



---

# Wie fachbezogene Qualität in die Schulen (will)kommt

---

*Dr. Anton Strittmatter, Biel/Bienne (Schweiz)*

*[www.strittmatter-beratungen.ch](http://www.strittmatter-beratungen.ch)*

# IMST-Behauptung: „Innovationen machen Schulen top“

- Wohl so gedacht:



# IMST-Behauptung: Innovationen machen Schulen top

- Top-Realität sieht eher so aus:



# Übersicht

---

1. Welcher Anspruch von „fachbezogener Qualität“? Top, genügend akzeptabel, tauglich oder tüchtig?
2. Trainieren, ausrüsten und predigen hilft; nachhaltige Effekte stellen sich in einer Diskurs-Kultur ein.
3. Der fachdidaktische Diskurs: Themen und Formen
4. 10 „gute“ Gründe für Diskurs-Enthaltbarkeit
5. Jenseits von Kampagnen und Projekten: beharrliche Kulturarbeit vor Ort

Vertretbarer Anspruch mit breiter Akzeptanz:  
„INTERESSE MACHT SCHULEN TÜCHTIG“

- *Schulen garantieren mindestens ordentlichen, allen Sch zumutbaren Unterricht frei von gravierenden bzw. chronischen Qualitätsdefiziten*
- Allen Schulen sind am optimieren, wollen mehr als genügenden Unterricht machen (Tüchtigkeitsstreben)
- Einzelne Schulen werden dank besonderer Umstände zwischendurch auch mal top. Dann ist Stolz und Feiern angesagt (ohne Benchmark-Absicht).

**These:** Fachdidaktische Qualität entsteht durch das Zusammenwirken von Ausbildung, Lehrmitteln, Normenvorgaben (Lehrplan, Tests) und mehr oder weniger zufälligen Interesselagen bei einzelnen Lehrpersonen oder Schulteams, z.B. aufgrund Suche nach Antworten auf Notlage, Pfingsterlebnis einzelner Lehrpersonen in Weiterbildungen, Anreize/Köder von Kampagnen/Projekten. Daraus entstehen oft fachdidaktische Innovationen/Lernprozesse - mehrheitlich von begrenzter Nachhaltigkeit.

**Nachhaltige fachdidaktische Qualitätsentwicklung muss in einer *schulinternen Diskurs-Kultur* eingebettet sein.**

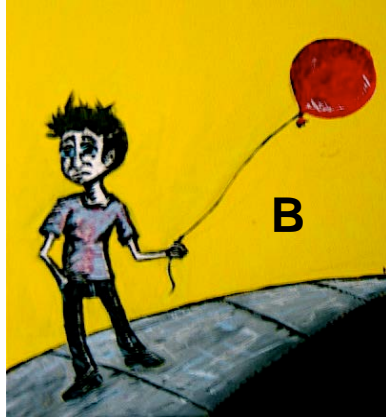
# Gewinnerwartungen zum fachdidaktischen Diskurs an Schulen

- **Schüler/innen** erleben **gute Kohärenz** (und damit hohe Wirksamkeit) in ihrem Lernen über die Stufen hinweg sowie in der Vernetzung zwischen den Fächern - und Gerechtigkeit unabhängig von der zufälligen Lehrperson.
- **Schüler/innen** erleben eine **interessante und wirkungsvolle Unterrichtsführung**, die zum Lernziel, zum Gegenstand und zu ihren Lernvoraussetzungen passt.
- **Lehrpersonen** erleben sich als **wirkungsvoll** und in ihrer Unterrichtsführung **mitgetragen** von den Kolleg/innen.
- Lehrpersonen haben und nutzen **Orte des Lernens über guten Fachunterricht**, bleiben in **forschender Neugier** auch nach 20 Jahren Math-, Chemie- oder Deutschunterricht
- **Lehrpersonen profitieren von hochwertigen Materialien und Ideen**, die alleine nicht oder nur mit sehr hohem Aufwand zu produzieren wären.

# Tops im fachdidaktischen Peer-Diskurs

- Mittlere Ebene (zwischen Lehrplan und Lehrperson/Klasse) der normativen Fachdidaktik: lokale Schwerpunkte, Anpassungen an Klientel
- Absprachen über Aufbau, zeitliche Verteilung, Lehrmittel, besondere Settings (Projektwochen, alternierende Lektionenverdoppelung, Schulverlegungen, Stellung und Anlage der Hausarbeiten etc.).
- Hausregeln Lernkontrollen/Notengebung
- Spezielle methodisch-lernpsychologische Fragen/Knacknüsse (z.B. Üben, selbständiges Erarbeiten-lassen, Sch mit Schwierigkeiten in Zeit und Raum, Dilemma induktiv vs deduktiv, etc.
- Absprachen zu Kollegialfeedback, gemeinsamer Besuch von Weiterbildungen, Herholen von fachdidaktischem Coaching, etc.





### Lernt gut mit:

- viel klare Struktur
- Beschränkung auf's Notwendigste, keine Abschweifungen
- drillmässiges Üben
- induktives Vorgehen
- fragend-entwickelnd
- hören & anschauen
- häufige externe Bestätigung
- eingeschränkte Wahlmöglichkeiten
- lehrerzentriertes Coaching, Frontalmethoden



### Lernt gut mit:

- grosse Freiheit, eigener Lernweg
- Einflechten interessanter Zusatzinformationen
- Stimulation zu eigenen Initiativen
- deduktives Vorgehen
- forschend-entdeckend
- lesen
- Aufforderung zu Selbsteinschätzung
- freie Wahl von Zeit, Methode, Stoff, Partner...
- Gruppenarbeiten, Rollenspiele, längere Einzelarbeit

# Fachteams als Professionelle Lerngemeinschaften (Senge/Rolff/Strittmatter/u.a.)

1. Auftragsbezogenes Lernen
2. Suchbewegungen nach „state of the art“
3. Herausbilden einer gemeinsamen Fachsprache
4. Reflexion des Erfahrungs-Wissens (Feedback-Dialog), Würdigung von Eigenerfahrung *und* anderem Expertenwissen
5. Kultur der Neugier
6. Kultur der Ermutigung und Unterstützung
7. Ressourcen nutzen und einfordern wollen

**Gruppenformen:** Kollegiale Praxisberatung, Intervision, Supervision, Fachschaften, Q-Gruppen, Projektteams, Tandems etc.

# 10 „gute“ Abstinenz- oder Widerstands-Gründe

1. Erwartung Blamage/Beschämung bei Selbstoffenbarung
2. Erwartung von Zerstrittenheit & Beziehungs-Reparaturaufwand
3. Erwartung: kein Konsens möglich, zu weit auseinander
4. Diktat-Erwartung (seitens Alphas oder drohender enger Regeln)
5. KGN-Erwartung: unbefriedigend, bindet meine Qualitäten zurück; mein Mehrwert wird nicht sichtbar oder gar ausgespielt durch die „Billigen“
6. Erwartung Misserfolg bei Umsetzung (Wanne in der Lernkurve), drohende Verschlechterung statt Gewinn
7. Keine Zeit dafür, andere Sitzungen/Konferenzen, Konkurrenz durch befohlene Reformübungen, zu viele andere Projekte etc.
8. Zu viele Fächer zu unterrichten, da bleibt für tief schürfende „Diskurse“ zum einzelnen Fach kein Platz
9. Identitätsbedrohung/Territoriumsverletzung/hoher Kränkungs Wert v.a. bei „Altgedienten“ und Mono-Fachlehrpersonen
10. Stellvertreter-Motive/Retourkutschen am sich gerade anbietenden Vorhaben

# Variantenreiche Widerstandsäusserungen

- **Nonverbale Reaktionen** (Kopfschütteln, demonstratives Abwenden, ...)
- **Abwertende Zwischenrufe/Seitenbemerkungen** auf Vorschläge
- **Passivität**, Schweigen, Nicht- oder Minimalbeteiligung an einem Vorhaben
- **So-tun-als-ob**, unauffälliges Unterlaufen von Regeln/Beschlüssen
- **Absentismen**, Termine „verpassen“, Verschieben von anderen Pflichten, Krankheit etc.
- **Blödeln**, Anliegen lächerlich machen, Witze, Karikaturen zeigen
- **Gegenmeinungen** (z.B. aus Zeitschriften) **anonym aufhängen**
- **Cliquenbildung, Gerüchteküche**
- **Endloses Fragen** („Ja, aber...?; und müsste man nicht zuerst...?“)
- **Zuspitzungen, Übertreibungen**
- Und manchmal auch: „Ich will/wir wollen das nicht, weil ...“ oder „Wir haben da eine ganz andere Auffassung, weil ...“ oder „Ich teile das Anliegen, schlage aber folgende bessere Lösung dafür vor: ...“

# Repertoire Dissonanzabwehr

(Leon Festinger 1957)

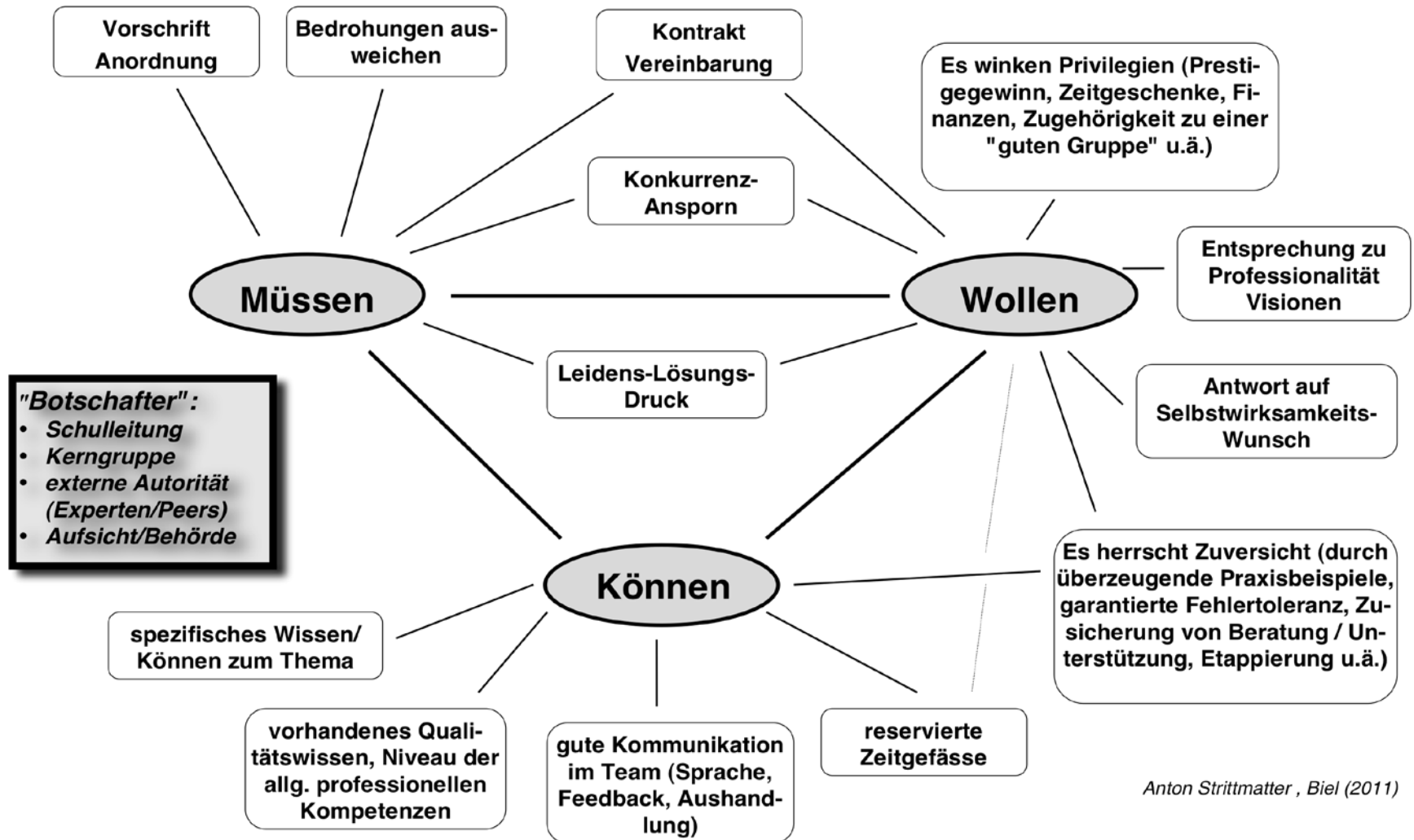
- dissonante Botschaft ignorieren, überhören, vergessen
- dissonante Botschaft passend abfälschen/zurechtbiegen
- konsonante Informationen herausfiltern
- konsonante Informationen aktiv aufsuchen
- Verbündete/Kronzeugen suchen
- abschalten, weglaufen, Bezugsfeld wechseln
- dissonante Quelle/Person diffamieren
- sich zum Schein oder temporär anpassen
- sich bekehren
- zum Missionar der neuen Erkenntnis werden

# Widerstände in Interessen transformieren

## (7 Faust- und Handregeln)

- Botschaften „lesen“!
- Gefühle und Interessen ausdrücken lassen (statt: Positionen markieren)
- Kontraste vermeiden / Assimilationsmöglichkeiten geben / Dilemmata überbrücken / auf eine neue Ebene gehen
- Akute Bedrohungen wegnehmen; ggf „Widerständler“ vor kollegialem Druck schützen / „Gentlemans Agreement“ suchen (z.B. Stillhaltevereinbarung, Pilotkontrakt)
- Zeit geben bzw. nehmen / Ansprüche etappieren / späteren „Seiteneinstieg“ ohne Gesichtsverlust offenhalten
- Rahmen / Recht / Regeln / Pflichten markieren
- Zuversicht schaffen: Selbstwert und Kompetenzen stärken (Skeptiker/innen als Quelle ernst nehmen, Verantwortung geben, Ressourcen sichern, Kommunikationskultur im Team entwickeln)

# Bedingungen für die nachhaltige Annahme von Neuerungen in Schulen



Anton Strittmatter, Biel (2011)

# Fünf Ansatzpunkte für die Schaffung einer Kultur des fachdidaktischen Diskurses an der Schule





# 1. Das Kräftefeld würdigen und „nach oben“ dynamisieren

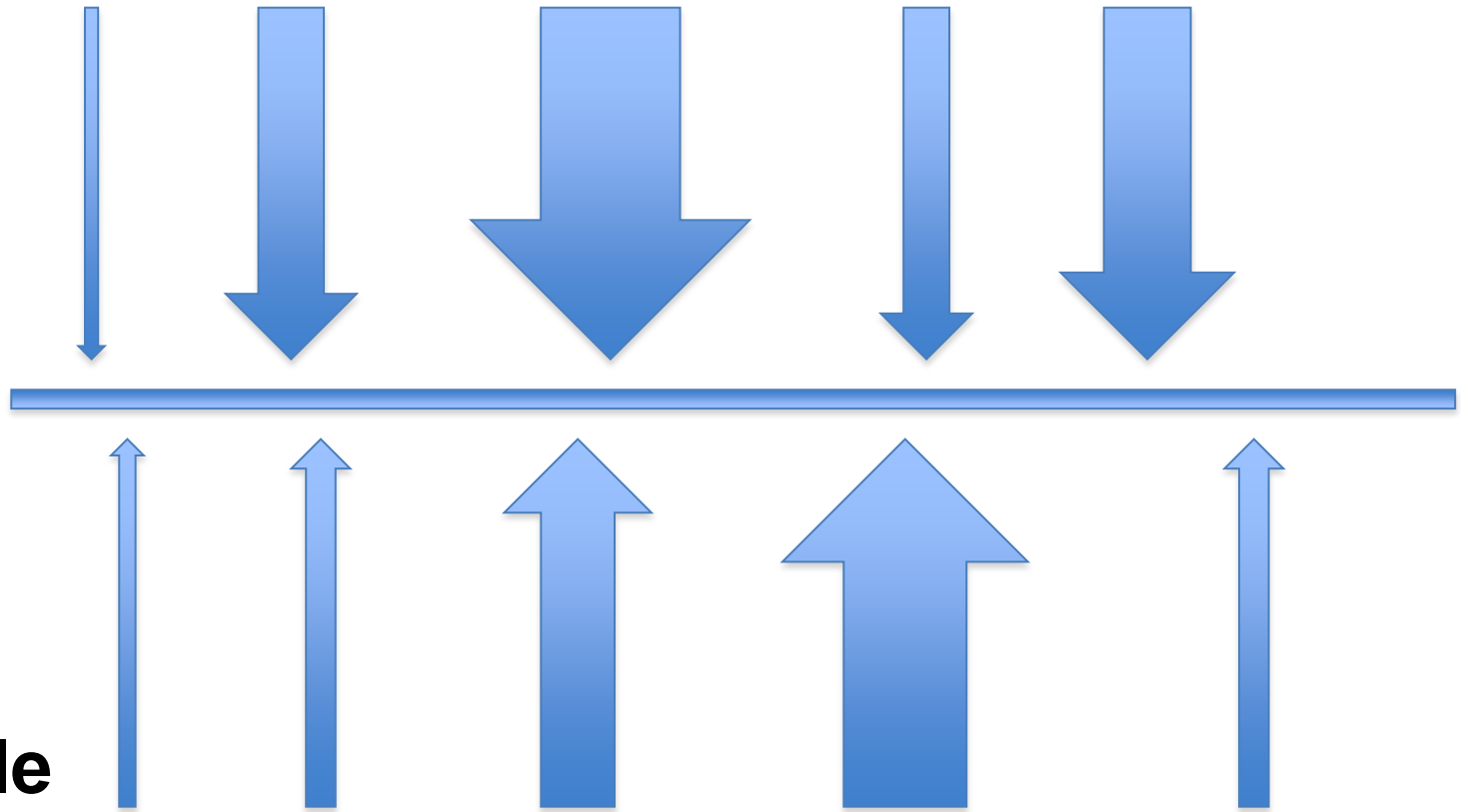
- Kräftefeld analysieren: Treiber, Ressourcen, Gelingendes, Exzellenz, Verhinderer, ungünstige Strukturen, Indifferente, Brachland etc.
- Ungünstige strukturelle Bedingungen beheben, günstig/einladend stellen (Zeitgefäße, Fächerzuteilung, Entlastung Schulprogramm, ...)
- Koalitionen des Gelingens/der Erfolge bilden, dabei Expertise sichern bzw. von aussen ergänzen.
- „Verhinderer“ behutsam (!) in Koalitionen einladen, z.B. als externe Feedbackgebende bzw. punktuell um deren Stärken angehen.
- „Verhinderer“ nötigenfalls mindestens in Stand by-Vertrag einbinden (Diffamierungs- und Sabotageverbot!).

# Das Kräftefeld beeinflussen (Lewin 1951)

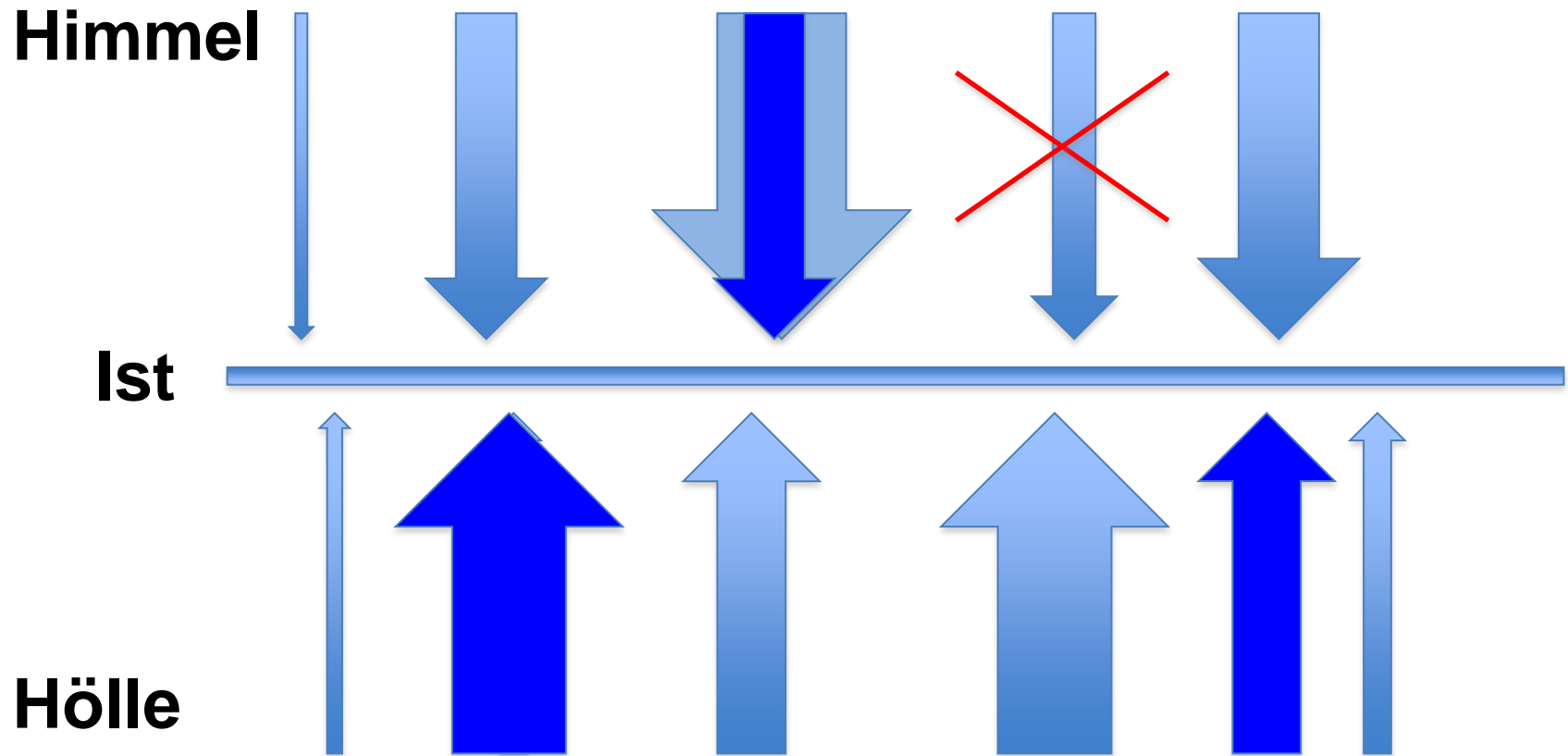
**Himmel**

**Ist**

**Hölle**



# Das Kräftefeld beeinflussen (Lewin)



Gefährdungen,  
gegenläufige Kräfte,  
Beharrungskräfte

vorhandene, nutzbare  
und ausbaubare  
stützende Kräfte

**Kräfte-Feld**  
**praktisch**

Elimination oder  
Abbau/Schwächung  
hindernder Kräfte  
(oder Coping)

Hinzufügen neuer  
stützender Kräfte

## 2. Vertragsarbeit

- Lehrplanforderungen deutlich machen und allseitiges Annehmen prüfen (SL)
- Verpflichtung jeder Lehrperson auf periodische fachdidaktische Standortbestimmung und Rechenschaftslegung in wenigstens einem Fach (frei von kapitalen Kunstfehlern, Bewegungen Richtung State of the Art, Schüler/innen- und Peer-Feedback einholen)
- Spielregeln für Unterstützungsbewegungen (Hol- und Bring) und Schutzansprüche klären

### 3. Ressourceninventar erstellen & pflegen

Wenn **alle** (!) sich als Ressource in ihren besonderen Kompetenzen gewürdigt und abgeholt erleben, dann entsteht Neugier auf andere und anderes. Und auf solcher erlebter Zugehörigkeit wächst der Mut zum Wagnis Neuland und zur Auseinandersetzung mit sich selbst und neuen Konzepten.

## 4. Fachdidaktisches Coaching

- Begründete Erwartung einer grossen Effektstärke für fachdidaktische Erneuerung.
- Idealerweise als Peer-Leistung innerhalb der Schule oder des Schulkreises (v.a. wenn anerkannte „Spezialist/innen im Hause“ geschaffen wurden, z.B. durch gezielte Personalpolitik, Weiterbildungen, Freistellungen für Projekte wie IMST).
- V.a. bei externen Coaches wichtig: person- und kultursensibel begleiten/beraten, jeden Beigeschmack von Novizen-Belehrung o.ä. vermeiden.

## 5. Kontinuität sichern

- Erfolge feiern.
- Treuhänder-Kerngruppe unterhalten.
- Bei Neubesetzung von Stellen auf Passung achten. Für Abgänge rechtzeitig Ersatz heranziehen.
- Vor Ermüdung und vor übergrosser Konkurrenz durch andere Aktivitäten oder überdimensionierte Höhenflüge schützen



# Das motivationale Gelingens-Dreieck

