



Sonja Morgenegg-Marti ist die Direktorin der gibb Berufsfachschule Bern.

---

**GIBB BERN**

# Bewegen heisst mitwirken!

Mitwirken ist kein Ziel, sondern ein Zustand, der sich stets verändert. Eine Schule, die eine Kultur der Mitsprache und Mitgestaltung pflegt, lenkt den Fokus auf die wichtigste Ressource überhaupt – die Menschen. Von Sonja Morgenegg-Marti, Direktorin der gibb Berufsfachschule Bern.

Junge Menschen gehen in Schulen ein und aus und bringen die für sie aktuellen gesellschaftlichen Themen mit ins Schulzimmer. So ist eine Schule stets am Puls der Zeit, sie kann gar nicht stehen bleiben. Als Expertenorganisation ist es unabdingbar, dass wir alle miteinander im Dialog stehen, thematisieren, was bewegt, unser Wissen teilen und voneinander lernen – Mitsprache ist Programm.

Das ist an einer grossen Schule wie der gibb Berufsfachschule Bern manchmal eine Herausforderung. Wie kommunizieren mit 770 Angestellten und 7700 Lernenden und Studierenden, verteilt auf 7 Häuser? Wie gelingt es, Betroffene in Entscheidungsprozesse einzubeziehen?

### **Ausgangspunkt: der gute Unterricht**

Als Ausgangspunkt aller Überlegungen stehen der gute Unterricht, die Bedürfnisse der Lernenden und Studierenden und das Wohl aller Mitarbeitenden im Zentrum. Und genau hier setzt Mitsprache an. Nur wer sich einbringen kann, wer seine Ideen umsetzen und sein Potenzial im Arbeitsalltag verwirklichen kann, wird die eigene Tätigkeit als sinnerfüllt erleben und diese mit Herzblut ausüben.

Frederic Laloux (2015) schreibt in seinem Buch «Reinventing Organizations», der Grundgedanke bestehe darin, allen Mitarbeitenden Macht zu geben, wodurch die Organisation insgesamt viel mächtiger werde. Das hat mich angesprochen, denn Schulen bestehen aus vielen Teams, die meist in direktem Kontakt mit den Lernenden und den Studierenden stehen. Jedes Team übernimmt die Verantwortung für alle Aufgaben, die bei einem Vorhaben anfallen, denn wir können davon ausgehen, dass sie in ihren Bereichen die besten Entscheidungen treffen werden.

Wir brauchen an Schulen eine fortwährende Entwicklung, weil die neu dazukommende Technologie uns laufend Fragen stellt, auf die wir nur gemeinsam mit allen, die ihre Kompetenz, Kritik, Sorgen und Energie einbringen wollen, adäquate und durchdachte Antworten finden können. Nach dem Motto «Alles Gute kommt von unten» ist es für uns sehr wichtig, die Lernenden und die Studierenden im Sinne einer Beteiligungskultur stärker in die Entwicklungen miteinzubeziehen, und uns auch von aussen durch Praktikant:innen, Dozierenden,

Organisationen der Arbeitswelt und Betriebe inspirieren zu lassen und Ideen einzuholen.

### **Feedbackschleife**

Wie gehen wir das an der gibb an? Wir experimentieren mit zahlreichen unterschiedlichen Gefässen, teilweise schon länger, andere Ideen setzen wir erst seit Kurzem um. Um die Lernenden und die Studierenden einzubeziehen, treffen wir uns zum Beispiel einmal pro Jahr mit allen Klassensprecher:innen und tauschen uns mit ihnen über ihre Anliegen und Anregungen aus. Was möglich ist, setzen wir um, zu allen Vorschlägen gibt es eine Rückmeldung. Diese Feedbackschleife erachten wir als äusserst wichtig, damit sie sehen, was mit ihren Anliegen gemacht wurde, sehen, dass wir ihre Rückmeldungen ernst nehmen und sie dadurch motivieren, auch zukünftig ihre Mitsprachemöglichkeiten zur Bereicherung der ganzen Schule zu nutzen.

Mit den Organisationen der Arbeitswelt oder grossen Betrieben treffen wir uns regelmässig zu konkreten Themen, gründen Netzwerke oder führen regelmässige Round-Table-Gespräche durch. Überall wo dies Sinn ergibt, binden wir sie sehr gerne in unsere Projekte ein. Um vonseiten Direktion den Dialog mit den Lehrpersonen direkt zu pflegen, führen wir in allen Häusern und Abteilungen Gespräche am runden Tisch durch. Alle, die sich interessieren, kommen, und wir besprechen ihre übergeordneten Anliegen. Auch hier erfolgt zu jedem Thema eine Rückmeldung. Die Schulleitungsmitglieder selbst treffen sich neben den regulären Sitzungen in Co-Working-Spaces und tauschen sich dort spontan zu aktuellen Themen und Ideen aus. Das sind nur einige Beispiele, wie wir trotz unserer Grösse versuchen, Mitsprache zu leben und mit allen im Austausch zu sein. Es gibt auf jeden Fall noch viel Luft nach oben, und so probieren wir auch immer wieder neue Ideen aus.

***Wichtig ist in erster Linie, überall dort, wo wir Handlungsspielraum haben, diesen auch zu nutzen.***

Menschen sind kreativer und produktiver, wenn sie mehr Freiräume zur Gestaltung haben. Daher ergibt es Sinn, Hierarchien so weit abzuflachen, wie dies im kantonalen Setting für Schulen möglich ist. Entscheidungen sollen nach dem Subsidiaritätsprinzip auf alle Schultern verteilt und dort gefällt werden, wo die Kompetenz dafür vorhanden ist. Die Arbeit soll für alle Mitarbeitenden sinnstiftend und erfüllend sein; das leitet uns an der gibb sehr stark.

**Entscheide im Sinne von Konsens oder Konsent**

In einer Beteiligungskultur gehört es dazu, wo immer möglich gemeinsam Entscheidungen zu fällen, sei dies im Sinne des Konsenses oder des Konsents. Den Konsens kennen wir, wir diskutieren so lange, bis alle mit der Entscheidung einverstanden sind. Der Konsent hingegen kommt aus der Soziokratie und ist noch weniger bekannt: Eine Entscheidung gilt, solange niemand einen schwerwiegenden Einspruch hat. Kurz gesagt ist Konsens, wenn alle dafür sind, Konsent, wenn niemand dagegen ist.

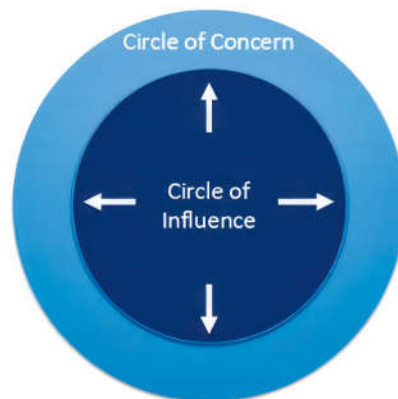
Die Auswirkungen dieser Umkehr sind nicht zu unterschätzen: Um zu einem Konsens zu kommen, müssen sich manchmal alle Beteiligten auf einen Kompromiss einigen. Nur der kleinste gemeinsame Nenner kann dann den Konsens herbeiführen. Bei einem Konsent wird der Vorschlag als solcher akzeptiert; die Beteiligten versuchen gemeinsam die Einwände zu minimieren, also die Lösung zu variieren oder möglicherweise nach ganz neuen Lösungen zu suchen, sodass weniger oder gar keine

Einwände mehr übrigbleiben. An der gibb werden beide Wege eingeschlagen, wichtig ist in erster Linie, überall dort, wo wir Handlungsspielraum haben, diesen auch zu nutzen.

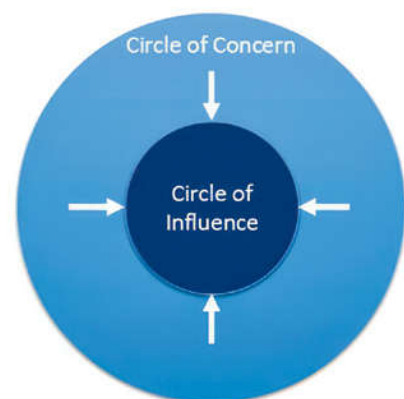
Mehr Mitsprache bedeutet auch gegenseitiges Vertrauen. Vertrauen, dass Einwände oder Ideen gehört und respektiert werden, Vertrauen, dass zum Wohle aller gedacht wird, und Vertrauen, dass alle das Beste wollen. Eigene Entscheidungen zu treffen, Verantwortung zu tragen und aktiv etwas beitragen zu können, fördert die Zufriedenheit und die Motivation aller. Und je motivierter wir sind, desto lieber kommen wir zur Arbeit. Verantwortung zu übernehmen und die eigene Expertise einbringen zu können, spornt uns an und wirkt sich positiv auf unser Engagement aus.

Auch die Fähigkeit, gut zuzuhören, Verantwortung mit anderen zu teilen sowie Spielräume für Kreativität und Innovationen zu schaffen, sorgt für eine vertrauensvolle und motivationsreiche Arbeitsumgebung. So lassen sich auch die verborgenen Potenziale der Mitarbeitenden aufdecken und zur Entwicklung gezielter Veränderungen in der Schule nutzen.

Wir verbringen viel Zeit damit, uns Gedanken und Sorgen zu machen über Dinge, die wir nicht beeinflussen können. Das bindet nicht nur Zeit, sondern auch unsere Aufmerksamkeit und Energie. Das Modell des «Circle of Influence», das Stephen R. Covey in seinem Bestseller «Die 7 Wege zur Effektivität» (2018) populär gemacht hat, ist einfach und enorm wirkungsvoll. Demnach sind wir umgeben von zwei Kreisen:



**Proaktive Einstellung**



**Reaktive Einstellung**

Der innere Kreis, der sogenannte «Circle of Influence», beschreibt unseren Einflussbereich, also all die Dinge, die wir direkt beeinflussen und mitgestalten können, zum Beispiel unsere innere Haltung, unsere Reaktion und Antwort, unser Verhalten und unsere Entscheidungen. Wenn wir in diesem Bereich unterwegs sind, können wir viel positive Energie entwickeln, wir verhalten uns proaktiv, wir übernehmen die Verantwortung für unsere Mitsprachemöglichkeiten.

Der äussere Kreis, der «Circle of Concern», wird oft als Bereich der Betroffenheit bezeichnet. In diesem Kreis befinden sich all die

*Um die Lernenden und die Studierenden einzubeziehen, treffen wir uns zum Beispiel einmal pro Jahr mit allen Klassensprecher:innen und tauschen uns mit ihnen über ihre Anliegen und Anregungen aus.*

unsere Sorgen und Ängste lähmen uns. Dabei übersehen wir die Dinge, die wir selbst beeinflussen können, und unser Einflussbereich schrumpft. Im proaktiven Modus hingegen konzentrieren wir unsere Energie auf unseren Einflussbereich und die Dinge, die wir in der Hand haben. Dadurch wächst der Bereich am Arbeitsplatz und in unserem Leben generell, den wir selbstbestimmt gestalten können, und genau da müssen wir ansetzen. Deshalb werten wir es so hoch, Feedback einzuholen und zu geben, bei allen nachzufragen, zu verstehen, was für andere wichtig ist, uns gegenseitig zu stärken und Verantwortung für unser Handeln und unsere Haltung zu übernehmen.

## Wie kommunizieren mit 770 Angestellten und 7700 Lernenden und Studierenden, verteilt auf 7 Häuser?

Dinge, die uns betreffen und gedanklich beschäftigen – positiv oder negativ, die sich jedoch unserer eigenen Kontrolle entziehen. Das können je nach Funktion und Person sehr unterschiedliche Themen sein, zum Beispiel das Wetter, die Nachrichten, das Verhalten anderer Menschen, Organisationsstrukturen, Prozessabläufe, gesetzliche Vorgaben oder Kontrollen durch die Behörden. Diese Dinge beanspruchen unsere Aufmerksamkeit, sie können uns ärgern und Sorgen bereiten. In diesem Kreis verhalten wir uns reaktiv.

Wenn wir viel Aufmerksamkeit in den «Circle of Concern» investieren, steigt unser Stressempfinden. Wir verfallen in eine Opferhaltung,

Eine Schule, die eine Kultur der Mitsprache und Mitgestaltung pflegt, lenkt den Fokus auf die wichtigste Ressource überhaupt – die Menschen. So profitieren am Ende Arbeitnehmende und Arbeitgebende, denn gelebte Demokratie und Mitsprache machen uns alle nachweislich glücklicher, zufriedener und loyaler. Wer mitgestalten darf, identifiziert sich mit der Arbeit und der Arbeitgeberin. Das führt zu mehr Arbeitszufriedenheit bei den Mitarbeitenden und letztlich auch zu einer stärkeren Verbundenheit mit der Schule und zu einer längeren Betriebsstreue, was in Zeiten des Fachkräftemangels einen ebenfalls durchaus wichtigen Aspekt darstellt.



*Sie unterrichten an einer Berufsfachschule und suchen eine didaktische Grundausbildung mit Lehrdiplom.*

## Dipl. Berufsfachschullehrer:in im Neben- und Hauptberuf

Durchführungen in Luzern & Zürich

[www.aeb.ch/bildungsangebot](http://www.aeb.ch/bildungsangebot)



AKADEMIE FÜR ERWACHSENENBILDUNG SCHWEIZ