

*journal für  
schulentwicklung*

---

**1/2020**  
24. Jahrgang

**Thema**

**Schulen,  
die müssen**

**StudienVerlag**

**Auch als digitale Ausgabe/digitales Abo erhältlich:**

**[www.united-kiosk.de](http://www.united-kiosk.de)**

**[www.studienverlag.at](http://www.studienverlag.at)**

#### **Impressum**

journal für schulentwicklung  
24. Jahrgang 2020  
© 2020 by Studienverlag Innsbruck-Wien  
Layout und Satz: Roland Kubanda

Verlag: Studienverlag, Erlenstraße 10, A-6020 Innsbruck;  
Tel.: 0043/512/395045, Fax: 0043/512/395045-15;  
E-Mail: [order@studienverlag.at](mailto:order@studienverlag.at); Internet: [www.studienverlag.at](http://www.studienverlag.at)  
Redaktion: Melanie Knünz c/o Studienverlag; E-Mail:  
[schulentwicklung.redaktion@studienverlag.at](mailto:schulentwicklung.redaktion@studienverlag.at)

Bezugsbedingungen: *journal für schulentwicklung* erscheint viermal jährlich.

Jahresabonnement: € 52,90

Einzelheft: € 22,40

(Preise inkl. MwSt., zuzügl. Versand)

Die Bezugspreise unterliegen der Preisbindung.

Abonnement-Abbestellungen müssen spätestens 3 Monate vor Ende des Kalenderjahres schriftlich erfolgen.

#### HerausgeberInnen

Markus Ammann, Universität Innsbruck

Nils Berkemeyer, Universität Jena

Jürg Brühlmann, Schul- und Organisationsberatung,  
Kreuzlingen und Biel Bienne

Birgit Eickelmann, Universität Paderborn

Livia Jesacher-Rößler, Universität Innsbruck

Esther Dominique Klein, Universität Innsbruck

Martina Krieg, Amt für gemeindliche Schulen, Zug

Marlies Krainz-Dürr, Pädagogische Hochschule Kärnten

Annemarie Kummer Wyss, Pädagogische Hochschule Luzern

Pierre Tulowitzki, Fachhochschule Nordwestschweiz

Enikö Zala-Mezö, Pädagogische Hochschule Zürich

Die mit dem Verfasseramen gekennzeichneten Beiträge geben nicht in jedem Fall die Meinung der Redaktion oder der Herausgeber wieder. Die Verfasser sind verantwortlich für die Richtigkeit der in ihren Beiträgen mitgeteilten Tatbestände. Für unverlangt eingesandte Manuskripte übernehmen Redaktion und Verlag keine Haftung. Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

#### Offenlegung laut Mediengesetz:

Medieninhaber: Studienverlag Ges.m.b.H., Erlenstraße 10, A-6020 Innsbruck; Buch-, Kunst- und Musikalienverlag; Markus Hatzler (Geschäftsführer)

Blattlinie: Das journal für schulentwicklung dokumentiert Erfahrungen aus der Praxis der Schulentwicklung, greift Impulse aus der internationalen Schulentwicklungsszene auf und will praktische Tipps und theoretische Ressourcen für die Entwicklung der Schule als Organisation anbieten.

# Inhalt

## Thema

<i>Marlies Krainz-Dürr &amp; Markus Ammann</i> Schulen, die müssen. Editorial	5
<i>Norbert Maritzen</i> Wie kultiviere ich Ermöglichung bei der Pflicht?	8
<i>Pierre Tulowitzki &amp; Christoph Kruse</i> Unintendiert, unwirksam, unmöglich? Über die Unwägbarkeiten unfreiwilliger Schulentwicklung	14
<i>Ulrich Krainz &amp; Jonas Claußen</i> Ungebetene Gäste. Über Beratung von Schulen im Zwangskontext	20
<i>Peter Steiner &amp; Adrian Bucher</i> Verpflichtende, begleitete Selbstevaluationen am Beispiel der Volksschulen des Kantons Basel-Stadt	27
<i>Alexander Bergmann</i> Das Potenzial von Krisen nutzen: Wendepunkte der Schulentwicklung in ausgezeichneten Schulen des Deutschen Schulpreises	33

## Quergedacht

<i>Marlies Krainz-Dürr</i> „... denn Zwang ist nötig?!“	39
--	----

## Interview

Schulzusammenführungen durch Clusterbildung Interview mit Alfred Lehner, BMBWF Wien	42
--	----

## Methodenathelier

*Kirsten Mattern*

Akzeptanzgespräche führen

45

## Extra

*Daniel Mühl-Benninghaus*

Lesson Studies im multiprofessionellen Team

Ein Pilotprojekt im Rahmen der Verbesserung von Unterrichtsqualität  
an der Stadtteilschule Horn in Hamburg

50

## Service

Rezension

56

Aktuelle Literaturempfehlungen

58

# Schulen, die müssen

Editorial

Herausgebende: Marlies Krainz-Dürr & Markus Ammann



**Marlies Krainz-Dürr**,  
*war wissenschaftliche  
 Mitarbeiterin am Institut  
 für Unterrichts- und  
 Schulentwicklung der  
 Alpen-Adria-Universität  
 Klagenfurt, seit 2006 Grün-  
 dungsrektorin und Rek-  
 torin der Pädagogischen  
 Hochschule Kärnten,  
 Viktor-Frankl-Hochschule.  
 Forschungsschwerpunkte:  
 Qualitätsentwicklung,  
 Lernende Systeme,  
 Steuerungsfragen.*



**Markus Ammann**, *Ass.-  
 Prof. Mag. Dr., Institut  
 für LehrerInnenbildung  
 und Schulforschung  
 an der School of Edu-  
 cation der Universität  
 Innsbruck. Forschungs-  
 schwerpunkte: Schul-  
 forschung zum Thema  
 Leadership in schulischen  
 Transformationsprozessen.*

Jede Form von Beratung verlangt – um wirk-  
 sam zu werden – Freiwilligkeit und die Bereit-  
 schaft, sich auf einen Beratungsprozess ein-  
 zulassen. Dies gilt für alle Beratungsprozesse,  
 auch für jene der Schulentwicklung. Auch  
 diese sehen nicht selten Freiwilligkeit und  
 intrinsische Motivation als Kernelemente jed-  
 weden Gelingens an. Die damit verbundene –  
 meist – implizite These ist jene, dass erst über  
 die individuelle Betroffenheit die Motivation  
 zur Mitarbeit geweckt wird. Entwicklungspro-  
 zesse an Schulen erfolgen jedoch nicht immer  
 aus eigenem Antrieb oder aus Einsicht in die  
 Notwendigkeit, sondern sind manchmal auch  
 mehr oder minder angeordnet. Das Ausmaß  
 der Verpflichtung ist dabei unterschiedlich  
 und reicht vom zwanglosen Zwang durch  
 Schulleitung oder Schulaufsicht bis hin zu  
 staatlich verordneten Maßnahmen. Manch-  
 mal sind es aber auch äußere Verhältnisse, die  
 eine Maßnahme erzwingen.

Die Betitelung dieses Heftes hat uns bei  
 der Herausgabe sehr beschäftigt. „Schulen  
 in Zwangskontexten“ schien uns zu missver-  
 ständlich, ist doch das Schulsystem per se ein  
 Zwangskontext, dem jede Schule unterworfen

ist. „Schulen zwischen Zwang und Freiheit“ hätte das Thema wohl eher getroffen, allerdings wollten wir uns vor allem mit einer Seite – nämlich dem Zwang – näher beschäftigen und die Freiheit ein andermal beleuchten. So haben wir uns schließlich für das Wort „müssen“ entschieden, das als unschöne Verpflichtung nur allzu oft verschleiert und beschönigend bemäntelt wird. Wenn Schulen von Bildungsdirektionen „eingeladen“ werden, bestimmte Messinstrumente einzusetzen, wenn ihnen die Freiheit gegeben wird, jetzt oder erst in einem Jahr Schulentwicklungsmaßnahmen durchzuführen, oder wenn sie als Qualitätsmaßnahme in einen Schulcluster „aufgenommen“ werden sollen, dann bleibt ihnen keine andere Wahl, als sich „freiwillig“ zu fügen. Verdeckt vom Mantel der Freiwilligkeit klopft dann auch der Entwicklungs- und Veränderungszwang mit an die Schultür. Keine Wahl bleibt letztlich auch denjenigen, die von Fortbildungseinrichtungen an jene Schulen geschickt werden, für die bestimmte – nicht immer geliebte – Maßnahmen seitens der Bildungsverwaltung vorgesehen sind.

Die vorliegende Ausgabe beschäftigt sich mit Schulentwicklungsberatung in diesen unterschiedlichen Zwangskontexten und diskutiert das sensible Gleichgewicht von Müssen, Wollen und Können in schulischen Beratungsprozessen.

Der einleitende Artikel von *Norbert Maritzen* ruft einen Diskussionsstrang in Erinnerung, der die Pädagogik seit Jahrhunderten beschäftigt. In Anlehnung an Immanuel Kants berühmte Fragestellung „... wie kultiviere ich die Freiheit bei dem Zwange?“ stellt sich diese nicht nur in Bezug auf die pädagogische Beziehung generell, sondern auch in Beratungsbeziehungen. Maritzen konstatiert eine begriffliche Hilflosigkeit, mit der Antinomie Freiheit und Zwang im Bereich von Beratungsprozessen in Schulen konstruktiv umzugehen, und eine Vernachlässigung der Mehrdimensionalität von Schulentwicklung. Der Autor plädiert daher in seinem Beitrag für

eine bewusste Gestaltung und „Kultivierung“ bedingungsabhängiger Freiheit.

Der Beitrag von *Pierre Tulowitzki* und *Christoph Kruse* nimmt die Anlässe in den Blick, die Impulse für das **Müssen** darstellen. Die Autoren legen dabei den Schwerpunkt auf Konstellationen, in denen Verbindlichkeit auf formaler Ebene erzwungen wird. Der Bogen wird hier von Gesetzesvorgaben über Lehrplanänderungen, schlechte Ergebnisse bei Leistungsvergleichen bis hin zu Schulfusionierungen gespannt. Die Autoren diskutieren dabei mögliche Strategien des Umgangs mit erzwungener Schulentwicklung und heben die Bedeutung angemessener Unterstützung hervor.

Mit welchen Widerstandsformen und gruppendynamischen Folgen Beraterinnen und Berater zu rechnen haben, wenn die Unterstützungsmaßnahmen zwangsweise verordnet werden, beschäftigt sich der Beitrag von *Ulrich Krainz* und *Jonas Claußen* aus Österreich. Die Autoren – selbst Wissenschaftler und ausgebildete Organisationsberater – nehmen die konkrete Situation der Schulentwicklungsarbeit in Zwangskontexten unter die Lupe und beleuchten die damit einhergehenden eigenen Dynamiken. Anhand dreier Fallbeispiele werden typische Abwehrformen und Rationalisierungsstrategien charakterisiert und mögliche Szenarien als Anknüpfungspunkte für die Beratungspraxis entworfen.

Ein weiteres Beispiel extern in Auftrag gegebener und kontrollierter Schulentwicklung beschreiben *Peter Steiner* und *Adrian Bucher* anhand des Projekts „Schulharmonisierung“ im Kanton Basel-Stadt in der Schweiz. Die Konzeption basiert auf der Erfahrung, dass reine Selbstevaluationen mit alleiniger Verantwortung bei den Schulen ohne externe Unterstützung wenig Veränderung bewirken. Im beschriebenen Projekt behalten die Schulen einen großen Handlungsspielraum in Bezug auf die Themensetzung und den Durchführungszeitpunkt, sind jedoch verpflichtet, angebotene Instrumente einzusetzen. Ein

wesentlicher Erfolgsfaktor dabei ist die Begleitung und Prozessmoderation durch externe Expertinnen und Experten.

*Alexander Bergmann* greift in seinem Artikel das Thema Schulführung und Schulleitungshandeln in krisenhaften Situationen auf. Der Autor untersucht dabei das Führungshandeln an jenen Preisträgerschulen des deutschen Buchpreises, die durch äußere oder innere Gründe gezwungen, einen grundlegenden Veränderungsprozess durchlaufen haben. Die im Beitrag dargestellten Facetten von Schulleitungshandeln beziehen sich auf das Forschungsprojekt „Von den Besten lernen – Lernwirksames Schulleitungshandeln in ausgezeichneten Schulen des Deutschen Schulpreises“.

Quergedacht ist der Beitrag von *Marlies Krainz-Dürr*, der das Verhältnis von institutionellem Zwang und organisatorischer Freiheit diskutiert. Die Autorin diskutiert den Unterschied zwischen Institution und Organisation und zeigt auf, dass in Schulen beides in einem permanenten Spannungsverhältnis steht. Entlang der Frage, was die ältere Generation von den Jungen erwartet, entfaltet die Autorin Gedanken, die darin münden, dass es neue und risikofreudige Organisationsformen von Schule und Unterricht braucht und diese nur in einem Zusammenspiel von Zwang und Freiheit entstehen können.

Die Bildung von Schulclustern soll Kindern und Jugendlichen in Österreich ein optimales Bildungsangebot in allen Regionen bieten.

Diese neue schulische Organisationsform stellt durch die mehr oder minder freiwillige Zusammenführung von Standorten unter einer einheitlichen Leitung mit einem gemeinsam abgestimmten pädagogischen Konzept aber auch Konfliktstoff dar. Der Clusterbeauftragte *Alfred Lehner* spricht im Interview über seine Erfahrungen der Implementierung von Pilotclustern und benennt mögliche Erfolgsfaktoren.

Um Betroffene zu Beteiligten machen zu können, ist es nicht nur in Krisensituationen und Zwangskontexten notwendig, professionelle Akzeptanzgespräche zu führen. Im Methodenatelier gibt *Kirsten Mattern* Anregungen, wie diese Gespräche von Führungspersonen gestaltet werden können, und bietet anhand eines Delegationsgesprächs eine Checkliste dafür an.

Der freie Beitrag von Daniel Mühl-Beninghaus beschreibt ein Projekt zur Verbesserung der Unterrichtsqualität an einer Stadtteilschule in Hamburg auf Basis der Methode der „Lesson Studies“ als konstruktive Antwort auf einen kritischen Hinweis der Schulinspektion.

Abgerundet wird dieses Heft wie immer vom Serviceteil mit aktuellen Buchempfehlungen und einer Rezension zum eben erschienenen Handbuch „Evaluation in Schule und Unterricht“.

Kontakte:

marlies.krainz-duerr@ph-kaernten.ac.at  
markus.ammann@uibk.ac.at