

Die Schule von morgen ist ein Kompetenzzentrum der Beziehungen

Perspektiven einer Schulleiterin auf die Schule von heute und morgen

Stephanie Suhr

Zusammenfassung

Im Beitrag macht sich eine Schulleiterin Gedanken darüber, inwiefern sich die Schule bereits verändert hat und noch weiter wandeln wird. Die Schule spiegelt gesellschaftliche Veränderungen wider. Die Welt wird zunehmend komplexer: Kinder erwerben nicht nur Wissen, sondern entwickeln auch soziale Kompetenzen, Fähigkeiten zur Konfliktlösung und Selbstwirksamkeit. Eltern stehen unter wachsendem Druck, während Lehrpersonen zunehmend als Berater:innen agieren. Die Schule von morgen soll ein Kompetenzzentrum für Beziehungen sein, eng mit Institutionen vernetzt und so strukturiert, dass sie sowohl individuelle Förderung als auch soziale Entwicklung ermöglicht. Nur durch starke, vertrauensvolle Beziehungen kann Bildung in einer komplexen Welt nachhaltig gelingen.

Résumé

Dans l'article, une directrice d'école réfléchit à la manière dont l'école a déjà changé et comment elle continuera à évoluer. L'école est le reflet de la société. Le monde devient de plus en plus complexe. À l'école, les enfants n'acquièrent pas seulement des connaissances, mais développent également des compétences sociales, des capacités de résolution des conflits et d'auto-efficacité. Les parents sont soumis à une pression croissante dans la société, tandis que les enseignantes et enseignants jouent de plus en plus le rôle de conseillères et conseillers. L'école de demain doit être un centre de compétences relationnelles, étroitement lié aux institutions et structuré de manière à permettre à la fois l'encouragement individuel et le développement social. Seules des relations fortes, basées sur la confiance, permettent à l'éducation de réussir durablement dans un monde complexe.

Keywords: Schulentwicklung, Kooperation, multiprofessionelle Zusammenarbeit, zwischenmenschliche Beziehungen, Lehrer-Schüler-Beziehung / développement scolaire, coopération, coopération multiprofessionnelle, relations interpersonnelles, relation maître-élève

DOI: <https://doi.org/10.57161/z2025-05-04>

Schweizerische Zeitschrift für Heilpädagogik, Jg. 31, 05/2025



Einleitung

Die Schule war schon immer ein Spiegelbild der Gesellschaft – ein Ort, an dem Veränderungen sichtbar werden und sich neue Herausforderungen und Chancen entfalten. In den letzten Jahren habe ich als Schulleiterin hautnah erlebt, wie sich die Profile unserer Schüler:innen, ihrer Eltern und unserer Lehrpersonen stetig wandeln. Die Ansprüche an Bildung steigen, Technologien prägen den Alltag und gesellschaftliche Entwicklungen verändern die Erwartungen an Schule und Unterricht.

Unsere Schüler:innen wachsen in einer digital vernetzten Welt auf, die ihnen unzählige Möglichkeiten bietet, aber auch neue Herausforderungen mit sich bringt. Eltern stehen vor der Aufgabe, ihre Kinder in einer sich rasant verändernden Gesellschaft zu begleiten. Lehrkräfte müssen ihren Unterricht ständig anpassen, um den Bedürfnissen einer neuen Generation gerecht zu werden.

Doch bei all den Veränderungen bleibt eines zentral: Schule ist vor allem ein Ort der Begegnung. Bildung hängt nicht nur von Lehrplänen und Methoden ab, sondern vor allem von Beziehungen – zwischen Lehrkräften und Schüler:innen, zwischen Schule und Eltern sowie zwischen den Lehrpersonen.

Was bedeutet das für die Schule von morgen? Wie können wir ein Lernumfeld schaffen, das auf diese Veränderungen reagiert und unsere Schüler:innen bestmöglich auf die Zukunft vorbereitet? Diese Fragen stehen im Mittelpunkt meiner folgenden Überlegungen, die ich in drei Profile gliedere: Schüler:innen, Eltern und Lehrpersonen.

Profil der Schüler:innen

Kinder werden aus verschiedenen Gründen heute zunehmend beziehungsstärker und konfliktfähiger: Sie lernen, sich in einer komplexen Welt besser zu orientieren. Eltern, Schulen sowie die entsprechenden Fachstellen – beispielsweise die Schulpsychologischen Dienste oder die Schulsozialarbeit – unterstützen die Kinder beim Üben, ihre Gefühle wahrzunehmen und diese auszudrücken. Dies bekam in der Generation unserer Eltern und Grosseltern noch wenig Raum. Aus meiner Sicht zeigt dies die hohe Bedeutsamkeit der Schule auch in Zukunft auf, denn hier lassen sich Beziehungen üben. Schliesslich lernen Kinder in und durch Beziehungen.

Der Umgang mit Konflikten ist ein wesentlicher Faktor in Beziehungen. Die Schule ist auch hier ein Übungsfeld. Es bleibt wichtig, dass nicht die Eltern oder Lehrpersonen die Konflikte für die Kinder lösen. Lehrpersonen gestalten ihren Unterricht entsprechend: Sie nehmen sich Zeit für die Begleitung von Konflikten, die während des Unterrichts, in der Pause, auf dem Schulweg oder in den sozialen Medien entstehen können. Sie richten Nischen in ihren Schulzimmern ein, damit sich die Kinder zurückziehen können. Sie führen einen Klassenrat oder ähnliche Formate, die die Beziehungen untereinander und das Zugehörigkeitsgefühl stärken.

Die Schüler:innen üben sich in Selbstwirksamkeit, wenn reichhaltige Aufgaben gestellt werden. Sie lernen so den Umgang mit komplexen Situationen. Das ist wichtig, denn die Wirtschaft von morgen verlangt von ihnen komplexes analytisches Denken und hohe interpersonelle Kompetenzen.

Die Schule bietet ein Übungsfeld für den Umgang mit Konflikten.

Die Profile der Kinder sind vielfältig. Es gibt Kinder, die Unterstützung beim Lernen brauchen: eine andere Unterstützung, eine sicherere Umgebung oder bestimmte Personen an ihrer Seite. Manchmal müssen Unterstützungsmassnahmen auch abgebrochen und durch andere ersetzt werden. Auch hier befindet sich die Schule im Wandel. Es wird enger mit Eltern, Schulen, psychologischen und medizinischen Diensten zusammengearbeitet. Die Sensibilisierung für neurodiverse Symptome ist mittlerweile höher. Unsere Schule hat beispielsweise angefangen, einen engeren Austausch mit Kinderärzt:innen zu führen und sie bei einer Fallreflexion einzubeziehen. Lehrpersonen passen die Abläufe von Unterrichtseinheiten und Sozialformen den besonderen Bedürfnissen der Kinder an. Sie suchen situative Lösungen und besprechen mit den Klassen, warum ein Kind andere Rahmenbedingungen braucht als andere Kinder. Kommunikation und Transparenz von individualisierten Lösungen treten in den Vordergrund. Der Einbezug von Lösungsansätzen der verschiedenen Beteiligten, auch solche von den Kindern, wird wichtiger. Auch Fairness erhält eine andere Bedeutung, denn der *gerechte* Umgang mit Kindern öffnet den Raum für unterschiedliche Ausgangslagen. Ein Kind, das beispielsweise die deutsche Sprache noch nicht kennt, kann im Fach Deutsch nicht eine Leistung erbringen, die von Kindern mit Erstsprache Deutsch erwartet werden kann. Eine Anpassung der Beurteilung kann in einem solchen Fall gerecht sein.

Profil der Eltern

Als Schulleitung sehe ich deutlich, dass Eltern sehr hohen Erwartungen ausgesetzt sind. Sie wissen, dass in der Kindheit der Grundstein für ein gelingendes Erwachsenenleben gelegt wird. Das kann den Druck erhöhen, keine Fehler machen zu dürfen. Die Sorge der Eltern ist gross, dass sie Entscheidungen treffen, die nicht rückgängig gemacht werden können.

Eltern informieren sich vertieft über Erziehungsfragen und sind zunehmend pädagogisch kompetent. Sie interessieren sich sowohl für die Entwicklung ihrer Kinder als auch dafür, wie es ihren Kindern in der Schule geht. Eine kürzlich

durchgeführte Umfrage zur Schulqualität an unserer Schule hat aufgezeigt, dass sich die Eltern wünschen, dass die Schule mehr interveniert bei Konflikten unter den Kindern. Dieses elterliche Bedürfnis nach Schutz kann die Schule vor Herausforderungen stellen: Es muss nicht nur gelingen, den Kindern zuzutrauen, komplexe Situationen selbstständig oder begleitet zu lösen. Es muss der Schule auch gelingen, das Zu- und Vertrauen der Eltern in ihre Kinder zu stärken. Dazu braucht es beispielsweise Gelegenheiten, bei denen Eltern das selbstständige Arbeiten ihrer Kinder beobachten können. Oder die Lehrpersonen sollen den Eltern zurückmelden, welche Konflikte die Kinder selbstständig lösen konnten.

Auch die Familien haben sich gewandelt: Kinder erleben zum Beispiel Trennungen, neue Partner:innen und Halbgeschwister, unkonventionelle Wohnformen oder Regenbogenfamilien und tragen dies mit. Elterliche Beziehungen, die zerbrechen oder neu geschlossen werden, aber auch berufliche Herausforderungen können Schuldgefühle der Eltern erhöhen, ihren Kindern nicht gerecht zu werden. Dies wird in manchen Situationen auf die Schule übertragen: Die existenzielle Sorge der Eltern darum, dass die Schule die eigenen Kinder ungenügend schützt, zu wenig fördert oder überfordert, ist teilweise gross. Angespannte Situationen zwischen Eltern oder Geschwistern oder das Auseinanderbrechen von Freundschaften zwischen Kindern können zur Sorge von Eltern werden. Aus meiner Sicht bemühen sich Eltern insbesondere dann um einen sicheren Ort für ihre Kinder, wenn sie erkennen, dass ihr Kind zu wenig geschützt werden kann. Sie wünschen sich für ihr Kind verlässliche und vertrauensvolle Beziehungen, auch dann, wenn diese zu Hause nicht vorausgesetzt werden können. Gute Beziehungen in der Schule verstärken bei den Kindern das Gefühl von Schutz und Sicherheit. Diese sind eine wesentliche Voraussetzung dafür, um sich für Lernprozesse zu öffnen.

Gute Beziehungen in der Schule verstärken das Gefühl von Schutz und Sicherheit bei den Kindern.

Profil der Lehrpersonen

Die Lehrpersonen von morgen haben sich von ihrer Rolle als «Wissensvermittlerinnen» emanzipiert, weil das Verständnis ihres Kerngeschäftes – das Unterrichten – erweitert wurde. Die Lehrpersonen verstehen sich als Teil eines Systems, das das Kind trägt. Sie haben ein sozial- und heilpädagogisches Profil und absolvieren eine Ausbildung, die den Fokus auf individualisierte Angebote und Lösungen, Beziehungsarbeit und Beratung ausgebaut hat. Die Pädagogischen Hochschulen unterstützen die Schule also auf ihrem Weg zum Kompetenzzentrum für Beziehungen.

Die Lehrpersonen von morgen tauschen sich regelmässig in multiprofessionellen Teams aus. In quartalsweisen Supervisionen besprechen Lehrpersonen an unserer Schule schon heute Fälle, bei denen sie nicht weiterkommen. Komplexe Situationen müssen in Zukunft noch gezielter aufgefangen und besprochen werden. Die Schule von morgen muss beispielsweise genügend Angebote der Supervision finanziell sowie professionell sicherstellen.

In der Schule hat es Platz für den Umgang mit Misserfolgen. Die Frustration, etwas nicht zu verstehen, ist ein erster Schritt im Lernprozess. Unsere Lehrpersonen schaffen es immer wieder von Neuem, Kindern Erfolgserlebnisse zu ermöglichen. Sie leiten die Kinder an, ihre Arbeiten selbst zu reflektieren. Die Lehrpersonen leiten in bestimmten Situationen auch Eltern an, um mit komplexen Situationen einen Umgang zu finden. In Zukunft wird dies aus meiner Sicht noch mehr der Fall sein.

Es gibt Eltern, die wenden sich beispielsweise auch an unserer Schule vertrauensvoll an Lehrpersonen und geben ihnen teilweise tiefe Einblicke in ihr Privatleben. Für manche Eltern kann eine Lehrperson eine wichtige Ansprechperson sein, die bei Sorgen um die Kinder und darüber hinaus versichert, versteht oder beruhigt. Auch als Schulleitung erlebe ich vereinzelt Eltern, die mit ihren Sorgen und Ängsten im telefonischen oder persönlichen Gespräch Halt suchen. Für Eltern ist es wichtig, dass die Schule jeweils das Familiensystem mitdenkt; insbesondere dann, wenn der Leidensdruck hoch ist.

Das alles setzt eine hohe Beziehungs- und Kommunikationskompetenz voraus. Die Gefahr von Missverständnissen ist nicht zu unterschätzen. Lehrpersonen werden Ansprechpersonen für Anliegen und Fragen, die über den Schulkontext hinausreichen. Erste Schulen haben beispielsweise *Elterncoachings* eingeführt. Der Beruf lässt sich kaum noch erfolgreich ausüben, wenn er als Dienst nach Vorschrift verstanden wird. Die Lehrpersonen brauchen Zeit, um eine Situation nachvollziehbar zu erklären und auf die Kinder und Eltern einzugehen. Die Schule von morgen ermöglicht den Lehrpersonen diese zusätzlichen Zeitgefässe. Im Gegenzug braucht es den Mut, dafür auf andere Aufgaben zu verzichten.

Die Lehrperson ist Teil eines grösseren Beziehungsgeflechts, das aus Kindern, Eltern, Nachbarschaft, Grosseltern und weiteren Personen besteht, die für das Kind wichtig sind. Die Lehrperson hat unter Umständen grossen Einfluss. Ich sehe Lehrpersonen, die noch lange nach Feierabend auf Nachrichten von Eltern antworten. Ich erlebe Lehrpersonen, die teilweise sehr persönliche und lange Gespräche mit Eltern führen, die mit ihren Kindern, ihrer Familie oder ihrer Partnerschaft an Grenzen stossen. Einerseits ist es für Lehrpersonen wichtig, dass sie sich abgrenzen können. Andererseits sind sie sich darüber im Klaren, dass ein grosses Vertrauen die Beziehungen stärkt und das Kind davon profitieren kann. Grundsätzlich gehört es zur Aufgabe der Schule als System, in solchen Belangen zu unterstützen. Die Schule ist gefordert, die Bedeutung von Beziehungen in der Schule passend zu verorten und gleichzeitig den Rahmen zu setzen, der aufzeigt, wann und wie die Schule als Anlaufstelle verstanden werden kann.

Die Lehrperson ist Teil eines Beziehungsgeflechts, das aus Kindern, Eltern, Nachbarschaft, Grosseltern und weiteren Bezugspersonen besteht.

An unserer Schule sind wir gefordert, die Strukturen entsprechend anzupassen, damit Lehrpersonen innovative pädagogische Überlegungen miteinander besprechen, zeitnah und unkompliziert ausprobieren und manchmal auch wieder verwerfen können. Ausserdem müssen sie Zeit haben, um Krisen im Unterricht zu bewältigen. Wir haben uns letztes Jahr grundsätzlich überlegt, wie wir unsere Strukturen anpassen können, damit Lehrpersonen ihren pädagogischen Gestaltungsraum niederschwellig und zeitnah besser nutzen und auch den Krisen von Kindern im Unterricht mehr Zeit widmen können. Wir haben unsere Zeitgefässe neu gewichtet und sind dabei, dies auszuprobieren. Die Zeitgefässe für die Unterrichtsentwicklung wurden verdoppelt. Die Unterrichtsentwicklung ist Voraussetzung für die Schulentwicklung und gleichzeitig deren Ziel. Dieser Wechselwirkung zwischen Unterrichts- und Schulentwicklung wird Rechnung getragen, indem wir uns pro Schuljahr jeweils nur auf ein Thema der Schulentwicklung konzentrieren. Mit dieser Struktur sollen auch die Teamsitzungen mit ihren organisatorischen Schwerpunkten entlastet werden. Aus den Sitzungen werden Ideen in den Unterricht ausgelagert und dort zeitnah und mit genügend Raum entwickelt.

Ein weiteres Beispiel ist das Pilotprojekt *Case Management* an unserer Sekundarstufe I. Das *Case Management* ist eine Massnahme an unserer Schule, um gute Anschlusslösungen für alle sicherzustellen. Klassenlehrpersonen widmen an der Oberstufe einen gewichtigen Teil ihres Unterrichts der Berufswahlvorbereitung. Trotzdem gibt es Schüler:innen, für die diese Vorbereitung ungenügend ist. Sie brauchen vereinzelt mehr als das, weil unter anderem zu Hause aus unterschiedlichen Gründen diese Aufgabe ungenügend oder gar nicht übernommen werden kann. Sie laufen ohne unser *Case Management* Gefahr, durch die Maschen zu fallen und ohne geeignete Anschlusslösung die Volksschule abzuschliessen. Deswegen ist es von grosser Wichtigkeit.

Stelle ich neue Lehrpersonen an, frage ich nach der Haltung gegenüber langfristigen Beziehungen. Denn in einer komplexen und schnellen Welt wird es schwieriger, sich verbindlich, verlässlich und langfristig in ein System einzubringen. Es ist zentral, dass sich Kinder und Eltern auf Lehrpersonen längerfristig verlassen können und Verbindlichkeit erfahren. Somit sind Mitarbeitende, die nur kurzfristige Engagements suchen, für eine Schule wenig interessant. Angestrebt werden sollten langfristige Beziehungen. So kann sich einerseits die Lehrperson mit dem Betrieb und seinen Reformen mitentwickeln. Andererseits soll sich der Betrieb mit den einzelnen Berufs- und Lebensentwürfen der Mitarbeitenden weiterentwickeln und beispielsweise entsprechende Weiterbildungen unterstützen. Das tut der Kanton Bern bereits in vielen Fällen, indem er Weiterbildungen für Lehrpersonen stark subventioniert, was wichtig ist und ich sehr

begrüsse. Und es braucht Rahmenbedingungen, die der Schulbetrieb möglich machen muss, damit Mitarbeitende ihre Wege gehen können. Das kann bei einer langfristigen Arbeitsbeziehung auch einen Weiterbildungs- oder einen unbezahlten Urlaub einschliessen.

Die Schule von morgen – ein Kompetenzzentrum der Beziehungen

Die Schule von morgen verstehe ich als Teil eines multilateralen Umfelds, das sich über die Kinder, Eltern und Lehrpersonen bis hin zu lokalen und regionalen Institutionen erstreckt. Schulleitungen haben den Auftrag, sich mit jenen Institutionen gut zu vernetzen, die mit der Schule Schnittstellen haben: Elternräte, Jugendarbeit, Kindertagesstätten, Familienzentren, Sozialdienste, Sportvereine, Kirchen, Gewerbevereine und viele mehr. Diese Institutionen machen für Eltern, Kinder und Jugendliche wichtige Angebote (z. B. Freizeit), die eine Wechselwirkung mit der Schule haben. Die Schule hat aus meiner Sicht den Auftrag, das Vertrauen von Kindern, Eltern und lokalen Institutionen zu gewinnen, damit flussend und mit möglichst wenig Reibung zusammengearbeitet werden kann.

Die Schule von morgen muss mit komplexen Situationen kompetent umgehen können.

Das Vertrauen in die Schule von morgen entsteht durch verlässliche und wohlwollende Beziehungen. Das bedeutet nicht, dass die Zusammenarbeit konfliktfrei ist. Es bedeutet vor allem, dass sie *konfliktfähig* wird. Das kann aus meiner Sicht nur gelingen, wenn sich alle bewusst sind, wie wichtig gute Beziehungen sind. Die Schule von morgen muss mit komplexen Situationen, also auch mit Krisen und Widerstand, kompetent umgehen können. Ob der Widerstand von Kindern, Eltern, Lehrpersonen oder anderen kommt – das Vertrauen lässt sich vor allem durch die Zeit gewinnen, die man den Beziehungen schenkt. Das ist es auch, was die Kinder von morgen können müssen: Beziehungsarbeit. Die Schule von morgen ist also ein Kompetenzzentrum der Beziehungen.



Dr. Stephanie Suhr
Hauptschulleitung Schüpfen
schulsekretariat@schuepfen.ch