

Elisabeth Scherrer

Soziokratie an Schulen

Wie kann man Soziokratie an Schulen implementieren?

Masterarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Impressum:

Copyright © 2019 GRIN Verlag
ISBN: 9783346148094

Dieses Buch bei GRIN:

<https://www.grin.com/document/538720>

Elisabeth Scherrer

Soziokratie an Schulen

Wie kann man Soziokratie an Schulen implementieren?

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

Besuchen Sie uns im Internet:

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

http://www.twitter.com/grin_com

Titel der Masterarbeit
Soziokratie an Schulen

Verfasserin
DIPL.-PÄD. MAG. ELISABETH SCHERRER

Zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Science –
MSc (Coaching, Organisationsentwicklung und Personalentwicklung)

Wien, im **September 2019**

Universitätsinstitut für Beratungs- und Managementwissenschaften (ARGE Bildungsmanagement) an der Fakultät für Psychologie der Sigmund Freud Privatuniversität

Studienrichtung: Universitätslehrgang
Beratungswissenschaften und Management sozialer Systeme –
Studienschwerpunkt:
Coaching, Organisationsentwicklung und Personalentwicklung

INHALTSVERZEICHNIS

1	<u>EINLEITUNG</u>	8
1.1	PROBLEMSTELLUNG UND ERKENNTNISINTERESSE	8
1.2	AUFBAU DER ARBEIT	10
1.3	FORSCHUNGSFRAGEN	11
2	<u>HAUPTTEIL</u>	12
2.1	THEORIE	12
2.1.1	SCHULSYSTEM IN ÖSTERREICH	12
2.1.2	SCHULENTWICKLUNG	16
2.1.3	PERSONALENTWICKLUNG IM SCHULSYSTEM	18
2.1.4	ORGANISATIONSENTWICKLUNG IM SCHULSYSTEM	22
2.1.5	CHANGE MANAGEMENT IM SCHULSYSTEM	25
2.1.6	SOZIOKRATIE	26
2.1.7	KRITISCHE WÜRDIGUNG HIERARCHIE	39
2.1.8	GRENZEN DER SELBSTVERWALTUNG IM SCHULWESEN	40
2.1.9	REFORMANSÄTZE IM SCHULWESEN	41
2.2	EMPIRISCHE FORSCHUNG	43
2.2.1	FRAGEBOGEN UND LEITFADEN	43
2.2.2	INTERVIEWS MIT SOZIOKRATIE ERFAHRENE PERSONEN	44
2.2.3	INTERVIEWS MIT NICHT SOZIOKRATIE ERFAHRENE PERSONEN	46
2.2.4	AUSWAHL DER INTERVIEWPARTNERINNEN UND INTERVIEWPARTNER	47
2.2.5	DURCHFÜHRUNG DER INTERVIEWS	60
2.3	DARSTELLUNG DER ERGEBNISSE	61
2.3.1	AUSGANGSSITUATION VOR EINFÜHRUNG DER SOZIOKRATIE	62
2.3.2	EFFEKTE NACH DER EINFÜHRUNG VON SOZIOKRATIE	63
2.3.3	IMPLEMENTIERUNG VON SOZIOKRATIE IN EINER SCHULE	76
2.3.4	VORAUSSETZUNGEN	89
2.3.5	ERFOLGSFAKTOREN	94
2.3.6	HÜRDEN	97
2.3.7	WIRKLICHKEIT DER SELBSTORGANISATION	102

2.3.8	UMSETZUNG IM UNTERRICHT	102
3	SCHLUSSTEIL	109
3.1	BEANTWORTUNG DER FORSCHUNGSFRAGEN	109
3.1.1	FORSCHUNGSFRAGE 1: WIE WIRD SOZIOKRATIE BISHER IN DER SCHULE EINGESETZT?	109
3.1.2	FORSCHUNGSFRAGE 2: WELCHE HÜRDEN/HINDERNISSE GAB ES BEI DER IMPLEMENTIERUNG?	113
3.1.3	FORSCHUNGSFRAGE 3: WAS HAT SICH IM VERGLEICH ZU FRÜHER VERÄNDERT?	114
3.2	ABSCHLIEßENDE ZUSAMMENFASSUNG	116
3.3	ÄHNLICHKEITEN UND UNTERSCHIEDE BEI DEN INTERVIEWSERIEN	123
3.4	NEUE STELLUNGEN IM SYSTEM	125
3.5	PROBLEMLÖSUNGSVORSCHLAG	126
3.6	KRITISCHE REFLEXION	129
4	LITERATURVERZEICHNIS	130
5	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	136
6	LEITFADEN FÜR INTERVIEWS	137

„Werte kann man nicht lehren,
sondern nur vorleben.“
V. Frankl

Für Roland.

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich all jenen danken, die mich bei dieser Arbeit unterstützt haben, insbesondere meinem Betreuer Hr. Mag. Schweinschwaller, der mir die Anregung und die wichtigsten Inputs für diese Arbeit gegeben hat.

Herzlich dankbar bin ich meiner Familie für die wertvolle Unterstützung und meinem Lebensgefährten, dessen Hilfe zum Gelingen dieser Arbeit.

Für Korrekturen und Hinweise danke ich vielmals Hr. Mag. Manuel Prieller.

Mein Dank gilt auch allen Interviewpartnerinnen und Interviewpartner für die vielen inspirierenden Tore, die sie in meinem Leben geöffnet haben. Vielen Dank für die Zeit, die Offenheit und die Rückmeldungen. An dieser Stelle möchte ich mich besonders bei Fr. DI Rita Mayerhofer und Lisa Praeg für die fachkundliche soziokratische Begleitung während dieser Arbeit bedanken.

Abstract

In dieser vorliegenden Masterthesis wird die Möglichkeit der Implementierung von Soziokratie an öffentlichen Schulen in Österreich theoretisch bearbeitet und empirisch mit einer qualitativen Methode erforscht. Im Mittelpunkt des Forschungsinteresses stehen die Chancen und Risiken einer Selbstorganisation im öffentlichen Schulsystem als auch die möglichen Hindernisse für ein Changeprojekt dieser Art. In weiterer Folge forscht die Autorin über die Wirkungen von Soziokratie auf alle Beteiligten im System.

Im ersten Teil der Arbeit findet eine theoretische Abhandlung über das derzeitige öffentliche Schulsystem in Österreich und die Methode der Soziokratie statt. Am Ende dieses Teiles gibt es noch eine kritische Untersuchung mit der derzeit verfügbaren Literatur über die Hierarchie im Bildungswesen.

Im zweiten Teil der Arbeit wird das Forschungsdesign für die qualitative Inhaltsanalyse vorgestellt. Es wurden insgesamt sechszehn Expertinnen und Experten aus allen Bereichen der Bildung sowohl im öffentlichen Regelschulsystem als auch im alternativen Schulsystem befragt, analysiert und empirisch ausgewertet.

Nach der abschließenden Zusammenfassung der Ergebnisse werden praktische und rasch umsetzbare Lösungsansätze in den öffentlichen Schulen aufgelistet als auch die erkennbaren Unterschiede der einzelnen Rollen im Schulsystem dargelegt. Zum Schluss gibt es noch eine kritische Reflexion der Autorin zu dieser vorliegenden Studie.

1 EINLEITUNG

1.1 Problemstellung und Erkenntnisinteresse

Der gesellschaftliche Wandel stellt die Organisatin Schule mit all ihren Beteiligten vor neuen Bildungs- und Erziehungsaufgaben, die immer anspruchsvoller zu erfüllen sind. Die rasante Digitalisierung, die wachsende Heterogenität in den Bildungseinrichtungen, steigende Klüfte zwischen Bildungsbenachteiligung und Bildungsspitzen sowie Themen der ökologischen Nachhaltigkeit verändern die Arbeit in der Schule. (vgl. Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2018, S. 4)

Die Ergebnisse der PISA Studien weisen allerdings darauf hin, dass die Gestaltung einer fairen Bildungschance für alle bisher nur ansatzweise gelingt. Die Reaktionen der Bildungspolitikerinnen bzw. Bildungspolitiker und der Gesellschaft erhöhen den Erwartungsdruck auf die Schulen weiter. (vgl. Suchán 2015, S. 21)

Die Politik reagiert – unter anderem – mit der Formulierung und Implementierung von verbindlichen Bildungsstandards in den Fächern Deutsch, Mathematik und Englisch für die Primarstufe I und Sekundarstufe I, welche die Lehrkräfte am Ende der 4. und 8. Schulklasse erreichen sollen. (vgl. Oberwimmer et al. 2018, S. 4)

Dadurch wird die Arbeit in den Schulen immer mehr output-gesteuert und gleichzeitig zieht sich der Staat hinsichtlich der Zielerreichung immer mehr zurück und lässt den Schulen eine immer größer werdende Gestaltungsfreiheit. Die Schule erhält dadurch mehr Eigenverantwortlichkeit und zugleich genaue Zielbeschreibungen in Form von Bildungsstandards. (vgl. van Ackeren 2011, S. 118)

Die Schulleitung übernimmt hier eine verantwortungsvolle, moderierende Funktion in einer teilautonomen, eigenverantwortlichen Schule zur Gestaltung der Veränderungsprozesse. Die gestiegenen Anforderungen an die Schulleitung – auch hinsichtlich der Wahrung einer gesunden Arbeitsumgebung für alle Lehrkräfte – lassen sich allerdings aufgrund der großen Führungsspannen kaum bewältigen. Mit der Einführung

einer zweiten Leitungsebene („Mittleres Management“) können Führungsaufgaben verteilt werden und die Schulleitung entlastet werden. Mit den frei gewonnenen Ressourcen kann eine unterstützende Personalführung im schulischen Alltag gewährleistet werden. Diesbezügliche erste Erfahrungen mit Lehrkräften, die Führungsaufgaben unternehmen, werden im englischsprachigen Bereich unter den Begriffen „Teacher Leadership“ oder „Distributed Leadership“ erforscht. (vgl. Döhring 2016, S. 8)

Altrichter et al. stellen fest, dass die vielfältigen schulinternen Programme (Stichwort: Steuerungsgruppen, Mittleres Management, etc.) zur Reduzierung der problematischen Arbeitsumgebung in den Schulen die erzielten Ergebnisse aufgrund der Widerstände bei einzelnen Lehrkräften sowie im gesamten Kollegium wenig wirkungsvoll waren. Ähnliche Erkenntnisse gibt es auch bei zentral initiierten Innovationen im Bildungsbereich: Die tatsächlichen Wirkungen divergieren mit den erwarteten Zielvorgaben. Hinzu kommt die quantitative Zunahme an Reformen und Veränderungen im Schulsystem, die für Lehrkräfte zu einer großen Belastung geworden sind. (vgl. Altrichter et al. 2011, S. 31)

Die Erkenntnisse der Wissenschaft über die Schwierigkeiten der Implementierung zentral vorgegebener Innovationen sowie die ersten Erfahrungen aus dem Teacher Leadership Programm oder aus den Steuergruppenteams deuten darauf hin, dass die Einführung neuer Führungskonzepte in Schulen Umsetzungsprobleme mit sich bringen wird.

Aus den oben angeführten Diskrepanzen entstand ein Erkenntnisinteresse, wie man eine Schulorganisation völlig gestalten könnte, um die Zufriedenheit aller Beteiligten und letztendlich den optimalen „Bildungsoutput“ zu erhöhen. Als Instrument dieser Veränderung der Organisation hat die Autorin das Modell der Soziokratie gewählt. Der Fokus in der vorliegenden empirischen Forschung liegt in den Möglichkeiten der Implementierung dieser Selbstorganisation in einer öffentlichen Schule.

Die Motivation der Autorin ist es, zum einen mit der Masterthesis auch die Methode der Soziokratie in ihren Grundprinzipien und Werkzeugen darzustellen und damit die wissenschaftliche Literatur zu erweitern. Zum anderen werden aus den Erfahrungswerten der bisher soziokratischer Schulen in Österreich die Chancen und Risiken für

das öffentliche Schulsystem untersucht. Die Ergebnisse werden sich dabei grundlegend auf Expertinnen und Experten stützen und sollen mit deren Erfahrungswerten einen aktuellen Ausschnitt der Realität sichtbar machen.

1.2 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit nähert sich dem Erkenntnisinteresse über theoretische Abhandlungen über das Schulsystem in Österreich hinsichtlich der aktuellen Daten und Fakten, den Montessori-Schulen, der Arbeitszeit der Lehrkräfte und der Arbeitszufriedenheit des pädagogischen Personals in Schulen. Diese Punkte wurden von der Autorin deshalb gewählt, weil sie in weiterer Folge bei der empirischen Untersuchung eine Relevanz in der Auswahl der befragten Schulen, in den Antworten der Probandinnen und Probanden und in der Darstellung der Ergebnisse haben werden.

In weiterer Folge gibt es eine theoretische Analyse der Schulentwicklung, Personalentwicklung, Organisationsentwicklung und des Change Managements im Regelschulsystem in Österreich.

Anschließend erklärt die Autorin dieser vorliegenden Masterthesis die Grundzüge der Soziokratie inklusive einer kritischen Auseinandersetzung dieser Methode der Selbstorganisation.

Der theoretische Teil dieser Arbeit wird mit einer kritischen Würdigung der Hierarchie im Schulsystem abgeschlossen.

Mit einer Darlegung des empirischen Forschungsdesigns beginnt der empirische Teil dieser Arbeit. Die Konstruktion des Leitfadens und der Interviewführung, also der Datenerhebung, orientieren sich an dem Forschungsfeld.

Damit die Komplexität des Forschungsfeldes erfasst werden kann, wurde für diese empirische Forschung die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring gewählt. (vgl. Mayring 2010, S. 12). Als Methode wurde das problemzentrierte Interview gewählt, welches bei sechzehn Personen aus allen Bereichen des Bildungssystems durchgeführt