Bildungspolitiker.“

Ausgehend von diesen Äusserungen stellt sich die Frage, ob öffentliche Schulen dem Tempo des gesellschaftlichen Wandels Schritt halten können. Diese Frage ist nicht neu. Immer wieder wird darüber geschrieben, dass sich Schulen und Bildungsorganisationen nur in vergleichsweise langsamen Rhythmen wandeln (vgl. z.B. Osterwalder 2018, S. 87) und dass sich Reformen nicht gegen den Widerstand der beteiligten Berufsgruppen – insbesondere der Lehrpersonen – umsetzen lassen.

Aus dieser Perspektive kann schnell der Schluss gezogen werden, dass es für die öffentliche Bildung endlich Zeit wird durchzustarten.

Was auf den ersten Blick einleuchtend scheint, lässt sich bei näherer Betrachtung nicht bestätigen. Beispielsweise sind Schulen in der Stadt Zürich derzeit mit einer Vielzahl an parallel laufenden Reformen gefordert, in den nächsten Jahren grundlegende Änderungen zu vollziehen: Die Einführung eines neuen Lehrplans sieht die Ausrichtung hin zur Kompetenzorientierung vor. Parallel dazu werden Fragen nach neuen Beurteilungsformen aufgegriffen, die ein Umdenken erfordern. Dazu kommt ein neuer Berufsauftrag für Lehrpersonen, der an Stelle von wöchentlich zu unterrichtenden Lektionen neu eine Jahresarbeitszeit definiert (vgl. Kanton Zürich, Bildungsdirektion Volksschulamt 2020). In dieser sind neben dem Unterricht die Zusammenarbeit, Mitarbeit an der Schulentwicklung, Weiterbildungen und administrative sowie organisatorische Tätigkeiten verbindlich geregelt.

Als grösste Veränderungen können wahrscheinlich die zunehmende Heterogenität der Schüler*innen, also die fortschreitende Entwicklung hin zur Inklusion sowie der Wandel hin zur Tagesschule genannt werden. Beide Reformprojekte haben erhebliche Auswirkungen auf den Alltag von Lehrpersonen. Der Veränderungsdruck kommt allerdings auch daher, dass von den Lehrpersonen gefordert wird, sich neben dem Unterricht zusätzlich in übergreifende Bereiche einzubringen und sich im Umgang mit Kindern und Jugendlichen mit besonderen Bedürfnissen weiterzubilden. Für diese Tätigkeiten werden sie zwar von Fachpersonen unterstützt, die Herausforderung wächst jedoch zugleich mit dem dadurch stetig steigenden Druck der multiprofessionellen Zusammenarbeit. Diese wirft viele Fragen auf, die unter anderem mit Verlustängsten (Aufgabe der alleinigen Entscheidungshoheit im eigenen Klassenverband, Aufgabe des eigenen Klassenzimmers, notwendige Kompromisse) und einem veränderten Professionsverständnis einhergehen. Schon 2008 hat Helmut Fend (S. 264) den Begriff von Schulen als „multifunktionale“ Einrichtungen aufgenommen und damit ausgedrückt, dass das „Kerngeschäft Unterricht“ für die Vielzahl an Tätigkeiten, die Schulen zu erfüllen haben, nicht mehr zutreffend ist.

Aus dieser Sichtweise lässt sich die Grundaussage der ZEIT, dass sich öffentliche Bildung gegen den gesellschaftlichen Veränderungsdruck wehrt, nicht bestätigen. Eher ist unklar, ob es nicht mehr Zeit zum Durchatmen braucht, damit Schulen sich auf ihren eigentlichen Auftrag konzentrieren können: die bestmögliche Förderung jeden einzelnen Kindes oder Jugendlichen.

In dieser Gegenüberstellung von Widerstand und Reformdruck stellt sich die Frage, wie Projekte geplant werden sollen, damit sie die kritischen Fragen der beteiligten Berufsgruppen angemessen berücksichtigen (Durchatmen), aber auch dem zunehmenden Veränderungsdruck Rechnung tragen (Durchstarten). Am Beispiel des Projekts *Tagesschule 2025* soll aufgezeigt werden, wie diese Balance zwischen Durchatmen und Durchstarten gelingen kann.

Das Projekt *Tagesschule 2025*

Immer mehr Eltern teilen sich die Verantwortung für die Kinderbetreuung und gehen daneben einer Erwerbstätigkeit nach. Diese Veränderungen der gesellschaftlichen Strukturen führen zu einer erhöhten Nachfrage nach familienergänzender Kinderbetreuung. Die Stadt Zürich möchte diesem Wandel mit dem Projekt *Tagesschule 2025* Rechnung tragen. Das Projekt sieht vor, dass künftig flächendeckend alle Städtzürcher Schulen als freiwillige, gebundene Tagesschulen geführt werden. Das Projekt verfolgt drei Ziele:

- Bildungschancen: Unterstützung von Integration und Förderung aller Schüler*innen
- Wirtschaftlichkeit: Optimierung der Organisation von Unterricht und Betreuung
- Gleichstellung: Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Einerseits sind viele der berufstätigen Lehr- und Betreuungspersonen selbst Teil dieser gesellschaftlichen Veränderung. Andererseits erwarten sie in beruflicher Hinsicht grosse Veränderungen: Schule wird mehr und mehr zu einem Lebensraum und das „Kerngeschäft Unterricht“ ist nur noch ein Teil des Angebots. Die Bildung und Erziehung gehen auch nach Unterrichtschluss weiter. Schulen mit einer Öffnungszeit von 07.00 bis 18.00 Uhr werden aus Elternsicht nicht mehr als zwei Teile (Unterricht und Betreuung) wahrgenommen, sondern als Ganzes betrachtet. Beispielsweise akzeptieren immer weniger Eltern, dass sie bei einer krankheitsbedingten Abwesenheit ihr Kind sowohl in der Betreuung, wie auch vom Unterricht abmelden müssen. Sie wünschen sich *ein* „Eingangsportal“ für ihre Anliegen und gehen davon aus, dass die schulinterne Kommunikation danach reibungslos funktioniert.

Für die beteiligten Berufsgruppen (Lehr- und Betreuungspersonen, Sozialarbeit, Heilpädagogik, Therapeut*innen, etc.) bedeutet diese Ganzheit beispielsweise, dass

- Konzepte zusammengeführt werden sollten,
- der Austausch und die Zusammenarbeit intensiviert werden müssen und
- Elternabende bzw. Elterngespräche gemeinsam durchgeführt werden.

Zwischen Aufbruch und Trägheit

Steht ein Veränderungsprozess an, stösst dies bei einem Teil des Teams auf Begeisterung. Dieser empfindet ein grosses Bedürfnis nach Veränderung und Wandel, während sich ein anderer Teil Stabilität und Kontinuität wünscht. Das löst unweigerlich Spannungen aus. Dabei haben alle Positionen eine Berechtigung. Eine gute Schule zeichnet sich unter anderem durch klare Strukturen, hohen Orientierungsgrad und Beständigkeit aus. Während der Projektphase sind daneben Innovation und Entwicklergeist gefragt. Die Schulleitenden stehen vor der grossen Aufgabe die richtige Balance zwischen Stabilität und Veränderung zu finden. Dies betrifft vor allem die wichtige Vorbereitungsphase auf das Projekt. Wenn es um die Umstellung auf Tagesschule geht, dann muss der gesamte Regelschultagesablauf überprüft und angepasst werden. Bestehende Prozesse werden reflektiert, neue Visionen geschaffen und bisher bewährte Strukturen aufgebrochen. Es stellt sich folglich die Frage, wie viel Zeit in die Vorbereitung investiert werden soll und ob der Veränderungsprozess innerhalb dieser Phase vollendet ist oder damit erst begonnen hat.

Planungsphase: Durchatmen

Um alle Schulen der Stadt Zürich auf das neue Modell umzustellen, ist das Projekt *Tagesschule 2025* in drei Phasen gegliedert und erstreckt sich gesamthaft bis ins Schuljahr 2030/31. In einer ersten Phase (2015–2018) haben sechs Pilotschulen getestet, ob die von der Stadt bereitgestellten Rahmenbedingungen hilfreich sind und wie lange der Change-Prozess idealerweise dauert.

Gewählt wurde eine Vorbereitungsphase von rund 18 Monaten. Diese sollten einerseits genügend Zeit lassen, damit sich die einzelnen Berufsgruppen mit den anstehenden Veränderungen auseinandersetzen können. In der Vorbereitungsphase bekommen die Schulen zusätzliche Teamtage. Diese sollen dazu dienen, dass sich das gesamte Team (Lehr- und Betreuungspersonen, Therapeut*innen, Schulsozialarbeit, Hausdienstpersonal) gemeinsam auf das neue Tagesschulmodell vorbereiten kann. Zusätzlich entwickelte das Schulamt der Stadt Zürich ein Weiterbildungs- und Vernetzungskonzept, „das aufzeigt, wie die Schulen, die auf *Tagesschule 2025* umstellen, bei ihrem Schulentwicklungsprozess unterstützt werden“ (Stadt Zürich, Schulamt 2019, S. 3). Diese Massnahmen sollen den Schulen genügend Unterstützung bieten, um sich auf die kommenden Veränderungen vorzubereiten.

Planungsphase: Durchstarten

Gleichzeitig zeigt die zeitliche Beschränkung, dass die Umstellung kommt. Das Projekt ist keine freiwillige Initiative, Schulen können nicht wählen, ob sie teilnehmen oder nicht. Das bestätigt die Volksabstimmung, die das Projekt mit mehr als 77% angenommen hat. Die Schulen müssen der zuständigen Behörde nach ca. der Hälfte der Vorbereitungsphase ein Umsetzungskonzept zur Genehmigung vorlegen (Stadt Zürich, Schulamt 2018, S. 3). Die Fragestellungen des Konzepts zielen mehrheitlich auf pädagogische Qualität ab und lassen genügend Freiraum, damit lokale Besonderheiten berücksichtigt werden können.

Je näher die Umsetzung des neuen Modells kommt, desto detaillierter werden die Vorbereitungen. Die meisten Schulen entscheiden sich im letzten halben Jahr für Probetage. Mit Hilfe dieses Realitätschecks können Abläufe geprüft und bei Bedarf angepasst werden. Schliesslich werden die Teams gebeten, sich die letzte Sommerferienwoche vor dem tatsächlichen Start freizuhalten, damit sie bereit sind, im neuen Modell gut vorbereitet durchzustarten.

Evaluation der ersten beiden Phasen des Projekts

Mittlerweile ist die Pilotphase evaluiert (vgl. Feller & Dietrich 2018; Stern, Schwab Cammarano et al. 2021). Die Ergebnisse zeigen, dass eine Vorbereitungsphase von rund eineinhalb Jahren von allen Seiten mehrheitlich als sinnvoll beurteilt wird. Lediglich bei den Betreuungspersonen gibt es Ausnahmen: Das deutet darauf hin, dass der Bereich der Betreuung besonders stark von den Veränderungen betroffen ist.

Der Prozess hält jedoch über die Umstellung hinweg an. Ein grosser Teil davon betrifft die Kultur, die in einer Schule gelebt wird. Mit Kultur ist die Summe der Überzeugungen und Regeln, die ein soziales System im Laufe seiner Geschichte entwickelt hat, umschrieben. Entscheidend ist das Schulteam, bestehend aus allen Mitarbeitenden einer Schule, das durch sein Verhalten, Handeln und seine Überzeugungen Veränderungen möglich oder unmöglich macht. Beim Projekt *Tagesschule 2025* kann man von einem evolutionären Wandel sprechen. Vorhandene Prozesse sollen angepasst, weiterentwickelt und eine neue Kultur etabliert werden. Daher ist es wichtig, dass möglichst viele Kolleg*innen an der konkreten Ausgestaltung und Umsetzung der Veränderung beteiligt sind. Durch dieses partizipative Vorgehen werden die Sichtweisen, Meinungen und Bewertungen der verschiedenen Professionen einbezogen und gezielt genutzt. Ein evolutionärer Wandel ermöglicht, dass die Veränderung anschlussfähig ist und eine hohe Akzeptanz erfährt. Daher ist es wichtig, dass auch nach dem Start genügend Zeit zur Reflexion, also zum Durchatmen bleibt. Im Projekt *Tagesschule 2025* sollen sich die Schulen im ersten Jahr nach dem Start genügend Zeit nehmen, um sich mit dem Prozess auseinanderzusetzen.

Schulen zwischen Reformdruck und Trägheit: der Faktor Zeit

Betrachtet man theoretische Darstellungen zu Veränderungsprozessen (z.B. Krüger & Bach 2014), werden oft erst in der letzten Phase (Verstetigung) Erfolge gefeiert. Dazu kommt, dass eine idealtypische Aufteilung der Prozessphasen nicht anzeigt, wann Zeit zum Durchatmen und wann zum Durchstarten bleibt. Daher scheint es wichtig, eine Übersicht bereitzustellen, die auf die Bedürfnisse von schulischen Veränderungen zugeschnitten ist. Die folgende Grafik zeigt auf, wie eine solche aussehen kann:

Prozessphase		
Krüger & Bach 2014	Übertrag von Brückel et al. 2020	
Initialisierung	a. Zielklärung → schulexterne / schulinterne Ziele	j. Zeit
	b. Sense Making → Aufmerksamkeit	
Konzipierung	c. Anschlussfähigkeit prüfen d. Rahmenbedingungen & Ressourcen	
Mobilisierung	e. Projektauftrag → Verantwortung / zur Verfügung stehende Arbeitszeit / Dauer des Projekts / Meilenstein	
	f. Commitment (Selbstverpflichtung)	
Umsetzung	g. Konkretisierung des Projektauftrags (schriftliche Erstellung eines Detailkonzepts)	
	h. Prototyp inkl. Reflexion	
Verstetigung	i. Start und Institutionalisierung	

Abbildung 1: Idealtypischer Schulentwicklungsprozess im Vergleich mit Krüger und Bach (2014); Übertrag von Brückel et al. 2020

Die Grafik macht zum einen auf Sense Making (b) und Commitment (f) aufmerksam und weist auf die Bedeutung des Team-Einbezugs hin. Zum anderen zeigt der Faktor Zeit (j) an, dass diesem in jeder Projektphase eine besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden sollte. Zudem kann zwischen Zeitpunkt und Zeitdauer unterschieden werden:

Zeitpunkt

Oft ist es für ein Projekt entscheidend, zu welchem Zeitpunkt für ein bestimmtes Vorhaben beispielsweise die Aufmerksamkeit und das Interesse geweckt wird. So kann es vom richtig gewählten Zeitpunkt abhängen, ob eine Projektidee auf fruchtbaren Boden trifft. Bezogen auf das Projekt *Tagesschule 2025* heisst das, dass die Umstellung auf ein gesellschaftliches Klima trifft, das neue Lösungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf verlangt.

Zeitdauer

Auch in Bezug auf die Zeitdauer ist es von Bedeutung, immer wieder die gesetzten Termine zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen. Dazu kommt, dass gewisse Phasen wiederholt werden müssen, wenn zum Beispiel das Commitment nicht hergestellt wurde oder die Rahmenbedingungen sich ändern. Dabei die Balance zwischen gutem Vorankommen (Durchstarten) und genügend Zeit zu finden (Durchatmen) ist ein komplexes, aber auch erfolgskundliches Merkmal.

Stimmen sowohl Zeitpunkt wie auch Zeitdauer, sind wichtige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung gegeben. Wie bereits erwähnt, ist dabei nicht ausser Acht zu lassen, dass die Umsetzung nicht der Abschluss des Veränderungsprozesses bedeutet. Im Gegenteil,

es ist zu empfehlen, der Phase Start und Institutionalisierung (i) antizipierend genügend Zeit einzuräumen und die Projektorganisation dabei auch über den Startpunkt hinaus beizubehalten. Dies ermöglicht einer Schulleitung den wichtigen Kulturwandel zu begleiten und die Haltungen des Teams zu prägen. Wird dies getan, zeigt sich auch, dass das eingangs erwähnte Zitat der ZEIT nicht berechtigt ist. Die Evaluation bestätigt, dass keine der befragten Schulen zum Regelschulbetrieb zurückkehren möchte. Die Schulteams haben sich auf die Veränderung eingelassen und haben Lust am Modell *Tagesschule 2025* entwickelt.

Literaturverzeichnis

DIE ZEIT Nr. 39/2016, 15. September 2016.

Feller, Ruth & Dietrich, Flurina (2018): *Evaluation der Pilotphase I des Projekts Tagesschule 2025*. Schlussbericht zuhanden der Schulpflege der Stadt Zürich. Interface Politikstudien Forschung Beratung, Luzern.

Fend, Helmut (2008). *Schule gestalten*. Systemsteuerung, Schulentwicklung und Unterrichtsqualität. Wiesbaden: Springer VS.

Kanton Zürich, Bildungsdirektion Volksschulamt (2020). Neu definierter Berufsauftrag. Handbuch für Schulleitungen. Gültig ab Schuljahr 2020/21. Zugriff unter https://www.zh.ch/content/dam/zhweb/bilder-dokumente/themen/bildung/informationen-fuer-schulen/informationen-fuer-die-volksschule/fuehrung/klassen-stellen-planen/schuljahr-planen/berufsauftrag_handbuch_sl.pdf, Stand vom 22.05.2021.

Krüger, Wilfried & Bach, Norbert (Hrsg.) (2014). *Excellence in Change*. Wege zur strategischen Erneuerung. Wiesbaden: Springer.

Osterwalder, Fritz (2018). Einsiedeln – Bern – Zürich über Genf. Die lange Dauer von Bildungsreformen. In Flavian Imlig, Lukas Lehmann & Karin Manz (Hrsg.), *Schule und Reform. Veränderungsabsichten, Wandel und Folgeprobleme* (S. 77–88). Wiesbaden: Springer VS.

Stadt Zürich Schulamt (2018). *Umsetzungskonzept der Schulen. Auf dem Weg zur „Tagesschule 2025“*. Leitfaden – Umsetzungskonzept der Schulen. Unveröffentlichtes Dokument.

Stadt Zürich, Schulamt (2019). *Projekt „Tagesschule 2025“*. Konzept Weiterbildungs- und Vernetzungsangebote ab Schuljahr 2020/21 (Ersetzt „Konzept Schulungen und Vernetzung Phase II“). Internes Papier.

Stern, Susanne, Schwab Cammarano, Stephanie, Kessler, Laura, Iten, Rolf & von Stokar, Thomas (2021). *Evaluation Tagesschule 2025, Pilotphase II*. Zugriff unter <https://www.stadt-zuerich.ch/ssd/de/index/volksschule/tagesschule2025/projekt.html>, Stand vom 22.05.2021.

Autor*innen

Frank Brückel, Prof. Dr.,

arbeitet an der Pädagogischen Hochschule Zürich in den Arbeitsschwerpunkten Tagesschule und Schulentwicklung. Dabei unterstützt er Gemeinden und Schulen bei den unterschiedlichsten Veränderungsprozessen. Sein besonderes Interesse liegt dabei im Wissenstransfer von Forschungswissen in die tägliche Schulentwicklungsarbeit.
Kontakt: frank.brueckel@phzh.ch

Regina Kündig, BA, MAS,

arbeitet für die Kreisschulbehörde Zürichberg der Stadt Zürich und leitet den Bereich Schulentwicklung. Dabei begleitet sie die Schulen bei der Vorbereitung und Umsetzung des Projekts *Tagesschule 2025* und ist zuständig für weitere Projekte wie beispielsweise die Stärkung der Integration an Regelschulen.
Kontakt: regina.kuendig@zuerich.ch