

Die Fusion dreier Schulen zum Oberstufententrum OSZ II in Berlin wurde von der Berliner Schulinspektion als gelungen bezeichnet. Schulfusionen werden auf der politischen Ebene entschieden, eine Beteiligung der davon Betroffenen ist nicht vorgesehen. Bei der praktischen Umsetzung ist das anders: alle müssen anpacken. Weiter

Fusionen als besondere Herausforderung für Schulleitungen

Wer ein Experiment wagt, kann scheitern. Wer keines wagt, ist schon gescheitert.

Fusionen werden auf der politischen Ebene entschieden und haben Folgen für die hierarchische Ebene der beteiligten Schulen: die Leitungsebenen, die Ebenen des Kollegiums und die Ebenen der Schülerschaft. Ziele von Fusionen sind meistens finanzielle Einsparungen. Die Weiterentwicklung von Systemen und die Veränderung von Abläufen und Kommunikationsstrukturen sind Chancen für die Organisationen. Veränderungen bei Verhaltensweisen von SchülerInnen und Lehrerinnen und solche bei der Unterrichtsqualität sind ebenfalls mögliche Folgen, gelten als sogenannte weiche Faktoren. Das Experiment war hier wohl die externe Begleitung, also die Fusion als Chance zu sehen und mit einem externen Blick anzureichern.

Mein Auftrag war, die Fusion dreier Berliner Schulen zu einem Oberstufenzentrum zu begleiten. Es handelte sich um: die Friedrich-Fröbel-Schule, die Sala-Kochmann-Schule und die 1. staatliche Berufsfachschule Berlin-Buch.

Meine Arbeit begann Ende 2006 und endete im April 2010. Die Finanzierung erfolgte über Mittel des Europäischen Sozialfonds. Als externe Beraterin dieses Prozesses skizziere ich im Folgenden den formalen Ablauf der Fusion sowie meine Beobachtungen und Einschätzungen. Der besseren Darstellbarkeit wegen unterscheide ich zwischen dem organisatorischen Ablauf und meiner Sicht als externer Begleiterin.

Der Anfang / Vor der Fusion

Die Behörde informierte die Schulleitungen und gab einen Termin für den Umzug vor, damit war der zeitliche Rahmen für alle Beteiligten gesetzt. Als externe Beraterin arbeitete ich ausschliesslich mit den Mitgliedern des Leitungsteams. Aus drei Schulleitungen sollte eine neue Leitung werden, mit VertreterInnen aus allen drei Herkunftsschulen. Die Besetzung der Leitungspositionen erfolgte nach dem üblichen Procedere mit den Leitungskräften der Herkunftsschulen. Formal waren die meisten Leitungspositionen klar verteilt.

Parallel zu diesem verwaltungstechnischen Vorgang erstellte ich mit den Mitgliedern des Leitungsteams den Geschäftsverteilungsplan für die Arbeit im neuen OSZ. Darauf folgte der Logistikplan für den Umzug: von der Leitung über das Kollegium und die Hausmeister bis zur Schülerschaft wurden alle an der Umzugsplanung beteiligt. Für den tatsächlichen Umzug der Möbel, der Instrumente und der Menschen von den alten zu den neuen Standorten standen nur zwei Tage zur Verfügung. Da es eine Haupt- und eine Nebenstelle geben würde, war zu klären, welcher Bildungsgang mit welchem Lehrkörper in welches Gebäude einziehen sollte. Diese Vorbereitung hat sich ausgezahlt: der Umzug war eine Glanzleistung aller Beteiligten: der drei Kollegien, der Schulleiter, des gesamte Leitungsteams, der Hausmeister und der Schülerschaft- alle gemeinsam haben dafür gesorgt, dass der Umzug reibungslos ablief. Die neue Schulleitung stellte sich am neuen Ort vor und alle begannen mit der Arbeit.

Meine Sicht als externe Begleiterin

Mein Auftrag war es, das gesamte Leitungsteam in der Organisation des Umzugsgeschehens zu begleiten und dann die Leitungsmitglieder am neuen Ort im Ausgestalten dieser Rollen zu unterstützen. Wie ich oben erwähnte, ist bei administrativ angeordneten Fusionen eine Beteiligung der Betroffenen nicht vorgesehen, die Anordnung wird als Rahmensetzung verstanden, die erfüllt werden muss. Als externe Beraterin gab ich den Herkunftsschulen viel Zeit, Aufmerksamkeit und Wertschätzung, um gegenseitig die jeweiligen Umgangskulturen kennen zu lernen. Im schulischen Alltag gibt es für solche Themen meist keine Zeit. Schon bei der Erstellung des neuen Geschäftsverteilungsplanes machte sich das gegenseitige persönliche Kennen positiv bemerkbar. Die Definition und Verteilung der Aufgabenbereiche ließ Zeiträume für Befindlichkeiten der Einzelpersonen und schaffte Klarheit für Zuständigkeiten. Ich sorgte für Raum und Zeit für das gegenseitige Wahrnehmen von Gefühlen. Das schien mir wichtig als Prävention für später möglicherweise auftauchende Konflikte in der Zusammenarbeit. Damit war ein Stück gemeinsamer Realität erarbeitet worden und gab Sicherheit für den Umzug und für alle zukünftigen Leitungstätigkeiten am neuen Ort.

Am neuen Ort

Der Aufbau einer neuen Organisation ermöglicht das Implementieren neuer Strukturen.

Am dringlichsten war das Festlegen neuer Terminlinien für Konferenzen und Absprachen auf allen Ebenen der Schule. Dafür wurde ein Wochentag mit einem verbindlichen Zeitplan übers ganze Jahr festgelegt und der schulinternen Kommunikation am neuen Ort schnell eine verlässliche Struktur gegeben. Im Weiteren ging es um das Einrichten neuer Bildungsgänge und um das Besprechen von Themen wie z.B.: Teamarbeit, Umgang mit Widerstand, Gemeinschaftsgefühl, Unterrichtsqualität, Umsetzen von Anforderungen der Behörde, Besetzung freier Stellen usw.

Die Rolle der Beraterin am neuen Ort

Gruppenintern ging es um den Ablauf der Kommunikation der Gruppenmitglieder untereinander, genauer um Deutungshoheit und Identitätsschaffung, das Ringen um ein gemeinsames Verständnis von Begriffen und um den Umgang mit den gemeinsamen Themen. Hier wurde mir deutlich: die VertreterInnen der Herkunftsschulen sprachen nicht die selbe Sprache, das meint: für vermeintlich bekannte Begriffe mussten Inhalte neu gefunden werden. Das war in dieser Phase meine Aufgabe.

Fusionen als ein Prozess neuer Identitätsbildung

Prinzipiell gibt es bei angeordneten Fusionen in Organisationen vergleichbare Phänomene, ob es sich dabei um Schulen, Verwaltungen, Krankenhäuser oder Banken handelt, ist zweitrangig.

Die Auswirkungen nach dem organisatorischen Fusionsvorgang sind prinzipieller Art und beziehen sich auf Gruppen und zeigen sich in den Verhaltensweisen von Einzelpersonen. So erleben Menschen Veränderungen unterschiedlich. Die Verabschiedung vom alten Zustand kann mit einem Trauerprozess verglichen werden, der von den beteiligten Personen mit unterschiedlicher Intensität und Dauer erlebt wird. Die Akzeptanz des Neuen hängt von den umgebenden Faktoren ab: wie erleben die Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter den Fusionsablauf und den neuen Ort, welche materiellen Sicherheiten gibt es und welche Normen und Werte existieren oder werden neu gebildet und welche Leistungsanforderungen werden gestellt. Das

sind die Faktoren zur Identitätsbildung bei Einzelpersonen die dann zur Gruppenidentität führen. Die Gruppenidentität unterstützt im besten Falle die Unterrichtsqualität und kann dem Burnout in Kollegien vorbeugen. Außerdem schafft ein klarer, wohlwollender Leitungsstil Wertschätzung für die Arbeit der KollegInnen. Allerdings gibt es bei Fusionen ebenso viele Chancen wie Stolpersteine: Teile der Großgruppe verharren im Widerstand oder es kann Konkurrenzen zwischen den alten Herkunftsgruppen geben. Das legt die Entstehung neuer Konflikte nahe. Für mich als externe Begleiterin bedeutete das, erhöhte Wachsamkeit zu zeigen und gegebenenfalls zeitnahe Angebote zur Konfliktlösung anzubieten.

Ein Blick auf den Inspektionsbericht des OSZ Sozialwesen II zeigt: die Fusion ist gelungen- das Experiment wurde als Chance genutzt.

Berlin im Februar 2011

Anne Haedke