



# FORMAT SINN- UND WERTE-ORIENTIERTE SCHULENTWICKLUNG

## Ausgangslage:

Wie schön wäre es Schule so zu gestalten, dass alles Tun als Lehrperson wertvoll und das Lernen der Schülerinnen und Schüler für sie sinnvoll wäre? Und wie wäre es, wenn die Betroffenen der Schule derart zu Beteiligten würden, dass sie ihre Anliegen und Ideen auch wirklich umsetzen könnten?

## Der Sinn der Schule:

Damit das geschehen kann, müssten sich alle Beteiligten einer Schule als erstes überhaupt einmal einig werden, was denn für sie sinnvoll ist und welche Werte ihrem Verständnis von Schule zugrunde liegen, die sie in ihrem Tun antreiben. Ist das nicht klar, funktionieren Schulen ähnlich wie ein grosses Segelschiff, an dem die Vordermannschaft das Segel nach Norden ausrichtet und die Hintermannschaft nach Süden. Dass sich alle enorm engagieren, wird dabei nichts nützen. Das Schiff wird nicht aus dem Hafen kommen.

## Von individuellen Werten zu gemeinsamen Wertehaltungen:

Der Sinn wozu Schule da ist, ist an vielen Schulen oder individuell bei einzelnen Lehrpersonen und Eltern unbewusst oder zumindest unausgesprochen vorhanden. Er wirkt deswegen aber nicht minder stark, zum Beispiel bei Argumentationen grundlegender Entscheidungen in der Schulentwicklung. Die Sinnbeschreibung kann lauten: »Wir möchten möglichst viele Kindern ans Gymnasium bringen« oder »Wir möchten nirgends anecken und machen deshalb alles so, wie es vorgeschrieben ist, damit wir keine Probleme bekommen« oder »Wir möchten den Kindern unbedingt die Freiheiten geben, sich so individuell wie möglich zu entfalten«. Oft sind es biografisch geprägte Vorstellungen, Werte aber auch Ängste, die bei Lehrpersonen, Schulleitungen und Eltern den Sinn der Schule bestimmen. Entscheidungen an Schulen werden dann aufgrund persönlicher, ideologischer oder biografisch begründeter und oft unreflektierter Wertehaltungen gefällt. Die Suche nach einem übergeordneten, überindividuellen Sinn der Schule ist deshalb sehr wichtig und wird am besten mit allen Betroffenen zusammen gesucht, die dadurch zu Beteiligten werden. Um diese Klärung kümmert sich die sinn- und werteorientierte Schulentwicklung.

## Workshop zur Erarbeitung eines überindividuellen Sinnsatzes

In einem ganztägigen Workshop mit möglichst allen Mitarbeitenden der Schule findet ein angeleiteter Prozess statt, bei dem folgende drei Fragestellungen in Zentrum stehen und zu einem bis drei überindividuellen Sinnsätzen der Schule führen:

1. **Was möchte ich für mich?** Was möchte ich für mich im Schulalltag erleben und wie möchte ich mich dabei fühlen, so dass ich sagen kann: »Das war ein toller Arbeitstag heute«! Was ist für mich der Sinn, weshalb ich an unserer Schule arbeite?

**II. Was möchte ich für andere Menschen innerhalb und außerhalb der Schule?**  
*Was sollen sie erleben, wie sollen sie sich fühlen können, wenn es für sie ein toller Tag an der Schule sein soll? Was soll für die anderen im Schulalltag sinnhaft sein?*

**III. Was möchte ich für die Welt (Dorf, Land, Gesellschaft, (Um-)Welt) gemeinsam mit den anderen Menschen an unserer Schule beitragen? Was ist der Sinn unseres Tuns an der Schule, über die Grenzen unserer Bildungseinrichtung hinaus?**

Die Erarbeitung eines gemeinsamen Sinnsatzes bewirkt eine ganz andere Kraft als die Entwicklung eines Leitbildes, weil sie ihren Ausgangspunkt bei den Sehnsüchten und Emotionen der Teilnehmenden hat, die letztendlich immer handlungsleitend sind. Bedürfnisse und Gefühle sind darum stets die antreibenden Motivatoren jeglicher Tätigkeit.

<b>Teilnehmer:</b>	Alle Mitarbeitende der Schule (Lehrpersonen, Schulleitung, Schulbehörden, Hauspersonal, etc.)
<b>Dauer:</b>	6 h, plus vorangehender Vorbereitungsprozess mit der Schulführung 2 h
<b>Leitung:</b>	Daniel Hunziker (bei größeren Schulen mit einer zweite Workshopleitung)
<b>Weitere Infos und Kostenanfragen:</b>	Bea Linder, Administration Bildungsreich Tel: +41 (0)76 330 04 40, E-Mail: <a href="mailto:info@bildungsreich.org">info@bildungsreich.org</a>

---

**Weiterführende Module:** Der oder die gefundenen Sinnsätze sind das wichtigste Ziel des Workshops und zukünftig Referenz für alle Entwicklungsfragen und die Praxis im Schulalltag. Gleichzeitig sind sie der Ausgangspunkt für weiterführende Entwicklungsarbeiten. Diese sind im Folgenden aufgeführt. Die Themenfelder a) Empathische Kommunikationskultur und b) Arbeit am Fundament sind unabdingbare Begleiter für eine erfolgreiche Implementierung der Sinnsatzarbeit an einer Schule. Die anderen Themenfelder können zu unterschiedlichen Zeitpunkten in der Entwicklungsarbeit wichtig werden oder auch nicht.

**a) Empathische Kommunikationskultur:** Die Entwicklung einer gemeinsamen Sinn- und Werteorientierung bewirkt, dass an einer Schule eine Einigung darüber entsteht, wohin die Schulentwicklungsreise gehen soll. Die Entwicklung einer empathischen Kommunikationskultur kümmert sich darum, dass auf dieser Reise Menschen so miteinander kommunizieren können, dass sie ihre Andersartigkeit nicht als Konkurrenz, sondern als Bereicherung erleben können und ein besseres gemeinsames Verständnis für ihre Arbeit erlangen können.

Anderen Menschen nicht zuzuhören oder ihnen zuzuhören, um ihnen besser entgegen zu können ist weit verbreitet, jedoch für ein besseres Verständnis und das Erreichen gemeinsamer Vorhaben hinderlich. Erst wenn Menschen lernen, einander emphatisch zuzuhören und sich authentisch mitzuteilen, können Menschen von einander lernen, einander verstehen und gemeinsam Neues erschaffen. Dies gilt für die Kommunikation zwischen allen Beteiligten einer Schule von den Schülerinnen und Schülern, über die Lehrpersonen, Eltern und Schulleitungen bis zu

den Schulbehörden. Mit dem Format empathische Kommunikation legt eine Schule den Startschuss zu einer empathischen Kommunikationskultur.

#### **b) Arbeit am Fundament:**

In aller Regel wird eine Schulgemeinschaft bei der Beschreibung des übergeordneten Sinns eine große Übereinkunft und Zustimmung erfahren - schließlich ist der Sinnsatz ja auch eine Synthese der Sehnsüchte und Wünsche aller Mitarbeitenden.

Was im fortlaufenden Prozess wichtig ist, ist die Auseinandersetzung, was 1. jede/jeder auf den Schulalltag bezogen darunter versteht und 2. was es zu den einzelnen Punkten noch alles zu wissen gibt. Es wird zu untersuchen sein, was verschiedene wissenschaftliche Disziplinen dazu sagen, welche gesellschaftsrelevante Zusammenhänge es gibt. Erkenntnisse der Zukunftsforschung gilt es zu erforschen, Wissen über die Entwicklung von Berufsfeldern in den kommenden Jahrzehnten anzueignen, sich über lernpsychologische, neurobiologische und entwicklungspsychologische Grundlagen schlau zu machen. Daraus wird sich ergeben, was es aus diesen Erkenntnissen im Schulalltag loszulassen gilt, weil die gängige Praxis womöglich gewissen Traditionen entspricht, jedoch nicht für den Sinn der Schule dienlich ist, was sich nach wie vor bewährt und was es neu zu denken gilt.

#### **c) Referenzieren des Sinnsatzes im Schulalltag:**

Sobald eine Schulgemeinschaft geklärt hat, welches der gemeinsame Sinn ihrer Schule ist, geforscht hat, was es dazu zu wissen, loszulassen und neu zu denken gibt, ist ein Rahmen gespannt, eine Referenz und eine gemeinsame überindividuelle Wertegrundlage geschaffen, innerhalb der eine Schulgemeinschaft immer mehr selbstorganisiert Entscheidungen treffen und Gestaltungsräume kreieren kann. Es braucht dann immer weniger hierarchische Führungsentscheide, die jede Umsetzungsidee, jede Methode und Maßnahme begutachtet und durchleuchtet und von oben herab reguliert. Sie muss lediglich immer wieder im Blick behalten, ob Vorhaben und Entscheidungen noch in Referenz zum Sinn der Schule stehen. Ist allmählich aus dem Verbund von Individualisten oder Interessengruppierungen eine sinn- und werteorientierte Gestaltungsgemeinschaft geworden, können Instrumente eingeführt werden, die dazu dienen, Kompetenzbereiche einzurichten, innerhalb derer in erhöhtem Masse Entscheidungen getroffen und Vorhaben rasch in die Realität umgesetzt werden können.

#### **d) Ängste und Bedenken:**

Die Orientierung am überindividuellen Sinnsatz dient dazu, die Gegenwart und Zukunft der Schule in Bezug zu den Gewohnheiten und Muster der Mitarbeitenden zu bringen. Das heißt, die Alltagspraxis mit all ihren Facetten und Aspekten soll überprüft werden: «Dienen die bestehenden Schulhausregeln den Anliegen des Sinnsatzes?» oder «Passen die Unterrichtsformen zu den Anliegen des Sinnsatzes?», usw. Mit dem Blick in die Zukunft können und sollen nun alle Entwicklungsvorhaben mit dem Sinnsatz in Bezug gebracht werden, so dass gewährleistet ist, dass nichts entwickelt wird, was nicht dazu führt, dem gemeinsamen Sinn- und Werteorientierung zu dienen. Es bewährt sich zu Beginn dieses Prozesses Mitarbeitende als «Hüter» der Sinnsatzanliegen und für die empathische Kommunikationskultur zu ernennen. Damit bleibt die Fokussierung auf die Umsetzung des Sinnsatzes gewährleistet, bis immer mehr alle Mitarbeitenden die Orientierung am Sinnsatz verinnerlicht haben.

Da die Entwicklung des Sinnsatzes von Sehnsüchten und Wünschen ausgeht, kommt es immer wieder vor, dass die Sinnsätze zwar von Herzen gewünscht und mitgetragen werden, jedoch mit Aspekten der Schulalltagspraxis im Widerspruch stehen. Was mache ich als Lehrperson beispielsweise mit meiner jahrelangen Praxis der

Strichlisten und Strafmaßnahmen bei Verfehlungen der Schülerinnen und Schüler, wenn der Sinnsatz würdevolle Beziehungen vorsieht?

Es ist deshalb normal und folgerichtig, dass die Implementierung des Sinnsatzes als Orientierungsinstrument einer Schule auch Ängste und Sorgen auslöst. Diese gilt es ernst zu nehmen und fordern die Schulführung heraus aktiv und konstruktiv damit umzugehen.

#### e) Zwischenbilanz

Nach einem halben oder einem Jahr macht es Sinn über den Verlauf und die Entwicklung zu den Themenfeldern a) bis d) zu bilanzieren: Wie gelingt es miteinander empathisch zu kommunizieren. Auf welchen Ebenen (LP, SL, SuS, Eltern) gelingt es gut, wo noch nicht? Hat sich ein gemeinsames und stabiles Verständnis zu den einzelnen Aspekten des Sinnsatzes etabliert. Was sind die Erkenntnisse aus der Arbeit am Fundament? Was sind die Ergebnisse des Referenzierens des Schulalltages und wie gelingt es unterdessen, Entwicklungsvorhaben mit den Anliegen des Sinnsatzes in Verbindung zu bringen? Wie war die Wirkungsweise der «Hüter» des Sinnsatzes und der empathischen Kommunikation? Welches waren / sind die Ängste und Bedenken, die durch die Sinnsatzarbeit hervorgerufen wurden?

#### f) Führungscoaching

Eine gemeinsame sinn- und werteorientierte Ausrichtung führt zu einem anderen Führungsverständnis an einer Schule. Alle Beteiligten übernehmen dadurch mehr Verantwortung für sich, für die Anderen und die Schule als Ganzes. Schulgestaltung und -entwicklung wird partizipativer. Die Anforderungen an die Schulführungsverantwortlichen ändern sich dadurch auch. Ein Potenzial durch die Sinnsatzorientierung sind verbesserte Möglichkeiten sich für die Gewinnung neuer Mitarbeitenden ein Profil zu schaffen. Das Onboarding ist eine Herausforderung, nämlich dann, wenn neue Mitarbeitende nicht in den ganzen Entwicklungsprozess miteinbezogen waren. Ebenfalls in die Führungsverantwortung gehört der Umgang mit den Ängsten und Bedenken der Mitarbeitenden und die Frage nach dem Tempo der Umsetzungsschritte. Den Einen kann es nämlich nicht schnell genug gehen, Anderen ist auch langsam noch viel zu schnell.

#### g) Eltern- und SuS-Miteinbezug:

Ein wichtiger Schritt ist das Einbeziehen der Eltern und der Schülerinnen und Schüler in die Sinnsatzarbeit. Die Frage des Zeitpunktes ist dabei ganz wichtig. Zu früh ist er, wenn im Team noch zu wenig Sicherheit vorhanden ist. Dann kann es auch Eltern verunsichern. Zu spät kann genau so verunsichern, wenn Eltern wahrnehmen, dass sich Dinge ändern, sie jedoch keine Ahnung haben weshalb.

Sobald die Mitarbeitenden an einer Schule mit der Sinnsatzorientierung ausreichend vertraut und sicher sind, steht es an die Schülerinnen und Schüler über die Sinnsatzorientierung stufengerecht zu informieren und sie daran partizipieren zu lassen.

#### Weiter Infos und Kostenanfragen:

Für die Module a) bis e) stehen wir begleitend und beratend auf Wunsch zur Verfügung.

Bea Linder, Administration Bildungsreich  
Tel: +41 (0)76 330 04 40, E-Mail: [info@bildungsreich.org](mailto:info@bildungsreich.org)