

«DARAUF WAREN
WIR NICHT
VORBEREITET»,
gilt nicht mehr.



Ob es wohl vorbei ist?

Wie werden unser Leben und unsere Arbeit mit einer weiteren Welle von Covid-19 oder der andauernd schwelenden Angst vor einer neuen Pandemie aussehen? Wir wissen es nicht, so wie wir in den letzten vier Monaten wenig wussten und viel weniger Planungssicherheit hatten, als wir uns das sonst gewohnt sind.

Zu einem vollständigen Lockdown wird es wohl so schnell nicht mehr kommen. Aber wenn wieder vermehrt lokale Häufungen auftreten, ist es vorstellbar, dass einzelne Klassen bzw. Schulstandorte, Regionen oder kleine Kantone die Schulen wieder schliessen und wir schon bald wieder Distance Learning betreiben oder neue Formen des Fernunterrichts finden müssen. Und falls es nicht so weit kommt – wie können wir Schulunterricht im Schulhaus betreiben, wenn die Schutz- und Hygieneregeln wieder verschärft werden?

Es könnte also sein, dass sich eine Lehrperson resp. ein Kollegium subito in der Situation des Fernunterrichts wiederfindet. Deshalb sind alle Schulleitungen gut beraten, wenn sie bereits jetzt die Frage aufwerfen: «Bin ich auf partielle Schliessungen von Klassen oder Schulstandorten oder andere einschneidende Massnahmen vorbereitet?»

Wie weiter im Leitungsteam?

Wie sollen sich der Krisenstab und das operative Leitungsteam unserer Schule mit den Erkenntnissen der vergangenen Monate auseinandersetzen und neu ausrichten? Welche Fragen sollten uns hierzu beschäftigen? Mit Dr. Andreas M. Walker verfüge ich über einen hervorragend kompetenten Gesprächspartner, mit dem ich diesen Artikel gemeinsam erarbeitet habe. Sein Tipp: «Stell dich mit deinem Krisenteam einigen zentralen Herausforderungen und ihr seid für die kommenden Wochen und Monate gewappnet.»

1. Diffuse Situationen

Wir leben in einer Wissensgesellschaft und das Vermitteln von Wissen ist unsere Kernkompetenz. Doch plötzlich haben wir uns über Wochen hinweg in einer Welt des Nichtwissens, Halbwissens und Falschwissens bewegen müssen. Wie gut sind unsere Kompetenzen entwickelt, wenn wir improvisieren müssen, weil wir immer wieder Überraschungen erleben und Entscheide mehrmals angepasst werden müssen? Oder wenn anders entschieden wird, als wir entscheiden würden und ohne dass wir vorher befragt worden sind?

So müssen wir uns ganz konkret fragen: Was bedeutet es, wenn wir nochmals jenseits des «Normalen» unterwegs sein müssen? Was bedeutet es, wenn die Schutz- und Hygienemassnahmen wieder hochgefahren werden? Welches sind unsere tauglichen didaktischen Konzepte, gerade wenn wir flexibel sein müssen? Wo entstehen Unsicherheiten bei Lehrer*innen und was bedeutet das für deren Einsatzwille und Einsatzfähigkeit? Gehören einzelne unserer Mitarbeitenden zur Risikogruppe oder sind sie empfänglich für Verschwörungstheorien?

2. Gleichgewicht zwischen Führen und Partizipieren

Während einer Krise sind schnelle und klare Entscheidungen und deren Durchsetzung nötig. Wahrscheinlich hat auch in eurer Gemeinde und eurer Schule sehr schnell der Krisenstab eine direktive Führung übernommen, wie wir das bisher aus dem Schulalltag nicht gekannt haben. Nehmen wir jetzt unsere Verantwortung wahr, das Geschehene mit den Beteiligten und Betroffenen in einem Debriefing aufzuarbeiten und gemeinsam daraus zu lernen!

- Nutzen wir die hohe Eigenverantwortung und Selbstständigkeit der Kolleginnen und Kollegen!
- Schaffen wir Möglichkeit zur Partizipation und delegieren wir Aufgaben bei der Aufarbeitung und Vorbereitung auf neue Veränderungen – und bei der zukünftigen Bewältigung einer neuen Krise.

3. Führen eines Krisenstabs

Wir sollten klären, wer entscheiden wird, wenn es schnell gehen muss, wenn die Umstände unklar sind und wenn wir an unserem Schulstandort nicht auf Weisungen des Kantons warten können. Wie koordinieren wir einerseits das langfristige Bewältigen solcher Krisen in einem Krisenstab und andererseits den Alltag der Lehrer*innen und Schüler*innen? Und – belassen wir es nicht bei Konzepten – üben wir!

Die jährliche Übung zum Brandalarm ist breit akzeptiert. Leider gibt es noch andere mögliche Bedrohungen und Krisen, die unsere Schulen treffen könnten.

- Machen wir uns ein eigenes Bild darüber!
- Diskutieren und üben wir im Team verschiedene Situationen und unterschiedliche Entscheidungen und Entwicklungen!
- Was sind kurzfristige Ereignisse und was hat Wirkung über Tage oder gar Monate hinweg?
- Wo brauchen wir externe Unterstützung für solche extreme Situationen?



4. Führung von Mitarbeitenden

Probleme können nicht wie bei einem Strategiespiel auf dem Brett oder am Bildschirm gemeistert werden. Wir sind Menschen. Unsere Ängste und unsere Unsicherheiten sind real. Wir sind in einer Krise sozial und mental enorm herausgefordert.

- Kennen und vertrauen wir uns untereinander gut genug, wenn die informellen Treffen im Lehrer*innenzimmer und auf dem Pausenplatz und die wöchentlichen Sitzungen plötzlich wegfallen und wir während Tagen und Wochen nur noch über virtuelle Kanäle miteinander kommunizieren?
- Wie gehen wir damit um, wenn Lehrer*innen überfordert sind – oder sich einfach drücken?
- Nutzen wir in einer solchen Entwicklung selbst ein begleitendes Coaching?

5. Kommunikation

Wir haben alle gemerkt, wie wichtig eine vertrauenswürdige und zeitnahe Kommunikation ist. Dabei begegnen uns unterschiedlichste Anspruchsgruppen. In den letzten Wochen sind wir neu herausgefordert worden, wie wir mit den verschiedenen kommunalen und kantonalen Behörden und den Medien umgehen.

- Wie kommunizieren wir intern, wie mit den Behörden, der Öffentlichkeit oder der Presse?
- Wie sind meine Beziehungen zu den Medien? Verfügen wir über gute Kontakte?
- Haben wir geklärt, wer im Namen der Schule mit den Medien kommuniziert und was es bedeutet, wenn Lehrer*innen im eigenen Namen mit den Medien reden?

6. Eltern als Partner

Während der Corona-Krise sind viele Muster der Aufgabenteilung von Bildung und Erziehung und zeitliche Strukturen durcheinandergewirbelt worden. Nicht nur wir, sondern auch viele Eltern sind überrascht und überfordert worden. Es ist wichtig, dass wir in solch schwierigen Zeiten miteinander für das Wohl unserer Kinder sorgen. Dazu müssen wir Mittel und Wege des Vertrauensaufbaus, der Kommunikation und Partizipation aufbauen und sicherstellen.

- Welche Teile und Mittel des staatlichen Bildungsauftrages können wir überhaupt an Eltern delegieren?
- Wir brauchen Möglichkeiten, damit wir Eltern darauf vorbereiten, sie ermutigen und in dieser Aufgabe begleiten können, für die sie weder ausgebildet noch entlohnt werden.



4

7. Voraussetzungen, Chancen und Grenzen des Fernunterrichts

Viele von uns haben bereits eine erste Auswertung des Fernunterrichts durchgeführt. An unserem Schulhaus reichten uns drei Fragegruppen, die von unseren Schüler*innen, deren Eltern und dem Lehrer*innenteam bearbeitet wurden. Die Antworten waren äusserst inspirierend und aufschlussreich. Hier ist mächtig viel Potenzial enthalten:

- Wo siehst du Vorteile des Fernlernens? Was hat dir gefallen?
- Was hast du vermisst?
- Welche Ideen hast du, wie die Schule zukünftig sein sollte?

Corona hat grosse Unterschiede in unseren Ausstattungen, Kompetenzen und Finanzierungsmodellen aufgezeigt – im Kollegium, im Klassenzimmer und privat zu Hause, sowohl bei uns wie auch bei den Schüler*innen. Anhand dieser Erfahrung können wir nun überprüfen, welche Ansprüche und Normen für uns stimmig sind. Danach gilt es, Infrastruktur sinnvoll und nachhaltig zu ermöglichen und zu finanzieren: für alle Mitarbeitenden und für Schüler*innen.

Sowohl wir Erwachsenen als auch unsere Schüler*innen haben schnell Medienkompetenz erworben. Diese wollen wir festigen und ausbauen. Und vor allem: Wir wollen die vielfältige Technik didaktisch schlau nutzen – nur wie?

- Wo haben sich neue Welten eröffnet?
- Wo haben wir Grenzen und Nachteile erkannt?
- Welche Mischformen sind zukünftig sinnvoll?

Die zukünftige Welt unserer Schüler*innen wird in den kommenden Jahren noch wesentlich virtueller – und die Kompetenzen dazu wollen wir nun gemeinsam entwickeln. Die aktuellen Erfahrungen mit Corona erfordern die offene Diskussion mit den pädagogischen Hochschulen und der EDK als Verantwortliche des Lehrplan21 im Zusammenhang mit dem HarmoS-Konkordat: Was aus geschriebenen und gelernten Theorien und Konzepten hat den Praxistest wirklich bestanden und uns im Alltag konkret geholfen?

8. Rechtsgrundlagen und Datenschutz

Mit bestem Wissen und Gewissen und viel Improvisation wollten wir in den letzten Monaten schnell entscheiden und unsere Schulen in dieser ausserordentlichen Lage leiten. Doch immer wieder sind wir mit pragmatischen Lösungen an die Grenzen unseres Rechtsstaats gestossen:

- Verifizieren wir die Regeln des Datenschutzes mit dem kantonalen Beauftragten, die für den Fernunterricht auch während einer Krise gelten!
- Wo brauchen wir das ausdrückliche Einverständnis unserer Kolleg*innen und der Eltern und müssen dies mit einem unterschriebenen Formular nachweisen können?
- Und was machen wir, wenn diese sich weigern – und de jure auch das Recht dazu haben?
- Klären wir auch, wie weit die Kompetenzen des Krisenstabs tatsächlich gehen! Was darf er entscheiden, was nicht? Und wo braucht es nun dringend eine rechtliche Grundlage dazu?

9. Sonderfälle

Neben diesen prinzipiellen Gedanken merken wir immer wieder, wie Einzelfälle uns im Übermass beanspruchen und herausfordern können:

- Wo haben wir im letzten Quartal gemerkt, dass Schüler*innen, die sozial, in ihrer Motivation oder in ihren Fähigkeiten begrenzt sind, aufgrund des Fernunterrichts die Lernziele und auch den sozialen Anschluss in der Klasse deutlich verpasst haben?
- Wie gehen wir mit Kolleg*innen um, die offen für Esoterik und Verschwörungstheorien sind und sich deshalb geweigert haben, digitale Medien einzusetzen oder sich an die Empfehlungen und Anweisungen der Schulmedizin zu halten?
- Und – haben wir überhaupt die Kompetenz, um in einer Krise schnell Ausnahmen beschliessen zu können?

Fazit: Wir wollen diese Krise als Chance verstehen

Wir sind glücklich, dass wir diese Herausforderung so gut gemeistert haben. In vielen Schulen herrscht eine tolle Aufbruchstimmung, und es ist eindrücklich zu sehen, was wir bezüglich Medieneinsatz und e-Learning innert Wochen plötzlich bewältigt haben, wenn man bedenkt, worüber wir zuvor jahrelang disputiert haben. Und vielen von uns hat es sogar Spass gemacht. Wir sind stolz auf die kreativen Clips, die neu entstandenen Webseiten und all die erworbenen Kompetenzen in der virtuellen Welt.

Diesen Schwung gilt es jetzt mitzunehmen! Viele Lehrer*innen und Schüler*innen haben gezeigt, dass wir ihnen mehr zutrauen dürfen. Wie können wir nun verhindern, dass es jetzt aus lauter Gewohnheit wieder «zurück in die Schulstuben» geht? Zum Beispiel mit einem Tag Fernunterricht pro Woche!

Ja, wir wollen alle, dass es wieder «normal» wird – aber wie können wir «das neue Normal» bewusst gestalten? Corona Covid-19 war wohl nicht die einzige und nicht die letzte Überraschung, die uns in diesem neuen Jahrzehnt begegnen wird. Sie bietet uns nun Anlass, gemeinsam zu klären, welche Kompetenzen wir brauchen, um «Gute Schule» in einer zukünftigen Welt der raschen und überraschenden Veränderungen zu gestalten. Nehmen wir diese Chance wahr!



Zu den Co-Autoren:

Jörg Berger ist Geschäftsleitungsmitglied des Verbandes Schulleiterinnen und Schulleiter Schweiz [VSLCH](#) und dort mit dem Ressort Aus- und Weiterbildung beauftragt. Seit über 12 Jahren führt er als Schulleiter die [Schule Knonau](#) und das Netzwerk Altersdurchmischter Schulen im Kanton Zürich. Als Leadership Advisor fungiert er als Co-Lehrgangsleiter im [CAS Digital Leadership in Education](#) an der Pädagogischen Hochschule Zürich, gestaltete den Onlinekongress für Schulleitungen mit und ist Verantwortlicher für den [Blog Schulführung](#). Weiter ist er Vorstandsmitglied von [profilQ](#), der Allianz für Schulqualität.

Dr. Andreas M. Walker: Experte für zukünftige Chancen und Risiken. Ehrenmitglied und langjähriger Co-Präsident von swissfuture, der Schweizerischen Vereinigung für Zukunftsforschung. Begründer des Hoffnungsbarometers. 2003-2005 entwickelte er gemeinsam mit der Bundeskanzlei ein Übungsszenario über den Ausbruch einer neuen Pandemie in der Schweiz für die Krisenorganisation des Bundesrates. 2006-2014 unterstützte er eidgenössische und kantonale Verbände und Firmen im Erarbeiten und Testen der Vorbereitung auf das Risiko einer zukünftigen Pandemie. Andreas M. Walker studierte ursprünglich Geografie, Geschichte und Germanistik und unterrichtete während des Studiums intensiv. Er ist Vater von vier Kindern und war mehr als ein Jahrzehnt Elternratspräsident und Schulrat. Weiterführende Informationen: <https://weiterdenken.ch/corona-covid-19/>
Illustrationen: Fides Fierz, <https://www.capsica23.ch/>