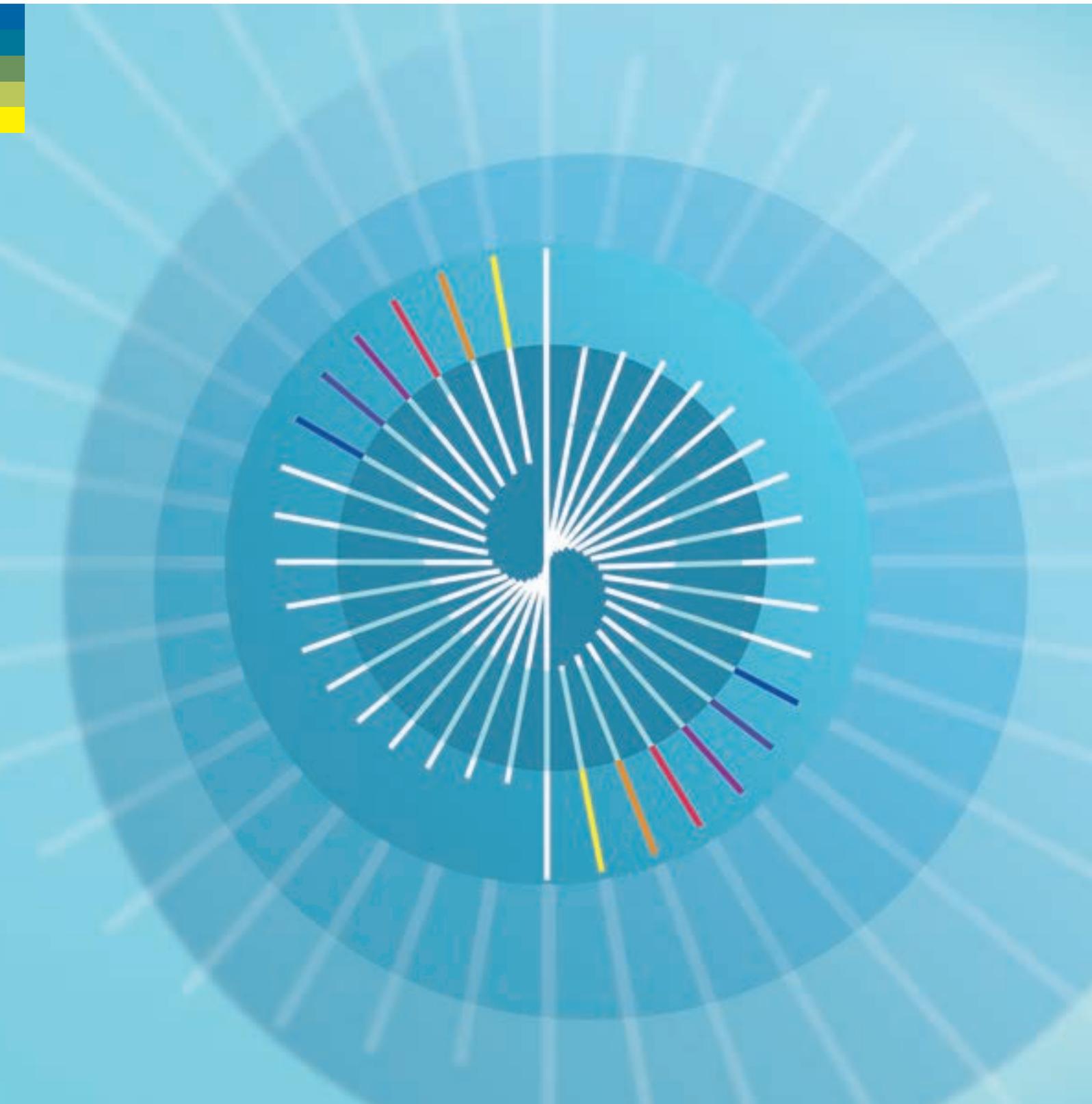


Impulse zur Schulentwicklung

Peter A. Schmid / Lisa Schmuckli

Gemeinsam an Werten arbeiten

Ethisches Verfahren als Motor der Schulentwicklung



Peter A. Schmid und Lisa Schmuckli

Gemeinsam an Werten arbeiten

Ethisches Verfahren als Motor der Schulentwicklung

Impressum

Peter A. Schmid und Lisa Schmuckli

Gemeinsam an Werten arbeiten

Ethisches Verfahren als Motor der Schulentwicklung

In der Reihe «Impulse zur Schulentwicklung»

Lektorat: Christian Graf, Bern

Gestaltung: Bernet & Schönenberger, Zürich

Nicht in allen Fällen war es dem Verlag möglich, den
Rechteinhaber ausfindig zu machen. Berechtigte Ansprüche
werden im Rahmen der üblichen Vereinbarungen abgegolten.



© Schulverlag plus AG

1. Auflage 2014

Art.-Nr. 86005

ISBN 978-3-292-00684-4

Einführung	4
1. Ethik als Kulturarbeit der Institution Schule	6
1.1 Ethik in sozialen Organisationen im gesellschaftlichen Kontext	6
1.2 Ethik als Motor der Schulentwicklung	11
1.3 Ethik als Führungsauftrag in der teilautonomen Schule	15
1.4 Ethik als Auftrag des Kollegiums	18
1.5 Rolle der Berufsethik in der Schule	26
1.6 Aktuelle Herausforderungen	30
1.7 Schön, dass wir geredet haben – Ethik ist profitabel	43
2. Ethik in der Schule ist Verfahrensethik	45
2.1 Ethik als diskursives Verfahren	47
2.2 Autonomie als notwendige Grundlage der Verfahrensethik	49
2.3 Voraussetzungen der Verfahrensethik	52
2.4 Sechs Begründungsstrategien	54
2.5 Begründungstechniken	57
3. Ethik für die Praxis – Ein zentrales Instrument	61
3.1 Das ethische Entscheidungsverfahren in der Schule	62
3.2 Das Verfahren an einem Beispiel dargestellt	63
3.3 Das Verfahren grundsätzlich betrachtet	70
3.4 Das ethische Entscheidungsverfahren als Mittel zur Lösung von Konflikten	77
3.5 Das ethische Verfahren in der Schule: Chancen, Herausforderungen und Risiken ..	80
4. Implementierung von Ethik in der Organisation Schule	84
4.1 Instrumente für die Schulentwicklung	84
4.2 Instrumente für das Team	93
4.3 Instrumente für das erweiterte schulische Umfeld	98
Zum Schluss	101
Literatur	102

Einführung

Die gemeinsame Arbeit an Werten ist für die heutige Schule wichtig, denn die Schule ist Teil einer Gesellschaft, die sich in einem rasanten Wertewandel befindet und vor grossen Herausforderungen steht. Die Arbeit an und mit Werten und die Vermittlung von Werten gehören seit jeher zum Bildungsauftrag der Schule. Als teilautonome Organisation sieht sich heute aber jedes Schulhaus herausgefordert, eine eigene Kultur lebendig werden zu lassen, die eigenen Werte zu entwickeln, zu kommunizieren und zu sichern. Dabei geht es nicht nur darum, ein Leitbild zu entwerfen, sondern diese Kultur als alltägliche Praxis der Lehrpersonen, der Schulleitung, der Schülerinnen und Schüler, aber auch der Eltern und der politischen Behörden zu verstehen und zu pflegen.

In den heutigen Schulen wird bereits – wenn auch häufig methodisch nicht strukturiert – intensiv an gemeinsamen Werten gearbeitet. Sei dies bei der Erarbeitung von Leitbildern, bei der gemeinsamen Erarbeitung der Hausregeln oder auch in Q-Gruppen, die sich mit der Kultur im Schulhaus beschäftigen. Mit dem vorliegenden Buch wollen wir diese Prozesse unterstützen und den Schulleitenden und dem Schulteam weitere Instrumente zur Bearbeitung von ethischen Fragestellungen zur Verfügung stellen. Das vorgestellte methodisch geleitete und praxiserprobte ethische Verfahren (vgl. Kap. 3) zielt auf der einen Seite auf die Lösung konkreter normativer Problemstellungen und auf der anderen Seite auf die Weiterentwicklung der Organisation in normativer Hinsicht.

Die konkrete Arbeit an Werten wirft immer wieder neue Fragen auf, und zwar gerade dort, wo Unklarheiten auftreten. Anforderungen von aussen oder neue Kolleginnen und Kollegen können die bisherige Praxis in Frage stellen, oder es können plötzlich Konflikte auftreten, die zeigen, dass die Praxis ihre Grenzen hat. Die selbstverständliche Praxis im Schulhaus und im Schulzimmer wird dann problematisch und muss überprüft werden. In solchen herausfordernden Situationen kann Ethik als systematische und wertorientierte Reflexion dabei helfen, die eigene und die gemeinsame Praxis zu befragen, zu klären und zu stärken. Dabei erfahren auch die einzelnen Mitarbeitenden des Teams Wertschätzung, da Ethik ein Verfahren ist, das die einzelnen in ihren Werthaltungen ernst nimmt.

Der Nutzen ethischer Reflexionen und einer Kultur, in der kritische normative Fragen in einem offenen und wertschätzenden Klima gestellt und beantwortet werden können, ist nicht unmittelbar, sondern nur langfristig messbar. Ethik ist kein Programm oder Produkt, das bewertet werden kann, noch ist es eine Methode, deren Güte zu evaluieren wäre. Ethische Reflexionen helfen aber, ein normativ verantwortungsvolles Klima zu erzielen und zu erhalten, und wirken sich, so möchte dieses Buch deutlich machen, entscheidend auf die Zufriedenheit aller an der Schule Beteiligten aus.

Im **ersten Kapitel** werden grundlegende Überlegungen zur Ethik in den Schulen angestellt und an einigen beispielhaften Themenfeldern erarbeitet, worin die ethische Herausforderung der Schulen heute besteht. Das **zweite Kapitel** beschäftigt sich mit kurzen theoretischen Überlegungen zur Ethik im Allgemeinen. Im **dritten Kapitel** wird ein ethisches Verfahren zur Lösung von ethischen Fragestellungen im Einzelnen erläutert und an einem konkreten Beispiel durchgespielt. Das **letzte Kapitel** schliesslich widmet sich der Frage, wie ethische Verfahren und Prozesse konkret im Schulhaus eingeführt und verwendet werden können.

Ohne die vielfältigen, intensiven und auch kontroversen Gespräche mit vielen an Wertefragen interessierten Praktikerinnen und Praktikern wäre dieses Buch nicht zustande gekommen. Allen diesen Gesprächspartnerinnen und -partnern gebührt grosser Dank. Besonders danken möchten wir Christian Graf für seine intensive und kritische Lektüre und Bearbeitung dieses Buches.

Zürich und Luzern, März 2014

Lisa Schmuckli und Peter A. Schmid

1.

Ethik als Kulturarbeit in der Institution Schule

1.1 Ethik in sozialen Institutionen im gesellschaftlichen Kontext

Die Arbeit an den Werten innerhalb einer Organisation im Schulbereich erfolgt immer in einem institutionellen und gesellschaftlichen Kontext. Dieser Kontext hat sich in den letzten Jahren rasant verändert. Viele Zeitdiagnostiker aus der Philosophie und der Soziologie behaupten, dass wir uns gegenwärtig in einem beschleunigten Veränderungsprozess befinden und dass die Situation sich heute aufgrund der Zunahme der Freiheitsmöglichkeiten und des materiellen Wohlstandes entscheidend von früheren Wandlungsprozessen unterscheidet. Man spricht in diesem Zusammenhang gerne von der zweiten Individualisierung, der zweiten Modernisierung oder auch von der Postmoderne.

Die gegenwärtigen Veränderungsprozesse können in ihren Grundtendenzen mit drei Begriffen beschrieben werden: **Individualisierung, Pluralisierung und Autoritätsverlust.**

Individualisierung meint die Tendenz, dass die Menschen heute immer mehr auf sich selbst gestellt sind, und zwar in den verschiedensten Zusammenhängen. Sie müssen ihr Leben immer mehr selbst in die Hand nehmen und können sich nicht auf tradierte und durch Autoritäten gestiftete Positionen beziehen. Individualisierung ist ein Produkt der Zunahme der Freiheit in materieller, aber auch in politischer Hinsicht. Individualität ist aber auch ein zentraler Wert, insofern wir uns und unseren Mitmenschen heute vermehrt zumuten, sich individuell selbst zu bestimmen. Damit werden auch die Werte Autonomie und Selbstbestimmung ins Zentrum gerückt. Das hat gewichtige Auswirkungen für den pädagogischen Auftrag und Alltag.

Pluralisierung geht mit Individualisierung einher und meint grundsätzlich, dass heute immer mehr Meinungen, Positionen, Rollen und Werte zur Verfügung stehen, die der Einzelne dann auswählen muss, wenn er zum selbstbestimmten Individuum wird. Eine klare Anleitung zur Auswahl ganz bestimmter Rollen und Werte fehlt. Plural sind also die möglichen Lebensvollzüge und pluralistisch ist damit auch unsere Welt. Es gibt immer weniger Eindeutigkeiten in unserem gesellschaftlichen Vollzug. Erschwerend kommt hinzu, dass die Notwendigkeit der Auswahl in der pluralistischen Gesellschaft aufgrund der Individualisierung zunimmt. Diese Pluralisierung auf der Werteebene hat die Schulen in den letzten Jahren vor grosse Herausforderungen gestellt und wird auch in Zukunft viele Herausforderungen stellen¹.

Autoritätsverlust schliesslich ist das Resultat dieser Entwicklungen. Die Pluralität von Rollen, Werten und Lebensentwürfen und die Aufforderung, seine Rolle bzw. Rollen individuell zu wählen, führen mehr und mehr dazu, dass Autoritäten nicht mehr anerkannt werden. Dieser Verlust trifft alle klassischen Autoritäten, so etwa die Kirche, den Staat, die Politiker, die Lehrpersonen, aber auch die Eltern. Der Autoritätsverlust, der gewissermassen die Kehrseite der Individualisierung ist, trifft die Schule besonders deutlich. Hier stellen sich zentrale Wertefragen.

¹ Mit dem zweiten Leitsatz nimmt das Berufsleitbild des LCH (vgl. Seite 27) auf diese Pluralität Rücksicht.

Eine Folge dieser drei Phänomene ist die allseits diskutierte Orientierungslosigkeit. Es ist nicht mehr eindeutig klar und vorgegeben, nach welchen Werten Eltern ihre Kinder erziehen und Lehrpersonen ihre Schülerinnen und Schüler in die Welt der Erwachsenen hinführen sollen. Die Orientierungslosigkeit verunsichert – und gleichzeitig ist erst sie Voraussetzung eines Bedürfnisses und eines Bedarfs, sich vermehrt über Werte, Ethik und über eine normative Praxis zu unterhalten und diese zu klären.

Ein Wert signalisiert eine Gewichtung. Werte sind von Menschen vollzogene Bewertungen. Dem Mensch erscheint etwas als wertvoll, weil er als Wesen mit Bedürfnissen gewisser Güter bedarf, um zu leben. Dabei sind unter Güter sowohl materielle (äussere) als auch immaterielle (innere) Güter zu verstehen. Jedes Handeln orientiert sich an Werten, und Werte drücken sich in dem aus, was gelebt wird.



In einer Organisation bestimmen die gemeinsam erarbeiteten und anerkannten Werte die Organisationskultur, die wiederum in Normen konkretisiert werden muss.

Die drei beschriebenen Phänomene zusammen haben gewichtige Auswirkungen auf das heutige Subjekt bzw. den mündigen Bürger/die mündige Bürgerin und deren Lebensvollzüge. Das heutige Individuum ist einerseits ein Mensch, der sich in verschiedenen Perspektiven bewegen muss. Andererseits ist er aber auch ein Subjekt, das damit ganz verschiedene Rollen wahrnehmen und – was bedeutungsvoller ist – sich verantworten muss für die Wahl dieser Rollen.

Neben individuellen Werten gibt es auch gesellschaftliche Werte, die unser Zusammenleben strukturieren. Die Wertvorstellungen der Gesellschaft sind für das Individuum schon vorbestimmt und treten ihm als Gebote und Verbote entgegen. Sie sind Orientierungshilfen für die Einzelnen in der Gesellschaft, da sie regeln, was jeder tun und lassen darf. Durch sie lernt das Individuum zu unterscheiden, was ihm persönlich wertvoll erscheint und was es als wertvoll betrachten soll. Die gesellschaftlichen Werte, die kulturell bestimmt sind, gehen dabei den persönlichen Werten voraus².

Zu diesen sozialisierenden Mustern gehören neben den Werten auch die Normen. Normen sind jedoch von Werten zu unterscheiden. Der Begriff Norm kommt vom lateinischen «norma» und meint ursprünglich Regel oder Richtschnur. Die Norm ist in ethischer Hinsicht eine Handlungsanleitung, die von verschiedenen Werten gestützt werden kann und die diese Werte in der Handlung konkretisiert. Normen sind allgemeingültige Verhaltensregeln, die Werte konkretisieren, sie also verwirklichen. Auf der Ebene der Gesellschaft werden Normen in Gestalt von Gesetzen, Vorschriften und Geboten bzw. Verboten umgesetzt. Sie dienen dabei der Ordnung des Miteinanders der Gesellschaftsmitglieder.



Dazu ein Beispiel aus dem Berufsfeld der Schule: Eine Norm zur Verwirklichung des Wertes der gerechten Behandlung von Schülerinnen und Schülern bzw. des Wertes der Gerechtigkeit ist weniger die generelle Aufforderung «Handle gerecht» als vielmehr das konkrete Gebot «Lass dich bei der Arbeit mit Schülerinnen und Schülern niemals von Gefühlen der Antipathie oder Sympathie leiten».

BEISPIEL

² Wenn heute von einer Wertekrise und von Orientierungslosigkeit gesprochen wird, so wird im Allgemeinen unterstellt, dass die einzelnen Menschen gerade diese gesellschaftlichen Werte nicht mehr als verbindlich anerkennen, sondern nur noch ihre individuelle Bedürfnisbefriedigung verfolgen.

Werte und Normen bilden ein System, das uns als gesellschaftliche Wesen schafft und das wir wiederum immer neu schaffen. Der englische Gestalttherapeut Malcom Parlett formuliert dieses wechselseitige Verhältnis wie folgt: «Im einheitlichen Feld gibt es immer wechselseitige Prozesse. Die Mitglieder von Systemen verinnerlichen, assimilieren, folgen widerwillig oder rebellieren aktiv gegen das, was das System anbietet – die Normen, Konventionen, Werte, Glaubenssätze, die Teil von ihnen geworden sind oder von denen sie sich zu befreien versuchen ... Gleichzeitig erhalten die einzelnen Mitglieder eines Systems das System, dessen Teile sie sind, ob als aktive Befürworter oder Mitläufer oder unfreiwillige Randfiguren. Tatsächlich «tragen» sie stabile Muster der Feldorganisation mit sich, die die Kultur (oder die Kulturen) der Systeme, zu denen sie gehören, ausmachen, besonders diejenigen, mit denen sie sich am meisten identifizieren.» (Parlett 1999, S.200)

Auch die persönlichen Wertvorstellungen unterliegen der Entwicklung, und zwar in einem doppelten Sinne. Einerseits haben Jean Piaget und Lawrence Kohlberg deutlich gemacht, dass Menschen ihre Wertvorstellungen und ihre Moral über verschiedene Stufen im Prozess des Erwachsenwerdens erst erwerben. Dieser Erwerb ist eine Entwicklung über drei Ebenen (präkonventionelle, konventionelle und postkonventionelle Ebene), die zu einem erwachsenen moralischen Verständnis führt. Neben dieser entwicklungspsychologischen Vorstellung, die durchaus umstritten ist³, kann andererseits auch davon ausgegangen werden, dass die Werte und Normen zeitlebens in einer Veränderung stehen. Werte verlieren aufgrund unterschiedlicher Gründe dabei ihre Geltungskraft und neue Werte kommen hinzu. Vielfach sind solche Änderungen mit persönlichen Krisen und dem Umstand verbunden, dass gewisse Werte, die bis jetzt gegolten haben, problematisch werden, weil sie etwa nicht mehr gelebt werden können oder allgemein nicht mehr als gültig erachtet werden.

Auf die vielfältige Herausforderung der Entwicklung, Verschiebung und Pluralisierung der Werte in der Gesellschaft müssen soziale Institutionen reagieren. Sie müssen dafür an ihrer Kultur und an ihrer Werthaltung arbeiten und eine Neuinterpretation ihrer Werthaltung in einer sich verändernden Umwelt angehen. Die Pluralisierung betrifft dabei alle Beteiligten innerhalb einer Organisation. Damit eine gemeinsame Werthaltung gesichert werden kann, braucht es Leitbilder, die solche gemeinsame Werthaltungen darlegen und legitimieren. Die ziellastigen Leitbilder müssen aber operationalisiert werden, damit sie in der alltäglichen Praxis angewendet werden können. Dazu bedarf es einer Internalisierung des Leitbildes auf der Ebene der Institution und auf der Ebene der Mitarbeitenden.

In Hinblick auf die Ethik umfasst die normative Kultur der Institution aber mehr als das Leitbild. Es gehört mehr dazu als nur das Wissen um die Leitgrundsätze, die in einer Institution gelten sollen. Hierher gehören auch ein ethisches Wissen und das Wissen um die soziale Praxis beim Umgang mit den ethischen Normen der Institution. Das Wesen der Kultur ist eben gerade dieses sichere Wissen, das man sich selbstverständlich zuerst aneignen muss und das nur schwer zu ändern ist.

Aufgrund des modernen Verständnisses von Organisationen, das auch für Organisationen des Schulbereichs gilt, muss klar werden, dass eine Entwicklung auf der Kultur- und der Strukturebene nicht von aussen erfolgen kann, sondern ein Prozess der Organisation selbst sein muss.

3 Carol Gilligan etwa macht gegen Kohlberg geltend, dass zwei Moralen zu unterscheiden seien und dass er vor allem die männliche Moral bzw. die Moral der Gerechtigkeit untersucht habe. Dagegen hält sie eine Moral der Fürsorglichkeit, die andere Prämissen hat und sich anders entwickelt. Zu dieser Diskussion vgl. Pauer-Studer, H.: Das Andere der Gerechtigkeit. München 1995

Ethik in sozialen Organisationen, also auch in Schulen, setzt bei der Organisationskultur an. Unter dieser Kultur können die grundlegenden Werte und Ansichten, die Leitbilder, die gelebte Praxis, das Betriebsklima, die vorgeschriebenen Verhaltensweisen und vorherrschenden Muster, die Kommunikationsformen und das Erscheinungsbild nach innen und aussen verstanden werden.



Organisationen sind als sich selbst organisierende Systeme zu verstehen, die von aussen nur begrenzt gesteuert und bewegt werden können. Eine Entwicklung auf der Kulturebene bedarf eines Prozesses innerhalb der Organisation selbst.

In diese Richtung zielen ethische Prozesse, die die Werthaltungen der Organisation in gelebte Praxis und damit in gelebte Kultur überführen. Ethische Prozesse im Sinne eines entwickelnden Verfahrens erfüllen dabei einige wichtige Voraussetzungen der Organisationsentwicklung und sind folglich eine Grundlage für die lernende Organisation.

Erstens werden Betroffene aktiv in den Prozess miteinbezogen, wenn diese sich am ethischen Gespräch beteiligen und ihre Wertpositionen und ihre Bewertungen der Situation einbringen können. Diese aktive Beteiligung sichert den Prozess, weil durch die Beteiligung das Gefühl der Wertschätzung vermittelt wird.

Zweitens ist dieses ethische Gespräch immer auf die Organisation und ihre Mitarbeitenden bezogen und respektiert dadurch die Einmaligkeit jeder Organisation, ihrer Mitarbeitenden und der konkreten Situation.

Drittens ist das ethische Verfahren prozess- und ressourcenorientiert, ohne dass eine Lösung aus den Augen verloren wird. Das Verfahren will die praxisimmanenten Widersprüche und Dilemmas ansprechen, um im gemeinsamen Gespräch die Mitarbeitenden zu entlasten, die Notwendigkeit einer Lösung und die Möglichkeit eines Scheiterns gemeinsam abzuwägen. Es ist ein Verfahren, das zugleich Druck und Tempo vom Konflikt herausnimmt, denn eine Entschleunigung hilft wiederum genauer hinzuschauen.

Viertens kann das Verfahren die Komplexität von Alltagsproblemen in Schulen angemessen abbilden und auf der konkreten Ebene einsetzen.

Fünftens schliesslich hat das ethische Gespräch einen lehrreichen Aspekt, insofern nicht von aussen verordnet wird, was für die Bewältigung einer konkreten Situation notwendig ist, sondern gemeinsam aufgrund des Vorwissens eine neue Praxis erarbeitet wird.

Diese fünf Punkte werden in der Lehre der Organisationsentwicklung vielfach als zentrale Prinzipien einer erfolgreichen Entwicklung von Organisationen angesprochen⁴. Weil das ethische Verfahren (vgl. Kapitel 3) diese Prinzipien berücksichtigt, erweist es sich als ein geeignetes Verfahren, die ethische Kultur einer Organisation zu entwickeln.

Dabei stösst die ethische Reflexion wie alle Verfahren, die die Kultur in einer Organisation kritisch hinterfragen und weiterentwickeln wollen, auf Schwierigkeiten. Diese Schwierigkeiten haben sowohl prinzipielle wie auch konkrete, alltägliche Gründe:

- Die Kultur einer Institution ist tief verankert und oft unbewusst. Als sekundäre Sozialisierung, die auch in Institutionen vollbracht werden muss, ist sie nur schwer zu ändern, da sie eben die werthafte Basis der Arbeit bildet und diese Basis nur sehr ungern zur Disposition gestellt wird. Die Kultur einer Institution ist sozusagen das sichere, unhinterfragte Wissen um die Institution und kann daher nur schwer befragt und verändert werden.

⁴ Eine kurze Übersicht über die systemtheoretischen Voraussetzungen der Organisationsentwicklung findet sich bei Steiger, T.; Lippmann, E. (Hrsg.): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Heidelberg 2008, Band 1, S. 17–34

- Das Basiswissen dient als Orientierungsmuster. Solche Orientierungsmuster bieten Sicherheit, und nur wenige begeben sich gerne in neue Unsicherheiten und in eine Situation der Orientierungslosigkeit. Denn mögliche Veränderungen, die eine lernende Organisation mit sich bringt, lösen bei den Mitarbeitenden und Lehrpersonen selbstverständlich Ängste aus.
- Kulturwandel kann lieb gewonnene Machtpositionen radikal infrage stellen. Dagegen werden sich alle wehren, die im Machtkampf um ihre Stellung fürchten.
- Die Kultur einer Institution ist meist nicht eindeutig. Vielfach gibt es verschiedene Kulturen und Subkulturen, die durchaus miteinander konkurrieren können.
- Die geduldete Billigung unmoralischer Praktiken erschwert es, über Kultur zu sprechen, da befürchtet wird, dass diese Billigung sanktioniert werden könnte.
- In Institutionen finden sich regelmässig Gruppenloyalitäten, welche das Aufdecken von unmoralischen Praktiken verhindern.
- Vielfach finden sich auch Hemmungen, überhaupt über moralische Aspekte des institutionellen Handelns zu sprechen. Diese finden sich vor allem auch dort, wo eine starke Orientierung an quantitativ-ökonomischen Werten zu finden ist. Das Gespräch über Werte wird hier vielfach als überflüssig abgetan.

Wichtig ist, dass in der täglichen Praxis, also im Schulhaus wahrgenommen wird, dass Wertfragen und ethische Reflexionen von Bedeutung sind, einen Ort haben und erwünscht sind und nicht als blosse Störungen der reibungslos zu funktionierenden Praxis erlebt werden. Dabei ist auch wichtig, dass Zuwiderhandlungen zum Leitbild und zum ethischen Wissen einer Organisation und ethisch heikle Praktiken wie etwa Übergriffe in Sanktionszusammenhänge oder Gewalt aufgedeckt werden können, also gemeldet werden. Um das zu erreichen, können ethische Ombudspersonen oder anonymisierte Meldeforen eingerichtet werden. Solche internen Strukturen können helfen, Schwierigkeiten aufzudecken, bevor die Öffentlichkeit eingeschaltet wird.

1.2 Ethik als Motor der Schulentwicklung

Schulen sind Expertenorganisationen. Diese zeichnen sich aus durch eine hohe Autonomie der Experten (Lehrpersonen) bei der Ausübung ihrer Berufstätigkeit. Doch Lehrpersonen sind heute keine Einzelkämpfer mehr, die sich nur um ihre eigene Klasse kümmern. Sie sind vielmehr mit vielfältigen Herausforderungen und Anforderungen konfrontiert, die Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen, mit Eltern und Behördenmitgliedern erfordert. Lehrpersonen sind heute als Teamplayer auch dafür verantwortlich, ihre Schule voranzubringen.

Lehrpersonen bilden organisatorische Lerngemeinschaften und als solche sind sie auf gemeinsame Reflexion der eigenen, selbstständigen beruflichen Praxis angewiesen, um sich gemeinsam weiterzuentwickeln, die Professionalität zu sichern und um die Schule als lernende Organisation weiterzutreiben (Strittmatter 2010a, S. 10f.). Hier spielen ethische Reflexionen eine wichtige Rolle, weil sie einerseits eben dazu dienen können, der einzelnen Lehrperson einen Reflexionsraum zu öffnen, in dem sie die eigene berufliche Praxis gemeinsam mit Kolleginnen und Kollegen beleuchten kann. Andererseits dient ethische Reflexion auch dazu, die gemeinsame Kultur der Schule zu erarbeiten und zu sichern.

Ethik als Kulturarbeit

Schulen sind als soziale Organisationen zu verstehen, die eine gemeinsame Kultur entwickeln und leben. Lehrpersonen entwickeln in solchen Organisationen eine gemeinsame Lehr- und Berufspraxis und übernehmen Verantwortung nicht nur für ihre Schulklasse, sondern für die ganze Schule als Organisation. Die berufliche Arbeit an der Schule bedarf der Diskussionen über die zentralen Werte und Visionen der Schule. Diese sind wichtig für die Zusammenarbeit, denn sie bilden den Kern für das Gespräch über die gemeinsam gelebte Kultur im Schulhaus (Strahm 2008, S. 21). Solche Gespräche sind nicht einmalig, z. B. bei der Erarbeitung eines Leitbildes oder der Qualitätsarbeit, sondern bieten wiederkehrend die Möglichkeit, eine gemeinsame Kultur zu definieren, umzusetzen und am Leben zu halten.

Ethik in der Schule ist das gemeinsame Nachdenken über verantwortliches Handeln bzw. über die alltägliche, werthafte Praxis in der Institution. Ethische Reflexion will gewissermaßen ethisch richtiges Handeln erzeugen bzw. fördern. Das ist der praktische Aspekt jeglicher ethischer Reflexion. Dieser Handlungsaspekt hat dabei eine auf die Zukunft gerichtete Dimension mit dem Ziel einer Weiterentwicklung der werthaften Praxis. Ethik wird dadurch zum Motor für die Schulentwicklung!

Ethik ist das Nachdenken über die werthafte Praxis in der Institution Schule. Dieses Nachdenken hat eine legitimierte und «bessere» Praxis zum Ziel.

Ist Ethik das Nachdenken über die werthafte Praxis, so ist die wirksame Praxis selbst Moral. Moral ist die selbstverständliche normative Praxis.

Ethik, verstanden als Nachdenken über verantwortliches Handeln in allen Bereichen einer Institution, ist in vielfacher Hinsicht von grosser Bedeutung. Auf der einen Seite geben ethische Richtlinien und eine ethisch begründete Praxis den einzelnen Lehrpersonen in der Organisation Sicherheit, den Alltag in ethisch angemessener Weise zu bewältigen. Auf der anderen Seite dienen die ethischen Richtlinien und Reflexionen der Orientierung aller Beteiligten. Schliesslich ist die ethische Auseinandersetzung aber auch zentral für die Qualität und die Qualitätsentwicklung. Dies hat damit zu tun, dass Qualitätsbemühungen sich heute stark



an einer reflexiven Berufspraxis orientieren, meist methodisch reflektiert, systematisch und teamorientiert sind (Strahm 2008, S. 10).

Ethik von innen heraus zu entwickeln bedarf der Ressourcen

Die Entwicklung und Sicherung einer ethischen Kultur ist nur aus der Organisation selbst heraus möglich. Das setzt einiges voraus. Es braucht dazu neben ethischen Richtlinien, Leitbildern und einer ethisch legitimierten Praxis auch Verfahren der Reflexion und Gefässe der ethischen Einzelfallentscheidung.

Damit wird klar, dass Ethik auf der Führungs- und Managementebene ernst genommen und gelebt werden muss. Es genügt nicht, einfach auf die berufsethische Haltung der Lehrpersonen zu setzen und in heiklen Situationen auf deren Professionalität zu verweisen. Zwar besteht der berufsethische Anspruch unzweifelhaft (vgl. Kapitel 1.5), doch kann Berufsethik unter unzureichenden institutionellen Rahmenbedingungen nur erschwert gelebt werden. Wenn der berufsethische Anspruch aber nicht erfüllt werden kann, weil die Institution die Rahmenbedingungen für die Arbeit an den Werten nicht einräumt, so kann das demotivierende Tendenzen auslösen, die letztlich einer ethischen Kultur entgegenstehen.

Ethische Reflexionen bedürfen der entsprechenden Ressourcen (vor allem Zeit) und entsprechenden Strukturen (Anlaufstelle, installierte Ethikverfahren usw.). Diese zu garantieren und dafür einzustehen ist Sache der Schulleitung. Soll Ethik im Alltag umgesetzt werden, so muss Ethik auf der strukturellen Ebene ansetzen. Konkret heisst das zweierlei:



1. **Einseitige Appelle an die Berufsethik und das moralische Gewissen der Berufsleute sind ohne entsprechende strukturelle Unterstützung nicht nur wirkungslos, sondern kontraproduktiv, da sie die Verantwortung und – im schlechtesten Fall – die Schuld individualisieren.**
2. **Bei einer strukturellen Ethik muss sich die Organisation kulturell und strukturell auf einen ständigen Prozess einlassen. Auf einen Prozess, der in gewissen Fällen auch anstrengend, zeitintensiv und problematisch, weil widersprüchlich sein kann. Ein solcher Prozess lohnt sich aber, denn ethische Prozesse und Reflexionen sichern die Werthaltung und ethischen Leitlinien auch in turbulenten Zeiten und führen mithin zu einer besseren Identifikation der Lehrpersonen mit ihrer Schule.**

Eine so verstandene Ethik ist keine reine Beratungsethik, bei der von aussen her ethisches Fachwissen für spezielle Bereiche eingekauft wird. Sie ist auch keine Ethik, die primär das Ziel verfolgt, die Schule gegenüber Dritten (Aufsichtsbehörde, Evaluationsstelle, Eltern) besserzustellen. Dies kann zwar durchaus ein Nebeneffekt der ethischen Reflexion sein, ist aber nicht der zentrale Grund, sich ethischen Fragen zu stellen. Eine rein auf Werbung und PR ausgerichtete Ethik ist nämlich im besten Fall nutzlos, im schlechten Fall aber kontraproduktiv, indem sie ein Ideal aufstellt, das nicht gelebt und für dessen Umsetzung nichts unternommen wird. Diese Differenz zwischen nach aussen vertretener Ethik und gelebter Praxis kann zu grossen Spannungen führen und Mitarbeitende überfordern. Deshalb ist es notwendig, ethische Kultur nicht nur zu postulieren, sondern sich der Mühe zu unterziehen, eine solche Kultur im Rahmen der faktischen Möglichkeiten auch zu leben.

Auf der Ebene der Kultur dienen ethische Prozesse dazu, die Kultur innerhalb der Organisation zu konkretisieren, sich verändernden Umständen anzupassen und sich damit weiterzuentwickeln. Dies ist notwendig, da sich die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen für die Arbeit als Lehrperson ständig weiterentwickeln.

Ethik als interne Qualitätsarbeit

Eine Organisation, die eine Ethik als Reflexion der eigenen Praxis ernst nimmt, lässt sich auf einen ständigen Prozess der Weiterentwicklung ein. Dies im Dienste der Schülerinnen und Schüler, der Lehrpersonen, aber auch der Organisation als Ganzes selbst, denn ethische Reflexion hat letztlich etwas mit Qualität und Qualitätsentwicklung zu tun. Diese Bereitschaft der Organisation zu lernen, ist zentral für eine Qualitätsentwicklung, die dem Ziel der Beziehungsgestaltung zwischen prinzipiell autonomen Menschen verpflichtet ist⁵.

Im Rahmen von Qualitätsentwicklungsprozessen müssen auch normative Fragestellungen mitbedacht werden. Insbesondere gilt es, die Qualität von ethischen Entscheiden zu überprüfen und zu sichern. Dazu eignet sich das in diesem Buch vorgestellte ethische Verfahren (vgl. Kapitel 3), da mit ihm nicht nur heikle ethische Fragen bearbeitet werden können, sondern der Verlauf der Entscheidungsfindung dokumentiert und damit die Entscheidung bzw. die Entscheidungsfindung überprüfbar gemacht wird.

Neben den klassischen Qualitätskriterien gilt es in ethischer Hinsicht drei Aspekte der Qualität zu beachten⁶:

Erlebnisqualität

In diesem Zusammenhang müssen die Fragen nach der Beziehungsgestaltung zu den Schülerinnen und Schülern gestellt werden. Wird deren Autonomieanspruch in der Beziehungsgestaltung ernst genommen? Werden ihre Bedürfnisse ernst genommen? Neben der Befragung der Zufriedenheit der Schülerinnen und Schüler und der Eltern müssen dazu auch die kommunikativen Strukturen geprüft werden. Haben die Schülerinnen und Schüler und die Eltern ein Mitspracherecht, werden sie angemessen informiert etc.? Welche Werthaltung wird ihnen gegenüber eingenommen? Besteht eine Vorstellung der individuellen Entwicklung der Schülerinnen und Schüler (so etwa in Hinblick auf die Förderung von Selbstkompetenz und Selbstbestimmung)? In diesen Bereich gehören die professionellen Kenntnisse, um die Beziehungsgestaltung in der Organisation, aber auch die faktischen Möglichkeiten, die Betroffenen in geeigneter Weise mit einzubeziehen (Zeitressourcen, Abläufe etc.).

Prozessqualität

Hier ist insbesondere die Qualität von ethischen Prozessen zentral. Wie bemisst sich die Qualität der konkreten Praxis ethischer Entscheidungsfindung? Sind diese Prozesse transparent, verbindlich und nachvollziehbar? Werden die Teammitglieder in angemessener Weise mit einbezogen? Ist ihre Professionalität auch in normativen Zusammenhängen (Berufsethik) gefragt und wird sie entsprechend ernst genommen und in Konflikten berücksichtigt? Werden die Kompetenzen und Wahrnehmungen der Mitarbeitenden im ethischen Prozess wertgeschätzt und weiterentwickelt?

Strukturqualität

Neben dem Prozess der ethischen Entscheidungen sind auch die ethischen Strukturen zentral. Gibt es zum Beispiel in der Organisation konkrete Gefässe und Strukturen ethischer Urteilsbildung? Über welche Ressourcen verfügen diese Strukturen und wie können die ent-

⁵ Dieser Aspekt der ständigen Qualitätsentwicklung wird bei Strahm (2008, S. 35ff.) im Konzept der entwicklungsorientierten Qualitätsevaluation deutlich herausgestellt.

⁶ Vgl. dazu: Giuliani Kocsis, F.: Qualität – Ausprägungen eines Grundbegriffs im Gesundheitswesen, in: Baumann Hölzle, R.; Arn, Ch. (Hrsg.): Ethiktransfer in Organisationen, Basel 2009, S. 67–73.
Die Überlegungen, die Kocsis für den Qualitätsdiskurs im Gesundheitswesen angestellt hat, lassen sich ohne Mühe auf das Schulwesen übertragen.

sprechenden Verfahren angewandt werden? Existieren verbindliche Regelungen für ethische Fragen und werden diese anhand der Praxis regelmässig diskursiv überprüft? Verfügt das Lehrerteam über die entsprechende ethische Ausbildung? Sind die Führungskräfte entsprechend ausgebildet und können sie ihre Vorbildfunktion in ethischen Fragen ausfüllen?

1.3 Ethik als Führungsauftrag in der teilautonomen Schule

Teilautonome Schulen fordern von der Schulleitung eine klare Führung, nicht nur des Lehrerkollegiums, sondern auch der Organisation Schule selbst (Strittmatter 2010b). Bereits im Begriff «teilautonome Schule» steckt ein zentraler Wert, dem sich die Organisation Schule verpflichtet fühlt bzw. mit dem sich die Schulleitung konfrontiert sieht: Autonomie.

Autonomie ist in der Ethik ein umstrittener Wert. Autonomie bedeutet wörtlich «Selbstgesetzgebung». Der Mensch, so die konzeptionelle Vorstellung, ist aufgrund seiner Vernunft begabt und verpflichtet, sich seine (moralischen und juristischen) Gesetze selber zu geben und diese aufgrund der Einsicht nicht nur zu setzen, sondern auch zu befolgen. Sich selber ein (moralisches) Gesetz (Nomos) geben zu können, ist Ausdruck dafür, dass der Mensch seine Vernunft zu gebrauchen versteht, also aus der Unmündigkeit herausfindet und sich selber führen kann.

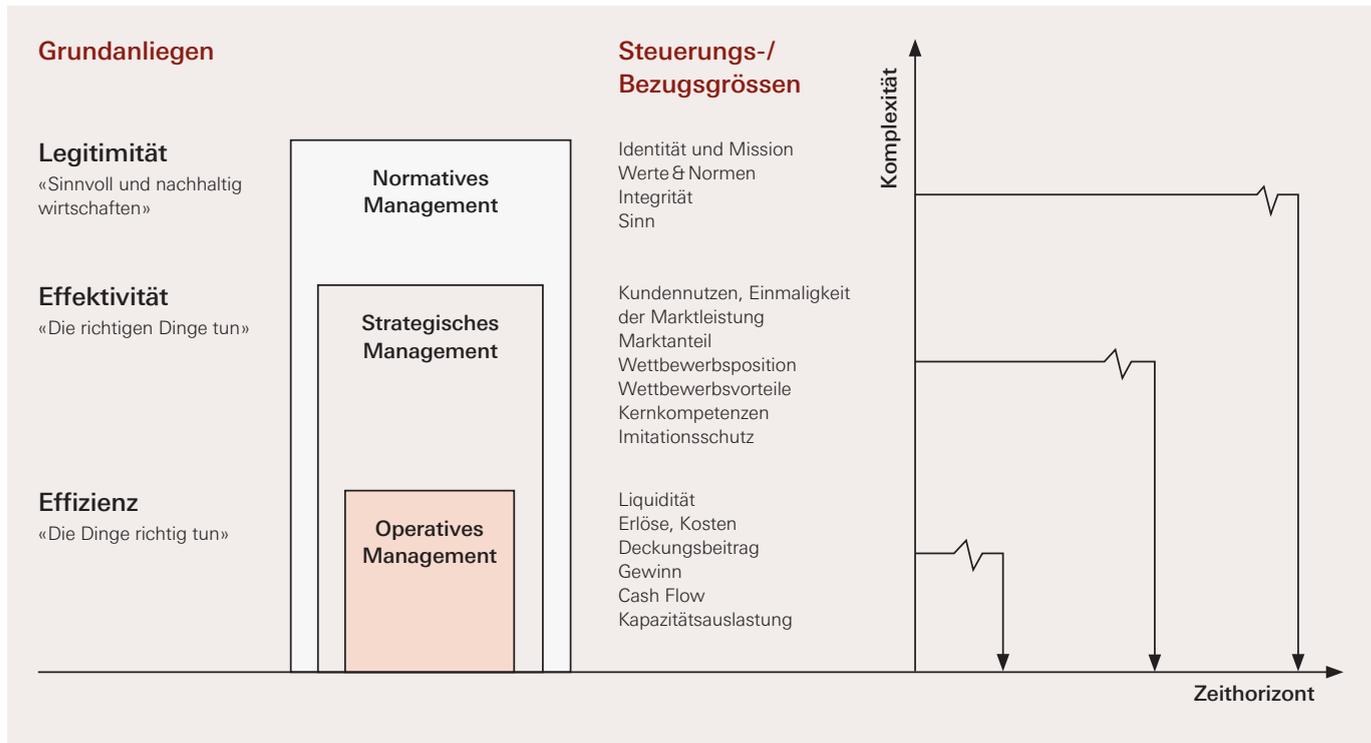
Dieses Verständnis von Autonomie als Wert ist eng an die philosophische Aufklärung gebunden und politisch mit der Französischen Revolution verstrickt. Philosophische Aufklärer wie Immanuel Kant (1724–1804) waren bemüht, die Vernunft als Begabung des Individuums zu erkunden und das Individuum wiederum dazu zu ermutigen, sich dieser Vernunft auch zu bedienen, so dass der Einzelne nicht mehr von einem Herrscher abhängig ist und bleibt, sondern sich seine eigene Meinung und Haltung ausbilden kann. Die Vernunft, so Kant, ist die Bedingung dafür, dass der Mensch sich aus Fremdherrschaft befreien und sich in der Folge eine eigene Meinung erarbeiten kann. So mündet denn die Möglichkeit, einen richtigen Gebrauch der Vernunft zu machen, in Freiheit.

Heute ist der Wert Autonomie nicht mehr so unbestritten und eindeutig. Denn war zu Kants Zeiten Autonomie untrennbar mit der Vernunft und deren richtigen Gebrauch gekoppelt, wird heute dieser richtige Gebrauch der Vernunft selbst ja in Frage gestellt und die Möglichkeit vom falschen Gebrauch der Vernunft und von fehlgeleiteten Freiheiten mitbedacht. Was also zum heutigen Zeitpunkt unter Autonomie zu verstehen ist, ist der Rede wert. Was also verstehen die Schulleitung, das Team, die Behörden unter diesem Wert?

Das lässt sich nicht allgemeingültig und abstrakt beantworten. Vielmehr hat sich in den teilautonomen Schulen eine vielfältige Praxis herausgebildet. Teilautonom meint eine unmittelbare freie Leitung der Schule im Rahmen der Vorgaben der (lokalen, kantonalen und eidgenössischen) Bildungspolitik, im Rahmen also struktureller Vorgaben (Globalbudget, bildungspolitische Vorgaben) und der werthafter Vorgaben (Erziehung zur Mündigkeit, Vorbereitung zur Integration in die gegenwärtige Berufswelt). Was die Schule nun gegenüber dem sozialen Umfeld erlebt – nämlich eine Teilung der Autonomie in eine Teilautonomie –, erfährt sie auch innerhalb der Schule selbst: Die Schule als Organisation, eingebunden in die kommunale, kantonale und eidgenössische Schulpolitik, hat also hier eine begrenzte Autonomie. Die Autonomie des Schulleiters wiederum wird durch das Kollegium geteilt, durch den Schulauftrag eingegrenzt und durch Budget und andere Vorgaben beschnitten und durch Schulrat, Eltern und politische Behörde kontrolliert.

Ethische Aspekte auf Führungsebene – normatives Management

Wie moderne Management- und Führungslehren deutlich machen, spielen ethische Fragestellungen auch auf der Ebene der Führung eine gewichtige Rolle (Rüegg-Stürm 2009, S. 75–100). Organisationen des Schulbereichs können nicht nur operativ und strategisch geführt werden, sondern bedürfen auch eines normativen Managements (Strittmatter 2010a).



Darstellung der verschiedenen Managementebenen (Rüegg-Stürm 2009, S. 89)

Das normative Management reflektiert dabei auf eine übergeordnete gesamtgesellschaftliche Perspektive und thematisiert aus dieser Perspektive operative Fragen der Effektivität und der Nutzenoptimierung. Das normative Management hat als Bezugspunkt also gesellschaftliche Anliegen und fragt nach dem Wertbeitrag, den eine soziale Organisation für die Gesellschaft erbringen soll. Im Hinblick auf das Selbstverständnis der Organisation wird sich normatives Management überlegen, welche Werte die Grundlage der handlungsleitenden Normen sind und wie gesellschaftliche Entwicklungen auf der Wert- und Normebene von der Organisation aufgenommen werden können und müssen. Normatives Management macht sich auch Gedanken, wie mit innerorganisationellen Konflikten und Interessenkollisionen umgegangen werden muss, und wird hier geeignete Verfahren und Gefässe zur Verfügung stellen.

Normatives Management als wertorientierte Führung hat also die zentrale Funktion der Legitimierung des Handelns einer Organisation im Umfeld der Gesellschaft. Dabei zielt die Legitimierung gegen innen und aussen. Als solche legitimierende Managementebene ist sie der strategischen und operativen Führung vorgelagert, da sie gewissermassen die Rahmenbedingungen des operativen und strategischen Managements setzt. In diesem Sinne betont Rüegg-Stürm, dass «grundlegende ethische Setzungen und Reflexionen [...] strategischen und operativen Entscheidungen kategorial vorgelagert» sind und «diese gewissermassen durchwirken» (Rüegg-Stürm 2009, S. 90).

Für diesen Legitimierungsdiskurs, auf den sich normatives Management einlassen muss, eignet sich das ethische Entscheidungsverfahren (vgl. Kapitel 3) sehr gut. Es thematisiert die normativen Fragen des Managements, hilft durch das dokumentierende Verfahren, Argumente transparent und nachvollziehbar zu machen, und schliesslich auch, Entscheide gegen innen und aussen zu legitimieren und abzusichern.

Zum Buch

Mit der Entwicklung zu teilautonomen Schulen sieht sich jedes Schulhaus herausgefordert, eine eigene Kultur lebendig werden zu lassen. Diese Kultur basiert auf der alltäglichen Praxis, die die Lehrpersonen, die Schulleitung, die Schülerinnen und Schüler, aber auch die Eltern und Schulbehörden pflegen. Diese Praxis ist im Schulhaus geprägt von alltäglichen Arbeiten und Selbstverständlichkeiten, von Auseinandersetzungen, Veränderungen und Konflikten.

Jede Schulkultur basiert auf einer beruflichen Praxis, die sich von Werten leiten lässt. Welche Werte begründen die konkrete Schulkultur, welche Normen werden in der alltäglichen Praxis im Schulhaus umgesetzt und wie können diese Werte und Normen durch die Betroffenen (mit-)gestaltet werden? Das Buch stellt Grundsätze und Methoden vor, wie die ethisch reflektierte Bearbeitung von Schulentwicklungsprozessen Individuen und das Kollegium stärken. Im Zentrum stehen ein praxiserprobtes Verfahren, Leitfragen zu ethischen Aspekten der Berufspraxis sowie Organisationsformen der ethischen Reflexion (z.B. Ethik-Café).

Zum Autorenteam

Peter A. Schmid (*1961) ist Dozent und Diversity-Beauftragter an der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Er arbeitet daneben als freischaffender Ethiker und Supervisor und ist Schulpfleger im Stadtzürcher Schulkreis Letzi.

Lisa Schmuckli (*1965) ist freischaffende Philosophin, als Ethikerin in der Weiterbildung für Lehrpersonen an der PH Zentralschweiz engagiert und selbstständig als psychoanalytisch orientierte Psychotherapeutin in eigener Praxis in Luzern tätig.

Weitere Informationen und Beratungsangebote von Peter A. Schmid und Lisa Schmuckli unter www.ethische-interventionen.ch.

Zur Reihe «Impulse zur Schulentwicklung»

Die Schule entwickelt sich täglich weiter. Dank Impulsen von erfahrenen Lehrpersonen, von Wissenschaftlerinnen, Politikern und innovativen Pilotprojekten. Mit der Reihe «Impulse zur Schulentwicklung» will der Schulverlag plus zusammen mit dem Dachverband Lehrerinnen und Lehrer Schweiz LCH solchen Ideen, Vorschlägen und Studien ein Podium geben. Dabei stehen Themen im Vordergrund, die die Schule als System betreffen und von diesen auch nur als Ganzes umgesetzt werden können.

Für Bereiche, die den Unterricht einzelner Schulstufen oder Fächer betreffen, gibt es die Reihe «Impulse zur Unterrichtsentwicklung».

