



Markus Hunziker
Andreas Willenegger, Yves Erhart

Basler Schulen im Wandel

**Qualitätsmanagement als Gestaltungsressource
für Veränderungsprozesse**

Grundlagen für Schul- und Projektleitungen



**Markus Hunziker
Andreas Willenegger, Yves Erhart**

Basler Schulen im Wandel

**Qualitätsmanagement als Gestaltungsressource
für Veränderungsprozesse**

Grundlagen für Schul- und Projektleitungen

Inhaltsverzeichnis

	Vorwort	Seite 4
	Einführung	Seite 5
1	Das Q-Management - eine Ressource zur Gestaltung von Veränderungsprozessen	Seite 7
1.1	Motive zur Einführung des Q-Managements im Bildungswesen	Seite 8
1.2	Lernen, Erforschen und Reflektieren als Grundhaltung des Q-Managements - ein Nährboden für Entwicklung und Innovation	Seite 10
1.3	Das Q-Management als Führungsinstrument und seine Gestaltungsprinzipien	Seite 11
1.4	Die Entlastungsfunktion des Q-Managements	Seite 12
2	Mentale Modelle und Vorgehensansätze zur Führung und Gestaltung von Veränderungen	Seite 14
2.1	Warum Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit Menschen in Bewegung setzt – das Kohärenzgefühl	Seite 15
2.2	Veränderungen umfassend angehen - mit dem Blick aufs Ganze «systemisch gesunde» Entwicklungen und Veränderungen einleiten	Seite 17
2.3	Veränderungsprozesse verlaufen in Phasen	Seite 18
2.4	Schritte eines systematisch ausgerichteten Veränderungsmanagements - der Lernzyklus	Seite 19
2.5	Widerstände erkennen, verstehen und nutzen	Seite 20
3	Sieben Basisprozesse als Gestaltungskomponenten einer Veränderungsstrategie	Seite 24
3.1	Diagnose-Prozesse der Ausgangssituation: Bewusstseinsbildung	Seite 26
3.2	Zukunftsgestaltungs-Prozesse: Willensbildung	Seite 28
3.3	Psychosoziale-Prozesse: Emotionale Verarbeitung	Seite 30
3.4	Lern-Prozesse: Befähigen	Seite 32
3.5	Informations-Prozesse: Informieren über Aktuelles	Seite 35
3.6	Management der Veränderungs-Prozesses: Planen, lenken, organisieren	Seite 37
3.7	Verankerungs- und Institutionalisierungs-Prozesse: Nachhaltigkeit schaffen	Seite 40
4	Die Q-Elemente als Gestaltungsmittel für Veränderungsprojekte	Seite 42
4.1	Individuelle Qualitätsentwicklung	Seite 45
	- Element 1: Individualfeedback	Seite 45
	- Element 2: Qualitätsgruppe	Seite 48
4.2	Q-Steuerung in der Schule	Seite 50
	- Element 3: QM-Konzept / QM-Handbuch	Seite 50
	- Element 4: Schulleitbild	Seite 51
	- Element 5: Mehrjahresplanung	Seite 52
	- Element 6: Mitarbeitendengespräch	Seite 54
	- Element 7: Interne Evaluation	Seite 55
	Nachwort	Seite 57
	Literaturverzeichnis	Seite 58
	Erarbeitung der Broschüre	Seite 59

Vorwort

Neuerungen in der Industrie werden «implementiert» oder, in der Bildsprache, «umgesetzt» oder «eingestöpselt». Wer in der Schule aufs Einstöpseln setzt, wird scheitern. Innovationen in der Schule haben nur dann eine Chance, wenn sie mit dem Bestehenden verwoben werden, den Praxisalltag beachten, den eingespielten Problemlösungen überlegen sind und von den Schulen in ihrer Organisation untergebracht werden können. Kurz: Innovation in der Schule heisst immer Unterrichts- und Schulentwicklung. Die bevorstehenden Veränderungen im Bildungssystem Basel-Stadt sind anspruchsvoll. Sie umfassen die Schule in ihrer Kultur, in ihren Strukturen und Prozessen. Dieser Kultur- und Organisationswandel braucht Zeit und Geduld.

Unsere Schulen sind darauf vorbereitet, diesen Wandel zu bewältigen. Sie können an Erfahrungserfahrungen anknüpfen, auch an jenen mit ihrer Q-Arbeit. Schuleigene Entwicklungskompetenz, Erfahrungen mit Teambildung und Zusammenarbeit, eingeführte Prozesse und Abläufe bilden einen Erfahrungsschatz, der für die Gestaltung der anstehenden Veränderungsvorhaben genutzt werden kann. Diese Broschüre macht deutlich, dass eine Kultur des Lernens, des Reflektierens und Erforschens von Schule und Unterricht nicht nur Basis des Q-Managements ist, sondern auch die Bewältigung komplexer Veränderungsprozesse unterstützt. Diese Kultur ist das Substrat gelingender Veränderungen, oder mit den Verfassern ausgedrückt: «Lernen, Erforschen und Reflektieren verändert!»

Die Broschüre zeigt auf, dass ein pädagogisches, die Unterrichts- und Schulentwicklung tragendes Q-Management weit mehr ist als ein QM-System mit seinen Q-Elementen und -Instrumenten. Es umfasst darüber hinaus das Wissen um das Steuern von Prozessen und um die Förderung von Entwicklung in Organisationen. Die Broschüre übernimmt nicht die bekannten Instrumente aus dem Change-Management der Wirtschaft. Vielmehr fügt sie sich ein in die Kultur der Schule und nimmt Rücksicht auf ihre Eigengesetzlichkeiten. Sieben Basisprozesse sollen helfen, Veränderungen einzuführen und zu verankern. Diese gelten gleichsam als «Schmiermittel, ohne die Veränderungen und Entwicklungen kaum denkbar sind.»

Die Broschüre weist zu Recht darauf hin, dass die anstehenden Reformprojekte umgekehrt eine günstige Chance für die Weiterentwicklung des Q-Managements an den Schulen darstellen. In der Tat lassen sich die Fragen der Unterrichts- und Schulqualität wirkungsvoll an den aktuellen Entwicklungsthemen der Reformprojekte bearbeiten. Die Weiterentwicklung des schuleigenen Q-Managements kann damit anhand realer Entwicklungsprojekte praxisbezogen und massgeschneidert ausgebaut und vertieft werden.

Übers Ganze gesehen macht die Broschüre deutlich, dass mit der Einführung des Q-Managements Wissen und Können aufgebaut wurden, welche ein entwicklungsfreundliches Klima stärken und die helfen, die Reformen zu bewältigen. So gesehen kann Q-Management im Verbund mit Schulentwicklung nicht nur Werkzeug, sondern auch Philosophie sein, die im Dienste der ursprünglichen Bedeutung des Wortes Implementieren – des «Erfüllens» – steht.

Hans Georg Signer,
Leiter Bildung, Erziehungsdepartement Basel-Stadt

Einführung

Die Basler Schulen stehen vor herausfordernden Reformen. Die Harmonisierung der Schulen, das Sonderpädagogik-Konkordat, die Umstellung auf Tagesstrukturen, die Umsetzung der geleiteten, teilautonomen Schulen oder der Aufbau eines umfassenden Q-Managements sind vielleicht die anspruchsvollsten, aber nur ein Teil einer ganzen Palette weiterer bevorstehender Veränderungsprojekte. Damit einher gehen einschneidende Veränderungen mit neuen und anspruchsvollen Aufgaben, sowohl für die Leitungs- als auch die Lehrpersonen.

Die vorliegende Broschüre richtet sich explizit an die Schulleitungen. Beim Management der Veränderungsprozesse sind sie zweifelsohne Schlüsselpersonen. Veränderungsvorhaben können nur gelingen, wenn die Schulleitungen diese als Führungsaufgabe verstehen und sie mit Engagement vertreten. Sie sind die eigentlichen Change-Agents vor Ort, welche die Veränderungsprozesse initiieren, unterstützen und promoten.

Für die Steuerung und Führung der Veränderungsvorhaben steht den Schulleitungen mit dem Q-Management ein umfangreiches Instrumentarium zur Verfügung. Das Q-Management gibt Planungssicherheit. Seine ihm eigenen Haltungen, Gestaltungsprinzipien und Vorgehensweisen sind hilfreich um die Veränderungsprozesse mit dem nötigen Überblick und in einem bewährten Entwicklungsrahmen zu planen und zu realisieren.

Alle Schulen haben seit 2006 wichtige Anwendungserfahrungen mit Qualitätsprozessen gemacht. Manche gute Ansätze systematischer Qualitätsarbeit liegen vor. Erfahrungen mit einer kooperativen, reflektierenden Arbeits- und Lernkultur wurden vertieft, die Zusammenarbeit und Entwicklungsorientierung gestärkt, Kompetenzen im Q-Management entwickelt. Der Einsatz einzelner QM-Verfahren ist eingeübt und über alle Schulstufen hinweg hat sich eine gemeinsame Sprache und Begrifflichkeit herausgebildet. Begriffe wie «Führung», «Steuerung» und «Management» haben ihren bedrohlichen Charakter weitgehend verloren. An diesen Entwicklungserfahrungen und Grundlagen kann zweifelsohne angeknüpft werden, um die anstehenden Herausforderungen zu bewältigen. Die Schul- und Bildungslandschaft wird sich in den kommenden Jahren weiterentwickeln und verändern. Das Q-Management im Dienste einer kontinuierlichen Entwicklung von Schule und Unterricht bleibt. Es bildet ein stabilisierendes Element – was gerade in Zeiten intensiven Wandels nicht unbedeutend ist und Sicherheit gibt.

Anliegen der Broschüre ist es die Zusammenhänge zwischen dem Q-Management und den anstehenden Veränderungsprozessen sichtbar zu machen. Zu diesem Zweck werden wir allgemeingültige und praxisbewährte Orientierungsmodelle und Vorgehensansätze vorstellen mit denen die Veränderungsprojekte konzeptionell klug angedacht, vorbereitet und umgesetzt werden können. Sie sind gleichsam die Hintergrundfolie, an denen sich die Steuerung von Veränderungsprozessen immer wieder von Neuem orientieren kann.

Dabei geht es uns nicht – um allfällige Missverständnisse zum Vornherein auszuräumen – um rezepthafte Handlungsanweisungen für die unmittelbare Praxis. Leserinnen und Leser, die eine «How-to-do-it»-Broschüre erwarten, werden nicht auf ihre Rechnung kommen. Veränderungsvorhaben sind zu komplex, als dass sie mit Rezepturen angegangen werden könnten. Die hier vorgestellten Ansätze und Modelle wollen Impulse geben für das Führen und Gestalten der Veränderungsprozesse. Sie wollen zum Nach- und Weiterdenken anregen und den Steuerfrauen und Steuermännern einen Verstehens- und Handlungsrahmen anbieten, der Sicherheit schafft in der Prozessführung.

***Die Umwelt ist turbulent.
Und daran wird sich nichts
ändern. Deshalb wird an
unseren Organisationen ein
Sturm nach dem andern
rütteln.***

Klaus Doppler

In Teil 1 gilt es zu verdeutlichen, inwiefern das Q-Management eine Gestaltungsressource zur Bewältigung von Veränderungs- und Entwicklungsprojekten darstellt. Im Teil 2 nehmen wir grundlegende Vorgehensansätze und Handlungsmodelle auf, an denen sich Veränderungsmanagement seit Jahren orientiert und die auch der Praxis des Q-Managements zugrunde liegen. Im Teil 3 werden sieben zentrale Gestaltungsprozesse überblickartig erläutert. Diese werden sowohl als Grundinstrumentarium als auch als Gelingensbedingungen für die Umsetzung von Reform- und Veränderungsprojekten verstanden.

Im abschliessenden Teil 4 wird Bezug genommen auf die Q-Elemente des Basler QM-Rahmenkonzepts und die Weiterentwicklung derselben vor dem Hintergrund der Veränderungen weiter gedacht.

1 Das Q-Management - eine Ressource zur Gestaltung von Veränderungsprozessen

*Eine lernende Organisation ist ein Ort,
an dem Menschen kontinuierlich entdecken,
dass sie ihre Realität selbst erschaffen.*

Peter M. Senge, 2003



1.1 Motive zur Einführung des Q-Managements im Bildungswesen

Um die Bedeutung des Q-Managements für Veränderungsprozesse überhaupt einordnen zu können, ist es hilfreich sich die Motive seiner Entstehung zu vergegenwärtigen und zu fragen, woraufhin schulisches Q-Management im Kern zielt.

Um eine hohe Qualität der Bildung auch in Zukunft gewährleisten zu können, wurden ab Mitte der Neunzigerjahre in fast allen Kantonen Projekte zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in Gang gesetzt. Diese zielten nicht nur auf die Erhaltung und Weiterentwicklung der Schulqualität, sondern darüber hinaus insbesondere auf die Aneignung von Veränderungs- und Entwicklungskompetenz. Die Qualitätsthematik «will einen wesentlichen Beitrag zur Weiterentwicklung der Schulen leisten, damit die öffentlichen Schulen von heute auch morgen den Anforderungen und Veränderungen gewachsen sein werden».¹ Ein bedeutendes Motiv bei der Einführung von Q-Management an Schulen war es also, diese für den Wandel und die immer klarer zu Tage tretenden zukünftigen und komplexen Herausforderungen zu rüsten. Der Einführung des Q-Managements lagen aber keineswegs etwa eine Defizitorientierung oder grundsätzliche Kritik an der damaligen Schule zugrunde. Vielmehr waren es Erfahrungen und Überlegungen wie folgt, die zur Etablierung des Q-Managements beitrugen:

A Die Entdeckung der Schulqualität als Lernerfolgskfaktor

Untersuchungen zur Wirksamkeit der Schule haben gezeigt, dass der Lernerfolg nicht nur durch den Faktor Unterricht beeinflusst wird, sondern auch durch Rahmenbedingungen wie Führung einer Schule, Teamarbeit, sowie durch Schulklima und Schulkultur. Diese Erkenntnisse der Schulforschung führen zur Forderung nach einer Qualitätsbeurteilung, die auch den Faktor «Schule als Ganzes» bzw. «Schule als Organisation» angemessen berücksichtigt. Qualität setzt eine umfassende Betrachtungsweise voraus, welche über den Unterricht hinaus auch die Prozesse seiner Erstellung und die gesamte Organisation der Schule und alle Abläufe einbezieht. Der Blick auf die Schule als Organisation und als Betrieb ist allerdings aus vielerlei Gründen nach wie vor gewöhnungsbedürftig und es besteht noch wenig Affinität zur Organisation, gerade wenn man von den Lehrpersonen her denkt.²

B Schulen bei zunehmender Teilautonomie mit Steuerungs- und Entwicklungsinstrumenten ausrüsten

Angesichts der Entwicklung, die Qualitätsverantwortung in die einzelne Schule selbst zu verlagern («teil-autonome Schulen»), verlangt die Bildungsverwaltung von den Schulen die Sicherstellung eines wirksamen Q-Managements. An die Stelle der direkten, inspektoralen Qualitätsüberprüfung tritt die Überprüfung des schuleigenen Q-Managements («Meta-Evaluation»).

C Statt inspektoraler Aufsicht die Schulen zur Selbstkontrolle befähigen

Die Diskrepanz zwischen den Ansprüchen an ein wirksames Schulinspektorat und der realen Inspektoratspraxis ist zu gross, sodass nach neuen Formen der Qualitätssicherung gesucht werden muss.

D Ansatzpunkt für die Schul- und Unterrichtsentwicklung

Der Einsatz eines systematischen Q-Managements erweist sich als wichtiger Ansatzpunkt, um Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen und um die eigene Schule kontinuierlich zu optimieren. Dabei wird die Schul- und Unterrichtsentwicklung zu einer neuen, wichtigen Aufgabe kollektiver Zusammenarbeit in einer Schule.

E Öffentlicher Rechtfertigungsdruck

Der zunehmende Aura-Verlust der Schule (d.h. die fehlende Rechtfertigung aus sich selbst heraus) bringt einen permanenten Rechtfertigungsdruck mit sich. Die Schulen müssen in Zukunft glaubwürdig und differenziert über die Qualität ihrer Leistungen Rechenschaft ablegen.

¹ Steiner / Landwehr: Das Q2E-Modell – Schritte zur Schulqualität, S. 3 (2003)

² Bucher, Hagmann et al: Loyalität. Vgl. Interview Theo Wehner und Beat Bucher: Was hält die Volksschule zusammen? Gespräch über die Organisation Schule, Hep-Verlag, 2011

Zusammengefasst weisen diese fünf Motive auf Folgendes hin:

- Die Qualität von Lehren und Lernen wird nicht nur durch die Lehrperson, das Lehr-Lern-Setting und das Unterrichtsgeschehen sondern auch durch die Schule als professionelle Organisation mit beeinflusst. Darum rückt Q-Management auch bewusst die Schule als Organisation ins Blickfeld. Dies im Wissen darum, dass Gelingen oder Misslingen von Schule und Unterricht nicht einfach personalisiert und der Einzelperson zugeschrieben werden können, sondern immer auch im organisationalen Gesamtkontext betrachtet werden müssen. Q-Management will die Schule als Organisation stärken und fördert den systemischen Blick auf die Schule als Ganzes.
- Die zunehmende Komplexität erschwert eine zentrale Steuerung der Schulen durch die Bildungsverwaltung je länger je mehr. Die Stärkung von Selbstorganisation und Selbstwirksamkeit der Schule durch Teilautonomie, Schulleitungen und ein Q-Management soll die Führung und Steuerung erleichtern.
- Eine kooperative Schulkultur wird für die Weiterentwicklung von Unterricht und Schule zu einem wichtigen Erfolgsfaktor ist. Das Qualitätsbemühen ist nicht einfach eine private Angelegenheit der einzelnen Lehrperson, sondern als gemeinsame Aufgabe des Kollegiums zu betrachten. Die mittlerweile etwas abgedroschene – Formel weg von «Ich und meine Klasse» und hin zu «Wir und unsere Schule» bringt dies ziemlich genau auf den Punkt.

Mit dem Q-Management erhält die Schule ein umfassendes Steuerungssystem und dazugehörige Gestaltungsmittel und Instrumente, welche die sukzessive Weiterentwicklung von Schule und Unterricht ermöglichen. Es ist gerade diese umfassende, systemische Sicht des Q-Managements, welche auch organisationalen Veränderungen und Entwicklungen zugrunde liegt.

1.2 Lernen, Erforschen und Reflektieren als Grundhaltung des Q-Managements – ein Nährboden für Entwicklung und Innovation

Reformen und Veränderungen sind immer anspruchsvolle und komplexe Organisationsentwicklungsprozesse. Sie umfassen die Schule sowohl in ihrer Kultur, als auch ihren Strukturen und Prozessen. Mit den Reformen werden ja nicht einfach nur andere Schulhäuser bezogen, Schulzimmer eingerichtet oder Lehrpläne angepasst. Vielmehr werden Strukturen teilweise von Grund auf verändert. Neu zusammengesetzte Kollegien entstehen, neue Formen der Zusammenarbeit und der Unterrichtsgestaltung entwickelt, etc. Es findet ein eigentlicher Kultur- und Organisationswandel statt. Ein solcher lässt sich nicht auf rein organisatorischer und planerisch-formaler Ebene bewältigen. Gerade die Bildung neuer Kollegien, aber auch die Einführung integrativer Schulungsformen, welche eine kooperative Arbeitspraxis und professionelle Zusammenarbeit voraussetzen (z.B. pädagogisches Team, runder Tisch etc.), führen zu einer neuen Schulidentität, bedeuten eine Weiterentwicklung der Lehr- und Lernkultur, als auch der Normen, Werte und Einstellungen. Im Kern geht es hier um Organisations- und Teambildungsprozesse. Darum ergibt es auch Sinn, diese Prozesse mit den Vorgehensweisen einer lernorientierten Organisationsentwicklung anzugehen.

Dass eine Kultur des Lernens, des Austausches und der Reflexion den besten Nährboden für gelingende Veränderungs- und Entwicklungsprozesse darstellen, ist seit Jahrzehnten das dominierende Paradigma der Organisationsentwicklung. Das ist der Punkt, um den sich alles dreht: Organisationale Veränderungen gelingen am Ehesten auf dem Fundament einer gemeinsamen Lern- und Entwicklungskultur, so wie sie in der Organisationsentwicklung angelegt ist.³

Folgerichtig setzt denn auch das Q-Management genau hier an. Es unterstützt die Lern- und Entwicklungsfähigkeit der Schule indem es einen Rahmen, Gefässe und Verbindlichkeiten schafft, welche diese Lern- und Entwicklungsprozesse fördern.

*Man muss forschen,
um zu wissen,
wissen, um zu verstehen,
verstehen, um zu handeln.*

Indische Weisheit



Lernen, Erforschen und Reflektieren verändert!

³ Vgl. Jolante Maut: Organisationale Veränderungen erfolgreich managen, 2007

⁴ «Das QM ist ein positives Instrument, um die zukünftigen Neuerungen an den Schulen anhand eines erprobten Prozessablaufs aufzugleisen» (2. Prozessevaluation zum Q-Management Basel-Stadt, S. 8, Kurzbericht)

1.3 Das Q-Management als Führungsinstrument und seine Gestaltungsprinzipien

Reformen betreffen in aller Regel sowohl die Schule als Organisation und «Betrieb», als auch die Qualifikation der Mitarbeitenden und umfassen gleichermassen Prozesse der Organisations- und der Personalentwicklung. In einem ganzheitlichen Q-Management sind beide Prozesse integriert und miteinander verknüpft. Damit ist Q-Management ein hochwertiges Führungsinstrument in der Hand der Schulleitung. Schulen mit einem etablierten Q-Management gründen ihre Entwicklungsarbeiten auf soliden Gestaltungsprinzipien, die für Veränderungs- und Entwicklungsprojekte unabdingbar sind.

Sie ...

- gehen von klaren Zielperspektiven aus (von der Zufälligkeit und Beliebigkeit zur systematischen und an Q-Merkmalen orientierten Planung der Schul- und Unterrichtsentwicklung).
- gehen ihre Entwicklungsprojekte konzeptbasiert und projektartig an und nutzen bewusst die erprobten Instrumente des Projektmanagements.
- stützen sich auf vielfältige Kooperations-, Austausch- und Reflexionsgefässe, in denen laufende Entwicklungen überprüft und reflektiert werden.
- gehen Entwicklungsprojekte phasenbewusst an (Organisationsentwicklungskreislauf bzw. Q-Zyklus).
- nutzen die eingespielten Prozesse und Abläufe der Schulorganisation zur Effizienz ihrer laufenden Entwicklungsarbeiten.⁴
- denken über ihr Lernen und ihre Entwicklungen nach (Schule als Lernende Organisation).
- setzen bei der Gestaltung von Entwicklungsprojekten auf die Grundsätze und Haltungen der Organisationsentwicklung (Mitwirkung und Beteiligung der Betroffenen, Akzeptanz durch gemeinsame Lösungserarbeitung, kooperatives Lernen, etc.).

Diese Gestaltungsprinzipien weisen darauf hin, dass Q-Management methodologisch ein sogenanntes Querschnittsfach ist. Es nutzt gezielt die bewährten Gestaltungsprinzipien der Organisations- und der Personalentwicklung und setzt Entwicklungsprozesse mit den Mitteln des Projektmanagements um. Erst das integrierte Zusammenspiel dieser drei Disziplinen macht letztlich den Erfolg aus (vgl. Abb. 1). Dabei unterstützt das Q-Management die Veränderungen in doppelter Hinsicht, sowohl bei der Steuerung der Veränderungsprozesse selbst als auch bei der Überprüfung der angestrebten Wirkungen.

Die Erfahrungen aus Schulentwicklungsprojekten sowie aus externen Schulevaluationen zeigen immer wieder aufs Neue, dass die Orientierung an diesen Gestaltungsprinzipien den Schulen Planungs- und Prozesssicherheit verleiht und sie wirkungsvoll in ihren Veränderungs- und Entwicklungsprojekten unterstützt.

Abb. 1:
Schul- und Unterrichtsentwicklung durch integriertes Q-Management



1.4 Die Entlastungsfunktion des Q-Managements

Schulen mit einem funktionierenden Q-Management haben auf unterschiedlichen Ebenen Bedingungen aufgebaut, die im Schulalltag Entlastung bewirken sollen:

A Entlastung der Lehrkräfte durch eine professionelle und wirkungsvolle Schulorganisation und Schulführung

Durch das Q-Management wird eine Schulorganisation aufgebaut, die den Lehrpersonen vieles erleichtert, klärt und transparent macht (zweckdienliche Strukturen, klare Abläufe und Zuständigkeiten, Regeln und Verbindlichkeiten, usw.). Diese verleihen Orientierung und Sicherheit. Erst wenn Strukturen klar sind, kann man sich auf die Inhalte konzentrieren. Es geht um die Organisationsqualität der Schule.

B Entlastung durch Kooperation und Kommunikation

Mit dem Q-Management wird die Zusammenarbeit im Kollegium auf vielfältige Weise gefördert. Es regt an zu individuellem und kollektivem Lernen und Entwickeln durch Austausch und Reflexion. Schwierige Themen finden Platz, Widersprüchliches wird eher verstehbar und veränderbar. Das Gefühl von Komplexität wird relativiert. Vereinzelung und Isolation werden aufgehoben. Gut funktionierende Kooperationen haben durchaus eine gesundheitsförderliche Funktion.

C Kollektive Selbstwirksamkeitserfahrung: Wir wissen, wer wir als Schule sind und was wir können

Die Schule hat sich ein klares Schul- bzw. Qualitätsprofil erarbeitet. Sie weiss, was sie kann, wo ihre Stärken und Potentiale liegen. Die Auseinandersetzung der Schule mit der Schulqualität stärkt das Selbstbewusstsein und die Selbststeuerung der Schule und unterstützt ihre Selbstwirksamkeit.

D Vertrauen durch übersichtliche und klare Projektplanung

Eine klare Projektplanung schafft Überblick und Sicherheit. Sie beschreibt, wer im Projekt welche Zuständigkeiten hat, welches die Meilensteine sind, wie das Kollegium in die Aufbauarbeit integriert wird und welche Ressourcen zur Verfügung stehen.

E Das Bestehende nutzen und integrieren

Im Q-Management gilt der Grundsatz, dass Entwicklungsvorhaben sinnvollerweise auf den Erfahrungen und Ressourcen der Schule (Schulkultur, Strukturen und Gefässe, Know-how, etc.) aufzubauen sind. Damit können nicht nur Synergien genutzt, sowie Zeit und Energie geschont werden. Vielmehr schafft das Anknüpfen am Bestehenden Vertrauen, denn das Bestehende ist bekanntes Terrain. Und das vermittelt trotz aller Unwägbarkeiten Stabilität und Sicherheit.

Für unseren Zusammenhang heisst das z.B.:

- Bei der Bildung neuer Kollegien im Rahmen der Schulharmonisierung kann über alle Stufen hinweg an erworbene Q-Kompetenzen und Q-Erfahrungen angeknüpft und darauf Bezug genommen werden. Man weiss, worum es geht und wovon man spricht, d.h. es gibt eine gemeinsame Sprache und Begrifflichkeit. Darauf kann aufgebaut werden.
- Dasselbe gilt auch bei den Entwicklungsarbeiten zu einer kooperativen Arbeitskultur im Projekt «Förderung und Integration». Die bisherigen gemeinsamen Lernerfahrungen in sog. Qualitätsgruppen können Erfahrungsgrundlagen sein, auf denen weiter aufgebaut wird (vgl. Qualitätsgruppe, S. 48). Diese Grundkompetenzen und Erfahrungen verbinden die Lehrpersonen untereinander und unterstützen die Teambildung im Kollegium.

- Ebenso unterstützend dürfte die Erfahrung sein, dass schulische Entwicklungsprojekte, die systematisch entlang des Organisationsentwicklungskreislaufes (Diagnose, Massnahmenplanung, Umsetzung, Evaluation) angegangen wurden, in aller Regel im Schulalltag auch verbindlich integriert und verankert werden. Vor diesem Hintergrund versanden und verdampfen Entwicklungsprojekte an der Schule nicht mehr so schnell. Die Anstrengungen der Schule werden nachhaltiger. Für die Führung und Steuerung der Reform- und Schulentwicklungsprojekte in den Schulhäusern muss das Rad nicht neu erfunden werden. Wir müssen nur das Rad aus jenen Einzelteilen Zusammenbauen, die bereits ihre Qualität bewiesen haben. Auf der Grundlage des Entwicklungs-Know-hows des Q-Managements entsteht Planungssicherheit, Klarheit und ein stabiler Entwicklungsrahmen.

Q-Management ist also weit mehr als ein blosses Q-System mit elf Elementen und dazugehörigen Instrumenten, so wie es das Basler Rahmenkonzept umschreibt. Es umfasst ein Ensemble bewährter Gestaltungsprinzipien und Vorgehensweisen, um an Schulen nachhaltige Veränderungs- und Entwicklungsprozesse zu ermöglichen – statt blosser «oszillierender Bewegungen», die nach geraumer Zeit geräuschlos wieder verschwinden. In diesem Sinne ist Q-Management nicht einfach nur eine Option, sondern gleichsam eine Notwendigkeit.

Fazit:

Q-Management als Führungsinstrument bei der Gestaltung der Veränderungsprozesse

- **nimmt die Schule als Ganzes, als professionelle Organisation ins Blickfeld.**
- **fördert die Veränderungs- und Entwicklungskompetenz und unterstützt die Selbstwirksamkeit der Schule.**
- **nutzt bewährte Gestaltungsprinzipien und Vorgehensweisen.**
- **setzt veränderungsrelevante Lern- und Entwicklungsprozesse in Gang.**
- **entlastet die Schule durch Verbindlichkeiten, Strukturen, klare Prozesse und Abläufe.**
- **zielt darauf ab, Veränderungen und Entwicklungen nachhaltig zu verankern, emotional und institutionell.**

2

Mentale Modelle und Vorgehensansätze zur Führung und Gestaltung von Veränderungen

Nichts ist so praktisch wie eine gute Theorie.

Kurt Lewin, Sozialpsychologe 1890-1947



Die im Folgenden vorgestellten mentalen Modelle und Vorgehensansätze bieten einen Handlungsrahmen, der sich bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen bewährt hat. Wir nehmen sie in der Hoffnung auf, dass sie zum Nachdenken anregen und Impulse geben. Sie sind nicht als konkrete Handlungsanweisungen zu verstehen. Eher sind es Landkarten, die Überblick verschaffen und weitergedacht werden müssen. Sie sagen also nicht, wie man etwas im Detail anpacken soll. Es sind nicht Instrumente des Tuns und der Praxis (wie macht man es?). Vielmehr sind es Instrumente des Verstehens (worum geht es?), welche dazu anregen sollen, die Veränderungsrealität zu beschreiben, bestenfalls zu erklären. Wenn die Gedanken klar sind kommen die Handlungen von selbst. Diese Funktion haben denn auch die im Folgenden dargestellten Vorgehensansätze. Ihre Darstellung erfolgt vereinfachend und bewusst zugespitzt.

2.1 Warum Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit Menschen in Bewegung setzen – das Kohärenzgefühl⁵

Entwicklungs- und Veränderungsvorhaben benötigen immer ein zweigleisiges Vorgehen. Sie müssen geplant, organisiert und koordiniert werden. Sie bedürfen einerseits eines sachlogischen Vorgehens (Sach-Logik), d.h. einer rein organisatorischen Methodik. Andererseits bedürfen Veränderungen einer psychologischen Prozessgestaltung (Psycho-Logik), welche die emotionalen und sozial-kommunikativen Prozesse berücksichtigt und einbezieht. Selbstverständlich bedeutet die hier getroffene Unterscheidung zwischen sachlogischen und psychologischen Prozessen nicht, dass diese beiden Vorgehensweisen sauber voneinander getrennt sind. Vielmehr sind sachlogische und psychologische Prozesse in der alltäglichen Entwicklungsarbeit oft in vielfältiger Weise miteinander verflochten. Beide sind für den Veränderungserfolg aber gleichermaßen wichtig.

Nun laufen wir bei der Umsetzung von Reformen und Veränderungen immer wieder Gefahr, die funktionalen, d.h. organisatorischen Aspekte überzugewichten und unterschätzen gleichzeitig, dass es gerade der Umgang mit den psychosozialen Aspekten ist, der über Erfolg oder Misserfolg von Veränderungen bestimmt. Es sind immer Menschen mit ihren eigenen Berufserfahrungen, Kenntnissen, Hoffnungen und Ängsten, Berufs- und Lebensbiographien, die die Veränderungen nicht nur mittragen, sondern auch im Alltag umsetzen müssen. Dass Menschen sich überhaupt auf Veränderungen einlassen und diese im besten Falle engagiert mittragen, hängt von vielerlei Faktoren ab. Die Erfahrung der Stressforschung lehrt uns, dass Menschen Veränderungsvorhaben am ehesten mittragen, wenn sie ein hohes Kohärenzgefühl haben, d.h. wenn Veränderungsvorhaben für sie sowohl verstehbar als auch handhabbar und sinnhaft sind. Sind diese drei Faktoren gegeben, reduzieren sich bei den Betroffenen Stress- und Belastungsgefühle in aller Regel deutlich. Der Medizinsoziologe Aaron Antonovsky hat genau diese Zusammenhänge in seiner Stressforschungstätigkeit aufgezeigt und im «Konzept Kohärenzgefühl» zusammengefasst.

Der Aspekt Verstehbarkeit

Veränderungsvorhaben bedürfen selbstverständlich mehr als nur der Ankündigung. Es gehört zur genuinen Führungsaufgabe, diese zu erklären, Transparenz herzustellen und sie in ihre Entstehung und Ausrichtung für die Betroffenen vorstellbar und verstehbar zu machen. Die Akzeptanz von Veränderungen wächst in aller Regel, wenn die Betroffenen das Veränderungsvorhaben nachvollziehen können und dieses für sie plausibel ist.

- **Sind mir die Motive und Hintergründe der Veränderung klar, kann ich sie nachvollziehen? (Was nicht heisst, dass ich sie auch gutheisse.)**
- **Kann ich «Das Neue» und seine Zielsetzung in einen Gesamtzusammenhang einordnen?**
- **Erlebe ich die Veränderung als strukturiert, geordnet, erklärbar und in gewisser Weise als vernünftig vorhersagbar?**
- **Sind die Auswirkungen «Des Neuen» auf meine Arbeit begreifbar und vorstellbar?**

⁵ Antonovsky, Aaron: Salutogenese (1997)

- **Kann ich nachvollziehen, was mit mir und meiner Umwelt geschieht? Kann ich die Konsequenzen für mich vorhersehen?**
- **Habe ich eine mehr oder weniger klare Vorstellung davon, was in Zukunft anders und vielleicht besser sein wird?**

Wenn die Betroffenen die obigen Fragestellungen beantworten können, darf von einem Verstehenskonsens ausgegangen werden.

Der Aspekt Handhabbarkeit

Veränderungen müssen von Menschen umgesetzt und bewältigt werden. Menschen erwächst eine Überzeugung der Handhabbarkeit und der Bewältigbarkeit der Veränderung, wenn sie die Kontrolle und Übersicht darüber behalten, sich dem verändernden Umfeld nicht ausgeliefert fühlen und dieses selbst mitgestalten können. Dies ist der Boden, auf dem das sogenannte Selbstwirksamkeitsgefühl gedeiht und Gewissheit entsteht, über geeignete persönliche Ressourcen und Hilfsquellen zu verfügen (Erfahrungen, Kompetenzen, Qualifikation), um die Herausforderungen annehmen und meistern zu können. Nur wer sich sicher fühlt nutzt seine Freiheit.

Menschen, die sich nur als Manövriermasse von Veränderungen und als blosses Objekt erleben, haben die Überzeugung verloren, mit eigenen Kräften und vorhandenen persönlichen Ressourcen das Neue bewältigen zu können.

- **Habe ich relevante Informationen, um «Das Neue» einordnen und verstehen zu können?**
- **Kann ich die Veränderungen in meinem unmittelbaren Umfeld mit beeinflussen und mitgestalten?**
- **Habe ich die Möglichkeit, an Verstehens-, Entscheidungs- und Gestaltungsprozessen zu partizipieren und mein Wissen und meine Kompetenz einzubringen?**

Der Aspekt Sinnhaftigkeit

Dieser Aspekt dürfte der bedeutendste sein bei allen Veränderungsvorhaben. Veränderungsbereitschaft entsteht am ehesten dann, wenn wir als Betroffene einer Sache Sinn und Bedeutung verleihen können.

- **Ist das «Das Neue» für mich lebenswert, interessant bedeutungsvoll und sinnhaft?**
- **Finde ich in der neuen Situation meinen Platz, an dem ich mein Potential einbringen kann?**
- **Lohnt sich mein Einsatz und Engagement, selbst wenn nicht alles so klappt, wie ich es mir vielleicht vorstelle?**

Wenn von Veränderungen Betroffene verstehen und nachvollziehen können, worum es bei einem Entwicklungsvorhaben geht und worauf es hinzielt, wenn sie realisieren, dass sie dieses mitgestalten und mitbeeinflussen können und sie diesem einen Sinn, eine Bedeutung geben können, dann sind gute mentale Bedingungen geschaffen. Diese ermöglichen Akzeptanz, Vertrauen und Veränderungsenergie statt Belastungsgefühle, Ängste und Widerstände. Es ist gewiss nicht von ungefähr, dass das Konzept des Kohärenzempfindens in den vergangenen Jahren einen überaus erfolgreichen Eingang in ganz unterschiedliche Arbeits- und Themenfelder, Organisationen und Unternehmen gefunden hat. Unbestritten ist, dass die Arbeit an diesen drei Aspekten viel Führungskommunikation und eine anspruchsvolle Führungskunst voraussetzt.

2.2 Veränderungen umfassend angehen – mit dem Blick aufs Ganze «systemisch gesunde» Entwicklungen und Veränderungen einleiten⁶

Veränderungs- und Entwicklungsprojekte sind umso erfolgreicher, je bewusster sie von den Veränderungsverantwortlichen aus einer ganzheitlichen, umfassenden Perspektive angegangen werden. Das heisst, die Interventionen müssen sowohl bei den einzelnen Mitarbeitenden als auch auf der Gruppe- und Organisationsebene ansetzen, ohne den Blick nach aussen zu vernachlässigen.

Schulleitende und Projektverantwortliche haben daher immer vier Dimensionen im Blick, wenn sie in ihrer Organisation «systemisch» gesunde Veränderungen einleiten wollen:

Abb. 2:
Veränderungen
umfassend angehen

Dimension	Grundfrage / Hypothese
Individuum (Ich)	<p>Grundfrage: Was braucht das Individuum, um Veränderungen mitzutragen und mitzugestalten? Wie kann mit Widerstand und Abwehr umgegangen werden? Was können wir daraus lernen?</p> <p>Hypothese: Wenn sich das Individuum sicher fühlt und Vertrauen hat, d.h. ein stabiles Selbstbild und Kohärenzempfinden aufweist, kann es sich auf Prozesse einlassen, das Neue annehmen, sich neues Verhalten aneignen und altes Verhalten ablegen.</p>
Gruppen, Zusammenarbeit und Interaktion (Wir)	<p>Grundfrage: Wie kann eine Kooperationskultur aussehen, die den Austausch und die Zusammenarbeit in und zwischen Gruppen und Teams fördert und Veränderungsfragen in der Umbruchssituation offen aufnimmt und bearbeitet?</p> <p>Hypothese: Funktionsfähige Gruppen und Teams mit möglichst geringen Reibungsverlusten bringen die Schule vorwärts.</p>
Schule als System (Organisation)	<p>Grundfrage: Welche Strukturen sind entwicklungsförderlich? Wie können die Prozesse unter den spezifischen Veränderungsbedingungen und den damit einhergehenden Dynamiken gestaltet werden?</p> <p>Hypothese: Die erfolgreiche Bewältigung von Veränderungen gelingt besser, wenn die Führungs- und Steuerungsprozesse die Anforderungen der Veränderungsdynamiken bewusst aufnehmen.</p>
Schule und Umwelt/Globe	<p>Grundfrage: Wie sieht die Öffentlichkeitsarbeit in einer Umbruchphase aus? Wie kann die Aussensicht als Lern- und Erkenntnisgewinn genutzt werden?</p> <p>Hypothese: Erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit vor Ort ist proaktiv: Über die angestrebten Veränderungen wird nicht nur informiert, sondern vielmehr auch vor Ort mit den Erziehungsberechtigten, unterstützenden Kinder- und Jugenddiensten sowie mit den «AbnehmerInnen» diskutiert und in formalisierten Formen verhandelt. Genauso wird mit den Prozessen und Ergebnissen (Meilensteinen) der Veränderungen verfahren, die Umwelt wird also in deren Zielüberprüfung und Qualitätsbeurteilung miteinbezogen.</p>

Veränderungsprojekte, die lediglich auf der individuellen Ebene ansetzen (Einstellungs- und Verhaltensänderung oder der Appell an den guten Willen etc.), laufen ebenso ins Leere wie Veränderungsprojekte, die nur auf der formalen Organisationsebene (Strukturen, Abläufe, Regeln etc.) ansetzen. Ein ganzheitliches Veränderungsmanagement ist darum bemüht, immer alle vier Dimensionen im Blick zu haben. Es gilt möglichst eine «dynamische Balance» (Ruth Cohn) zwischen den vier Dimensionen zu schaffen.

⁶ Schein, Ed: Führung & Veränderungsmanagement (2009)

2.3 Veränderungsprozesse verlaufen in Phasen

Das für Veränderungsprozesse grundlegende Entwicklungsmodell (Lewin, 1963) zeigt auf, dass Veränderungs- und Entwicklungsprojekte immer in drei Phasen verlaufen: Auftauen – Bewegen – Konsolidieren.

Dieses 3-Phasenmodell beschreibt anschaulich, dass jeder Phase ganz bestimmte Entwicklungsthemen und Prozesse zu eigen sind, welche durch entsprechendes Führungshandeln der Projektverantwortlichen anzugehen sind. Selbstverständlich sind diese Phasen nicht in sich abgeschlossen und überlappen sich in der Praxis.

In der Phase des «Auftauens» gilt es, die Betroffenen für die angestrebte Veränderung zu gewinnen und Veränderungsbereitschaft aufzubauen. Dies geschieht u.a. durch rechtzeitigen Einbezug der Betroffenen und bewusst gestaltete Information und Kommunikation mit dem Ziel, Verstehbarkeit und Akzeptanz zu schaffen.

In der Phase des «Bewegens» werden erste Entwicklungs- und Umsetzungsschritte getan. Es geht um das Ausprobieren, Erproben (z.B. in einer Erprobungs- bzw. Pilotgruppe) und das Sammeln von Erfahrungen mit dem Neuen. Es geht um die Aneignung und Anwendung neuer Kenntnisse für die Praxis, um neue Verhaltensweisen, Arbeitsabläufe und Prozesse. In dieser Phase wird nicht nur das Projekt «bewegt»; sondern auch die Betroffenen. Denn durch das Ausprobieren und Erforschen des Neuen entstehen häufig ungeahnte und überraschende Erkenntnisse und Einsichten. Persönliches Lernen und persönliche Entwicklungen finden statt.

In der abschliessenden Phase des «Konsolidierens» geht es darum, die Ergebnisse (Erkenntnisse, Einsichten, Erfahrungen, neu entstandenes Wissen) zu würdigen und auszuwerten. Das Neue wird konsolidiert und definitiv in den Schul- und Unterrichtsalltag überführt und integriert. Es verliert den Charakter des Neuen und wird zum Alltag (vgl. auch Kap. 3.7).

Die Erfahrung zeigt, dass man die einzelnen Phasen nicht einfach überspringen kann, sonst wird man mühsam wieder zurückbuchstabieren müssen. Die Kenntnis dieser projektbestimmenden Entwicklungsphasen und ihrer eigenen Dynamiken hilft den Veränderungsverantwortlichen, die für die einzelnen Phasen nötigen Prozesse und Entwicklungsaufgaben phasenbewusst anzugehen.

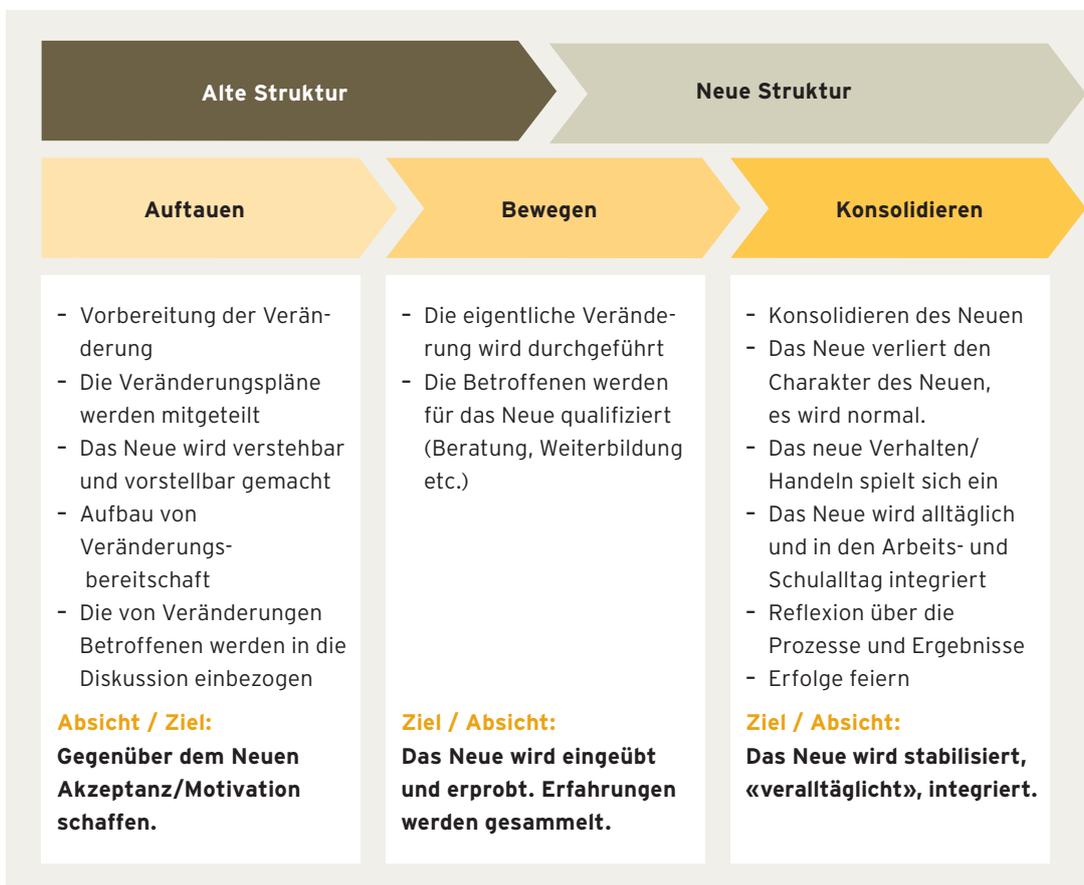


Abb. 3:
Auftauen -
Bewegen -
Konsolidieren

2.4 Schritte eines systematisch ausgerichteten Veränderungsmanagements - der Lernzyklus

Es lohnt sich Veränderungs- und Entwicklungsprojekte systematisch und als Lernzyklus anzulegen. Als Instrument dazu hat sich der sog. Organisationsentwicklungskreislauf bewährt. Entwicklungsprojekte werden damit überschaubar, wenngleich Praxis und Realität von Projekten immer wieder mancherlei Unwägbarkeiten zu Tage fördert und Abweichungen von der Planung nötig machen. Die Orientierung am Entwicklungskreislauf lenkt Veränderungsvorhaben in klare Bahnen und gliedert sie in einzelne Lern- und Entwicklungsschritte. Dies ermöglicht eine systematische Problembearbeitung, welche die vier wichtigsten Elemente aller Veränderungs- und Entwicklungsvorhaben beinhaltet:



Abb. 4:
Der Organisationsentwicklungskreislauf



Ein solches Vorgehen ist eminent entwicklungsorientiert. Es vereinfacht die Steuerung, weil die einzelnen Schritte vorhersehbar und zeitlich limitiert sind. Der Organisationsentwicklungskreislauf bietet gleichsam einen «Roten Faden» durchs ganze Veränderungsvorhaben und minimiert dadurch die Komplexität. In diesem Vorgehen liegt nicht nur eine grosse Kraft. Es passt auch ohne Zweifel zur Lern- und Entwicklungskultur der Schulen.

2.5 Widerstände erkennen, verstehen und nutzen

Wer kennt sie nicht, die Widerständigen? Die bei allem Neuen erst einmal Nein sagen. Sie finden sich überall und manchmal sind wir sie gar selbst. Mitglieder von Schulleitungen, Projekt- oder Steuergruppen, die auf Schulentwicklungsprozesse zurückblicken, wissen wie es sich anfühlt, wenn einem Widerstand entgegenschlägt. Wenn bei anstehenden Neuerungen immer wieder das Killerargument gegen jede Veränderung und Entwicklung «Wir müssen uns aufs Kerngeschäft Unterricht konzentrieren», oder «Das Kind steht doch im Zentrum» angeführt wird. Der Mensch liebt den Fortschritt, aber er hasst jede Veränderung. So oder ähnlich beschrieb Voltaire die Disposition, die Veränderungsverantwortlichen in Veränderungsprozessen oft das Leben erschwert.

Widerstände können allerdings auch subjektiv gute Gründe haben und aus einer ehrlichen Sorge oder Qualitätskultur der Menschen heraus entstehen. Wenn z.B. bei einem Veränderungsvorhaben die Betroffenen zwar verstanden haben, worum es geht und auch glauben, was gesagt wird, aber nicht «mitgehen» können oder wollen, weil sie sich von den vorgesehenen Massnahmen keine positiven Konsequenzen versprechen und keine Verbesserung in der Sache erkennen können, dann hat Widerstand ohne Zweifel etwas Vernünftiges. Man gibt richtigerweise nicht einfach etwas Bewährtes auf, ohne Aussicht darauf, dass das Neue eine qualitative Verbesserung oder echte Entwicklung bringt. Es gibt also gute Gründe, sich nicht leichtfertig dem Verlust von Stabilität und Verlässlichkeit auszusetzen und deshalb dem Neuen zu widerstehen. Nicht jeder Widerstand ist nur ein Ausdruck der Angst vor dem Neuen. Es gibt auch einen Widerstand der Erfahrung und der Vernunft. Neuerungen, deren Sinn für die Schulen zu wenig erkennbar ist, deren Seriosität die «Widerständler» nicht überzeugt oder an deren Umsetzungsqualität (z.B. aufgrund fehlender Ressourcen oder Kompetenzen) sie nicht glauben, werden nur schwerlich akzeptiert.

So oder so: Einschneidende Veränderungen sind für alle Beteiligten kein Spaziergang. Veränderungsprozesse sind mit massiven Turbulenzen, Unsicherheiten und Belastungen verbunden. Diese gemeinsam mit den Betroffenen in Sicherheiten, Möglichkeiten und Erfolge zu verwandeln, ist die entscheidende Aufgabe der Führungskräfte. Es gibt in der Praxis keine Veränderung ohne Widerstand, weil die Betroffenen zunächst am Status quo festhalten wollen und folgerichtig skeptisch bis abwehrend auf veränderte Anforderungen, Rollen und Aufgaben reagieren (müssen). Veränderungen lösen verständlicherweise Ängste aus, denn sie bedrohen Verhaltensroutinen und Gewohnheiten. Die Menschen werden nicht durch Veränderungen beunruhigt, sondern durch ihre Gefühle und Gedanken, die sie dabei haben. Und diese gilt es ernst zu nehmen und in einen Verstehenszusammenhang zu bringen.

Veränderungsverantwortliche wie Schul- und Projektleitungen müssen mit Widerstand umgehen können. Auch wenn man häufig versucht ist, ihn zu missachten. «Und exakt dies ist ein Fehler, den man später bitter bereuen wird. Es ist für den Fortgang eines Veränderungsprojektes von entscheidender Bedeutung, dass Widerstand rechtzeitig erkannt und richtig beantwortet wird.»⁷ Ansonsten Blockaden und Verzögerungen die Folge sind. Der konstruktive Umgang mit Widerstand ist nicht nur eine Schlüsselkompetenz, er ist auch ein zentraler Erfolgsfaktor für das Gelingen oder Misslingen von Veränderungsprojekten überhaupt.

Die Erfahrung lehrt, dass Veränderungsprojekte als Idee, als Abstractum oder als im Raume stehendes Konzept kaum Widerstand generieren. Es ist ein Unterschied, ob der zunächst noch abstrakten Idee von Zusammenarbeit, Austausch, Reflexion und gemeinsamer Organisation des Unterrichts im Rahmen einer Zukunfts-Werkstatt zugestimmt wurde, als dass die Idee zur Umsetzung und Realisierung kommt und Strukturen, Gefässe, Regeln und Verbindlichkeiten plötzlich das eigene Handlungsfeld berühren. Widerstände entstehen in der Regel erst, wenn Veränderungen sichtbar und erlebbar werden und in die bisherige Realität einzugreifen beginnen. Sobald reale Umsetzungsschritte eingeleitet werden und Veränderungen zur Struktur und konkret werden, ist es vorbei mit der Fröhlichkeit. Dann erst geht es ans Eingemachte. Worauf kommt es also bei der Kommunikation an, wenn in Veränderungsprozessen Widerstände sichtbar werden? Wie könnte ein produktiver Umgang mit Widerständen aussehen?

⁷ Doppler/Lauterburg: Changemanagement, S. 293

Der Begriff «Widerstand»

Die Entstehung des «Konzepts Widerstand» geht auf die Psychoanalyse Freuds zurück. Damit werden Phänomene des Ausdrucks von Abwehr und Ablehnung beschrieben, die Klienten in der Psychoanalyse aufbauen. Von der Psychoanalyse haben wir gelernt, dass Widerstand immer dann entsteht, wenn Klienten schmerzhaft Gefühle, beängstigende Gedanken und Erinnerungen abwehren wollen. Die Psychoanalyse hat schon früh erkannt, dass Widerstände nicht nur eine Reaktion auf Unerträgliches sind, sondern entscheidende Hinweise und Verstehenshilfen im Hinblick auf Verborgenes, Ungesagtes und zwischen den Zeilen zu Lesendes geben können. Widerstand beinhaltet unbewusste, verschlüsselte Informationen, die es für Führungskräfte zu verstehen gilt. Es greift also deutlich zu kurz, Widerstand bloss als Abwehr des Neuen zu verstehen. Widerstand ist immer als Hinweis auf etwas Unterschwelliges, Verborgenes ernst zu nehmen.

Warum führen Veränderungen zu Widerstand?

Veränderungen kollidieren mit unserem Bedürfnis nach Sicherheit, Konstanz und Stabilität. Veränderungen lassen häufig das Gefühl aufkommen, den neuen Anforderungen nicht mehr genügen zu können. Der Erfahrungsvorsprung geht verloren. Gebraucht werden neue berufliche Qualifikationen. Veränderungen bedrohen in der subjektiven Wahrnehmung der Betroffenen bisherige Gewohnheiten, Sicherheiten, Routinen (Kontrollverlust), den Status quo. Das eingespielte Rollen- und Machtgefüge wird bedroht. Die Erfolgsgewissheit der bisherigen Problemlösungen geht verloren. Lieb gewonnene Gewohnheiten und Strukturen müssen aufgegeben werden, bestehende Privilegien werden fraglich. Die beruflichen Perspektiven müssen ev. neu definiert werden. Darum sind Veränderungen häufig auch von starken Emotionen geleitet, verursachen Stress (d.h. übermässige Belastungsgefühle) und machen Angst! Widerstand ist im Arbeitsbereich eine ganz alltägliche und normale Begleiterscheinung eines jeden Veränderungsprozesses. Mehr noch: Widerstand ist eine gesunde, primär emotionale Reaktion auf die persönliche Verunsicherung, die durch Veränderungsprozesse ausgelöst wird.

Woran ist Widerstand zu erkennen?

Widerstand hat unterschiedliche Erscheinungsformen und ist nicht immer leicht zu erkennen. Klar ist in der Regel nur, dass irgendeine «Störung» vorhanden ist. Es liegt etwas in der Luft, das sich nicht fassen lässt. Irgendetwas «stimmt nicht». Gespräche verlaufen diffus, oder drehen sich im Kreise. In der Sache unbedeutende Themen werden plötzlich übergross und mächtig. Oder es «rollt» nicht mehr wie auch schon und man kommt nur noch zähflüssig voran. Es wird «geblödel» oder endlos über Nebenschauplätze diskutiert, nur nicht über das, was Not und vielleicht weh tut. Der rote Faden geht verloren und man gerät vom Hundertsten ins Tausendste und verliert sich sinnlos in Detailfragen usw.

Typische Anzeichen von Widerstand zeigen sich in folgenden Ausdrucksformen:

	Verbal (Reden)	Nonverbal (Verhalten)
Aktiv (Angriff)	Widerspruch <ul style="list-style-type: none"> - Vorwürfe - Drohungen - Polemik - sturer Formalismus 	Aufregung <ul style="list-style-type: none"> - Unruhe - Streit - Intrigen - Gerüchte - Cliquesbildung
Passiv (Flucht)	Ausweichen <ul style="list-style-type: none"> - Schweigen - Bagatellisieren - Blödeln - Ins Lächerliche ziehen - Unwichtiges debattieren 	Lustlosigkeit <ul style="list-style-type: none"> - Unaufmerksamkeit - Müdigkeit - Fernbleiben - Innere Immigration - Krankheit

Abb. 5:
Ausdrucksformen
von Widerstand
(Doppler/Lauter-
burg, 2002)

Vier Grundsätze zum produktiven Umgang mit Widerstand

Manchmal sind Widerstände nur kurzfristige Gefühlsregungen, die relativ schnell wieder vergehen und nicht nach aussen sichtbar werden. In der Regel scheitern Veränderungen nicht an den Widerständen selbst, sondern am falschen, vielleicht auch unbedarften Umgang damit. Der Umgang mit Widerständen ist anspruchsvoll. Die folgenden Grundsätze wollen dazu anregen produktiv damit umzugehen.

Grundsatz 1: Es gibt keine Veränderung ohne Widerstand!	Widerstand gegen Veränderungen ist vollkommen normal und alltäglich. Nicht das Auftreten von Widerstand, sondern sein Ausbleiben muss Anlass zur Beunruhigung sein. Denn: Wenn bei einer Veränderung keine Widerstände auftreten, bedeutet dies, dass von vornherein niemand an eine Realisierung der Veränderungen glaubt.
Grundsatz 2: Widerstand enthält immer eine «verschlüsselte Botschaft»!	Wenn normalintelligente Mitarbeitende sich gegen sinnvolle und notwendige Veränderungen sträuben, dann haben sie irgendwelche Bedenken, Befürchtungen oder Angst. Und diese sind ernst zu nehmen! Die Ursachen für Widerstand liegen im emotionalen Bereich.
Grundsatz 3: Die Nichtbeachtung von Widerstand führt zu Blockaden!	Widerstand zeigt an, dass die Voraussetzungen für ein reibungsloses Vorgehen im geplanten Sinne (noch) nicht gegeben sind. Verstärkter Druck führt lediglich zu verstärktem Gegendruck und Blockaden. Blockaden bei Mitarbeitenden entwickeln sich häufig zu Störungen in Arbeitsbeziehungen und Absentismus (innere Kündigung).
Grundsatz 4: Mit dem Widerstand, nicht gegen ihn gehen!	Die unterschwellige emotionale Energie muss aufgenommen - d.h. zunächst einmal ernst genommen - und sinnvoll kanalisiert werden, d.h.: <ul style="list-style-type: none">- Druck wegnehmen und dem Widerstand Raum geben- Antennen ausfahren und in Dialog treten, Ursachen erforschen- Gemeinsame Absprachen treffen, Vorgehen neu festlegen

Abb. 6:
Vier Grundsätze für den Umgang mit Widerstand (Doppler/Lauterburg, 2002)

Diese vier Grundsätze stellen allerdings keine Rezepte dar, mit denen sich Widerständige gleichsam überlisten lassen. Die Grundsätze werden nur dann wirksam, wenn sie Ausdruck einer tiefen inneren Haltung des Respekts gegenüber den beteiligten Menschen und ihrem Engagement sind.

Kommunikation – der Königsweg für gelingende Veränderungsvorhaben.

Ohne Zweifel: gute Kommunikation schafft Vertrauen! Beabsichtigte Veränderungen betreffen die Menschen zentral, weil sie noch nicht wissen, wie ihre Arbeitssituation konkret aussehen wird. Menschen haben in unsicheren Situationen ein Bedürfnis nach Transparenz und Vorhersagbarkeit, was in unsicheren Situationen besonders wichtig ist. Unsicherheiten und Ängste können deutlich vermindert werden, wenn von Anfang an Transparenz und eine gewisse Vorhersehbarkeit geschaffen wird. Die folgenden Kommunikationsregeln wollen dazu anregen.

Klartext gefragt!

Kommunizieren Sie offen und unmissverständlich, warum und wozu das Veränderungsvorhaben notwendig ist. Und zwar nicht bloss via elektronischer Information (Mail, Intranet, Social Media), sondern vor allem im direkten und persönlichen Gespräch mit den Menschen

Priorisieren und repetieren!

Machen Sie sich klar, welches Ihre Kernbotschaften sind. Was soll sich in den Köpfen und Herzen der Mitarbeitenden festsetzen? Mehr noch als sonst gilt hierbei: Einmal ist keinmal! Es gilt immer

wieder – selbst wenn es einem «gegen den Strich» geht – im kleinen wie im grossen Kreis zu erläutern, worum sich die Sache dreht.

Keinen Raum für Spekulation offen lassen!

Bei Veränderungen gilt in besonderem Mass: Worüber nicht gesprochen wird, darüber wird zu Recht spekuliert. Deshalb: Seien Sie von Anfang an klar in Ihren Aussagen und kommunizieren Sie frühzeitig, auch wenn noch nicht alle Details vorliegen. Kommunizieren Sie, was Sie wissen können und kommunizieren dürfen. Der Schaden, der entsteht, wenn Sie zu lange warten, ist grösser, als wenn Sie eine nicht perfekte Botschaft kommunizieren.

Aktives Feedback einholen!

Veränderungen verunsichern. Schaffen Sie Möglichkeiten, damit die Beteiligten ihre Fragen, ihren Unmut, auch ihre Freude äussern können: Nötig sind offene «Resonanz-Kästen» – wie persönliche Gespräche, Austauschgefässe, Grossgruppen-Veranstaltungen.

Fokus auf die Mehrheit!

Bei Veränderungen gibt es immer aktive Befürworter und Gegner. Die grosse Mehrheit allerdings verhält sich relativ neutral. Doch auch diese Mehrheit erlebt die emotionale Achterbahn von Veränderungen. Denken Sie beim Kommunizieren an alle Gruppierungen, fokussieren Sie sich aber auf die Mehrheit. Was diese beschäftigt, muss im Mittelpunkt Ihrer Kommunikation stehen.

Ungeschminkte Kommunikation!

An Veränderungen Beteiligte finden es deplatziert, wenn offensichtlich Negatives schöngeredet und mit positiven Begriffen belegt wird. Mitarbeitende bemerken Schönfärberei zuverlässig und instinktsicher. Deshalb: Kommunizieren Sie in ungeschminktem Klartext. Und beschreiben Sie optimistische Sichtweisen, wo diese angebracht sind.

Laufende Erfolge bewusst machen!

Negative Meldungen verbreiten sich schneller und bleiben länger haften als positive. Kommunizieren Sie deshalb die laufenden Erfolge, die sich auf Grund des Veränderungsvorhabens eingestellt haben, und seien die Erfolge noch so klein. Erfolg ist Erfolg! Selbstverständlich gehört zu diesen guten Nachrichten die wiederholte Betonung der langfristigen Ziele.

In Bildern und Metaphern sprechen!

Überlegen Sie, welche Bilder, Metaphern oder Geschichten Sie aktiv für Ihre Kommunikation nutzen möchtest. Ein Bild in den Köpfen und Herzen der Beteiligten wirkt meist stärker als viele Worte. Aber Achtung: Das Bild muss die Beteiligten ansprechen und nicht primär Ihnen gefallen.

Zeigen von Taten!

«Halten die Veränderungsverantwortlichen selbst, was sie versprochen haben? Können wir uns auf sie verlassen?», fragen sich Beteiligte mit Recht. Sie wollen Zeichen und Taten sehen, die sie an die Führungskräfte und deren Worte glauben lassen. Setzen Sie also Zeichen und Taten – und seien es auch noch so kleine –, welche die schrittweise Umsetzung der beschlossenen Veränderungen sichtbar und verbindlich machen. Taten sind das beste Argument für Veränderungen.

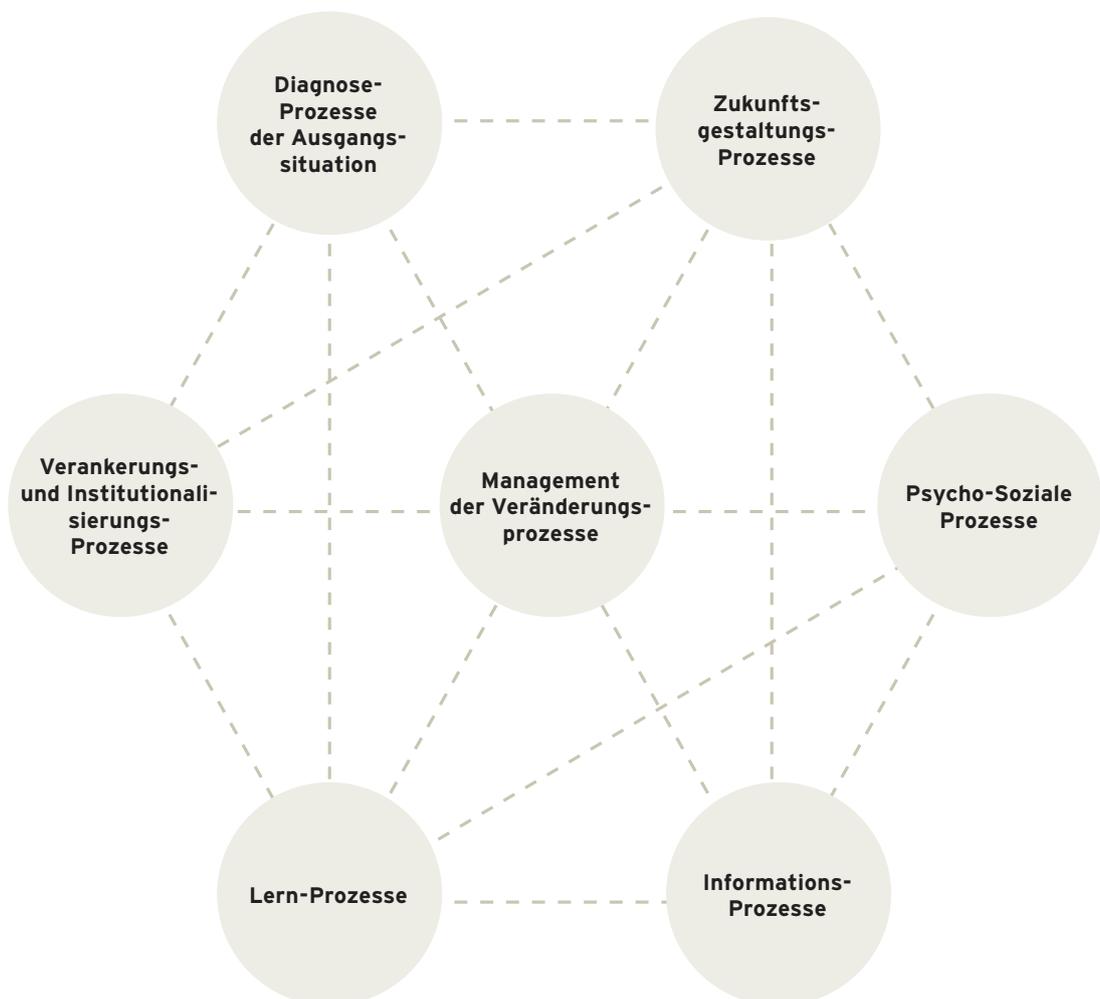
3 Sieben Basisprozesse als Gestaltungs- komponenten einer Veränderungs- strategie⁸



Damit das Neue und noch Fremde von den Betroffenen zum Eigenen gemacht werden kann, muss es von diesen überhaupt erst erschlossen werden. Dafür sind unterschiedliche Prozesse hilfreich, bei denen die Betroffenen an der Umgestaltung ihrer Organisation aktiv mitwirken und deren Handhabung viel mit «Sozialkunst» zu tun hat. Bei dieser «Sozialkunst» handelt es sich um das Zusammenspiel von sieben Basisprozessen. Sie helfen, das Veränderungsvorhaben zu transportieren, umzusetzen und zu verankern. Die Erfahrungen aus der Organisationsentwicklung zeigen, dass diese Basisprozesse gleichsam das Schmiermittel für gelingende Veränderung und Entwicklung sind. Die im Folgenden überblickartig beschriebenen Basisprozesse orientieren sich am Entwicklungsmodell von Trigon Entwicklungsberatung (Glasl et al.). Die Beschreibung erfolgt vereinfacht und versteht sich lediglich als Einführung.

Die Reihenfolge der nachfolgenden Beschreibung der Basisprozesse bedeutet selbstverständlich nicht, dass diese in einem Veränderungsprojekt auch in dieser zeitlichen Folge zum Einsatz zu kommen haben. Vielmehr sind die sieben Basisprozesse aufs Höchste miteinander vernetzt, was in der folgenden Abbildung zum Ausdruck kommt. Die hier gewählte Reihenfolge der Beschreibungen der Prozesse sagt auch nichts über die Gewichtung der sieben Prozesse. Auch sind die einzelnen Basisprozesse nicht als Phasen zu verstehen, sondern als Komponenten des Veränderungsprozesses. Es sind zentrale Prozesse, die in hohem Masse das «Auftauen», «Bewegen» und «Konsolidieren» bestimmen und unterstützen. Für Veränderungsverantwortliche gilt es, die Basisprozesse in ihrer Gesamtheit und ihrem Zusammenspiel nicht aus dem Blick zu verlieren, da sonst nur punktuelle Änderungen des Systems stattfinden würden. Die Handhabung der sieben Basisprozesse hat sich in Bezug auf die Organisationsentwicklung zunehmend als Schlüsselkompetenz entwickelt.

Abb 7:
Die vernetzten
sieben Basis-
prozesse
(Glasl, et al.,
2008)



8 Vgl. Glasl, Kalcher, Piber:
Professionelle Prozessbe-
ratung, Haupt, 2008

3.1 Diagnose-Prozesse der Ausgangssituation: Bewusstseinsbildung

Diagnoseprozesse zur Ausgangssituation dienen der Bewusstseinsbildung. Sie zielen auf Klarheit und Einigkeit in Bezug auf die aktuelle Situation und die Veränderungskonsequenzen.

Worum geht es?

Aufgrund von politischen Entscheidungen ist die allgemeine Richtung der Veränderung in öffentlichen Institutionen wie in Schule und Bildung in vielen Fällen bekannt und vorgegeben. Eine politisch vorgezeichnete Richtung (wie z.B. die Harmonisierung der Schulen und die Förderung und Integration) ist aber noch längst keine schuleigene Vision oder eine konkrete Zielsetzung für den Veränderungsprozess in den einzelnen Schulen. Vorgaben lassen immer beträchtliche Handlungsspielräume offen, die es zu erkennen und zu nutzen gilt. Wenn im Kanton Basel-Stadt an den Schulen integrativer Unterricht aufgebaut wird, so haben die Schulen Handlungsspielräume, auf welche Art und Weise und auf welchem Weg und mit welchen Schwerpunkten sie dies tun wollen.

Um unter den vorgegebenen Rahmenbedingungen eine für die jeweilige Schule stimmige und passende Vision, Zielsetzung und Vorgehensweise für den Veränderungsprozess zu entwickeln, ist eine sorgfältige Diagnose der Ausgangssituation am Standort hilfreich. «Keine Massnahme ohne eine vorherige Diagnose», lautet einer der Grundsätze der Organisationsentwicklung. Diagnostizieren bedeutet eigentlich «durch etwas hindurchschauen», d.h. etwas verstehen wollen in seinen Zusammenhängen. Es bedeutet, sich ein zu Bild machen von der Ausgangssituation, dem Kontext und den daraus abgeleiteten Konsequenzen, die für den Veränderungsprozess zu ziehen sind. Eine Situation ist nicht wirklich verstanden, bis die Teilnehmenden sie selbst erforscht haben und erste Vorgehenswege skizziert sind.

Mut erwächst aus der Sicherheit und nicht aus der Verzweiflung. Sicherheit wächst aus dem Bewusstsein. Bewusstsein entsteht aus der permanenten Klärung der gemeinsamen Situation.

Unbekannt

Die Reformprojekte bauen keineswegs auf dem Nichts auf. Vielmehr kann die Durchführung der Reformprojekte vor Ort auf vielen bestehenden Ressourcen (Erfahrungen mit Teambildung, Entwicklungsprozesse projektartig angehen, aufgebaute Strukturen, Prozess und Abläufe, vorhandene Potentiale, etc.) aufbauen und diese produktiv nutzen. Es ist wichtig auf bisherigen Erfahrungen und bereits Bestehendem aufzubauen und dieses weiterzuentwickeln. Das Rad muss nicht neu erfunden werden. Auf diese Weise können schon im Vorfeld eines Veränderungsprozesses mögliche Ansatzpunkte, organisationale und soziale Ressourcen wie individuelle Potentiale, aber auch Hindernisse und Stolpersteine frühzeitig erkannt werden. Zudem schafft das Anknüpfen an Bestehendem Vertrauen. Das Bestehende ist sicheres Terrain, das man kennt und Boden unter den Füßen gibt.

Dabei lohnt es sich auf jeden Fall – auch wenn das mit einem gewissen Aufwand verbunden ist – die von der Veränderung Betroffenen gebührend in den Diagnoseprozess einzubeziehen. Damit entsteht eine gemeinsam getragene Problemsicht (Verstehbarkeit) und ein gemeinsames Verständnis für das Vorgehen im Projekt (Handhabbarkeit). Die Aufbau- und Entwicklungsmassnahmen werden so als gemeinsame Problemlösungen wahrgenommen (Sinnhaftigkeit). Das Einbeziehen der Betroffenen in den Diagnoseprozess hilft einen eigenen Bezug zum Veränderungsprojekt herzustellen und führt – optimalerweise – dazu, dass die Betroffenen den Prozess auch mitgestalten und mittragen wollen.

Es wäre allerdings realitätsfern zu glauben, dass das alleine genügen würde, um Akzeptanz und so etwas wie Veränderungsenergie zu schaffen. Wenn Veränderungsvorgaben aller Voraussicht nach zu einer existentiellen Bedrohung für Einzelne (z.B. Lohneinbusse oder Stellenverlust) werden, wird es für die Betroffenen logischerweise schwierig, die Veränderung zu unterstützen. Gerade in solchen Fällen ist es die einzig vertretbare Vorgehensvariante, die aktuelle Situation offen darzulegen und Ziele zu entwickeln, die wenigstens das Unumgängliche «abfedern».

Was zeichnet einen guten Diagnoseprozess aus?

- Eine sorgfältig gestaltete Reflexion der Ausgangssituation führt zu einem Problembewusstsein bei den am Diagnoseprozess Beteiligten und zu ersten Zukunftsperspektiven.
- Durch den Einbezug der Betroffenen wird eine vertiefte Auseinandersetzung angeregt. Denkblockaden und Ängste werden abgebaut. Ein gemeinsam erarbeitetes Problembewusstsein erhöht die Veränderungsbereitschaft und schafft Zuversicht. Es entsteht ein Gefühl von: das könnte zu schaffen sein.
- Es wird deutlich, dass auf Bestehendem aufgebaut werden kann und Gefässe, Strukturen, Fertigkeiten und Ressourcen vorliegen, die genutzt werden können. Die Sache wird «aus dem Nebel» geführt.
- Ein guter Diagnoseprozess will Energie für die Zukunft schaffen, gleichzeitig gilt es aber auch realitätsbewusst und nüchtern Risiken, Stolpersteine und Bedrohliches zu thematisieren.

3.2 Zukunftsgestaltungs-Prozesse: Willensbildung

In diesem Basisprozess geht es um alle Aktivitäten, die darauf hinzielen, aus der aktuellen Gegenwart heraus eine Zukunftsvorstellung, ein Zukunftsbild zu explorieren und verbindlich zu bestimmen.

Worum geht es?

Für die anstehenden Reform- und Veränderungsprojekte gibt es zwar Vorgaben und Rahmenbedingungen. Diese lassen wie bereits erwähnt, beträchtliche Handlungsspielräume offen. Das heisst, es gilt sich darüber ein Bild zu machen, wie die Vorgaben zu verstehen und in der Praxis zu realisieren und wie welche Handlungs- und Gestaltungsspielräume optimal zu nutzen sind.

Auch der Zukunftsgestaltungs-Prozess wird wie der Diagnoseprozess nach dem Prinzip angegangen, so weit wie möglich alle Betroffenen aktiv zu beteiligen. Dadurch fliessen ihre Ideen, Ziele und Werte in die Erneuerung ein. Ihre Beteiligung hilft, dass sie sich bei der späteren Umsetzung auch besser mit den Lösungen identifizieren können, als wenn ihnen ein einfach ein fixfertiges Konzept vorgesetzt wird. Sie sind die eigentlichen Experten bei der Realisierung der einzelnen Veränderungsprojekte. Mit ihnen zusammen ist die Ausgestaltung der Veränderung zu erarbeiten, wie die künftige Organisationsstruktur, die Zusammenarbeit und Kommunikation, die Prozesse und Abläufe aussehen können, mit welchen Strategien und nach welchen Leit- und Handlungsgrundsätzen die Veränderungsprojekte gestaltet werden sollen usw. Wenn sich Menschen Gedanken machen sollen über künftige Strukturen, Strategien, Arbeitsabläufe, usw., dann gilt es, sie bei ihrem eigenen «Identifikationshorizont» abzuholen, innerhalb dessen sie sich befinden.

***Wer das Ziel kennt, kann entscheiden;
wer entscheidet, findet Ruhe;
wer Ruhe findet, ist sicher;
wer sicher ist, kann überlegen;
wer überlegt kann verbessern.***

Konfuzius

Ziel dieses Zukunftsgestaltungs-Prozesses ist die Willensbildung. Es geht darum Veränderungsbeobachtung oder gar ein inneres Feuer für die Sache entstehen zu lassen. Dabei gilt es, die Kraft der Vision, die Kraft des Zukunftsbildes zu nutzen, welche dabei entsteht. Sie schafft zwischen der Gegenwart und der angepeilten Zukunft und eine sog. «strukturelle Spannung». Das Prinzip der «strukturellen Spannung» ist eine nicht zu unterschätzende Entwicklungskraft, über die jede Organisation verfügt. Sie entsteht in der gefühlten Diskrepanz zwischen unseren Zukunftszielen und der gegenwärtigen Realität. Das Erzeugen einer «strukturellen Spannung» ist zweifelsohne eine fruchtbare Voraussetzung für das Lernen von Organisationen. Wenn es gelingt, diese machtvolle Spannung in den Reform- und Veränderungsvorhaben zu kultivieren, bringen wir die Organisation weiter. Es gehört zur vornehmsten Führungsaufgabe, Bedingungen und einen Rahmen zu schaffen, welche Identifikation ermöglichen. Hier ist auch der Ort, wo der vielzitierte Gedanke von Antoine de Saint-Exupéry wieder einmal seinen Platz hat: «Wenn Du ein Schiff bauen willst, fang nicht an, Holz zusammenzutragen, Bretter zu schneiden und Arbeit zu verteilen, sondern wecke in den Männern die Sehnsucht nach dem grossen, weiten Meer.»

Bei Zukunftsentwürfen muss überlegt werden, was überhaupt wirklich verändert und was vom Bestehenden bewahrt werden soll. Für die Betroffenen ist es immer eine entlastende Vorstellung, dass niemals alles verändert oder über Bord geworfen werden muss und mitunter Vieles auch bewahrt werden sollte.

Zukunftsentwürfe finden in einem Spannungsfeld statt, welches unbedingt beachtet werden muss. Die Abb. 5 zeigt die grössten Spannungsfelder der Zukunfts-Entwürfe zwischen vier Polen:

1. Das Wollen 2. Das Dürfen 3. Das Können 4. Das Müssen

Abb. 8:
Spannungsfelder für
Zukunftsentwürfe
(Glasl et al., 2008)



Im Zukunftsgestaltungsprozess ist jedem der vier Felder genügend Aufmerksamkeit zu geben – im Wissen darum, dass das Zeit und Einsatz braucht. Die Arbeit im Feld 1 (Wollen) bedeutet, dass Richtungsansagen, Schulkonzepte und Programme (wie z.B. Förderung und Integration, pädagogische Zusammenarbeit etc.) aus dem eigenen Wollen der Betroffenen heraus entwickelt werden. Die Arbeit an Feld 2 (Dürfen) und 4 (Müssen) geschieht im Rahmen dessen, was von übergeordneter Stelle als gesetzlicher Rahmen oder Auflage zwingend vorgegeben ist. Die Arbeit an Feld 3 (Können) dreht sich um die Frage nach den Fähigkeiten der Organisation und der darin tätigen Menschen, sowie um den Blick nach aussen und die Frage, wohin das Umfeld wahrscheinlich ohnehin tendiert und steuert.

In der Organisationsentwicklung werden zur Unterstützung von Zukunftsgestaltungsprozessen ganz unterschiedliche Methoden und Instrumente angewendet wie Visionsmethoden, globale Richtungsansagen, Szenarioarbeit, Zukunftswerkstätten oder Zukunftskonferenzen, Grossgruppenprozesse oder Leitbildentwicklungsprozesse.

Was zeichnet gute Zukunftsgestaltungs-Prozesse aus?

Gute Zukunftsgestaltungs-Prozesse

- generieren Veränderungsenergie, machen Mut und schaffen Zuversicht, ohne in Euphorie zu verfallen. Es gilt auch realitätsbewusst und nüchtern ev. Risiken, Stolpersteine und Bedrohliches zu thematisieren.
- unterscheiden Machbares von Wünschbarem.
- machen bewusst, dass niemals alles verändert und über Bord geworfen werden muss, sondern vieles auch weiterhin bewahrt werden soll.
- zeigen Vorgehensweisen, Entwicklungswege und Prozesse zur Zielerreichung auf.
- nutzen konsequent Erfahrungen und Wissen der Mitarbeitenden.

3.3 Psychosoziale-Prozesse: emotionale Verarbeitung

Der sorgfältige Umgang mit psychosozialen Änderungsprozessen dient der emotionalen Stabilisierung. Diese ist Grundlage dafür, Neues anzunehmen und sich zu eigen zu machen.

Worum geht es?

Veränderungen sind meistens von starken Gefühlen begleitet. Das können einerseits Freude und Hoffnungen, Erwartungen oder Illusionen sein. Andererseits sind es Spannungen, Ängste, Verunsicherungen, Stress und Konflikte. Entweder sind sie schon vorhanden und kommen bei dieser Gelegenheit an die Oberfläche oder sie werden durch die Veränderungen ausgelöst. Die Gestaltung von Veränderungsprojekten nur auf der sachlogischen Ebene genügt nicht. Das Ignorieren der Emotionen, die mit Veränderungen immer verbunden sind, wäre kontraproduktiv. Verhärtete Fronten und Blockaden wären die Folge.

Das Eisbergmodell veranschaulicht die Problematik: Die sichtbare Sachebene ist nur ein kleiner Teil des Ganzen. Wichtige Themen (Emotionen, Ängste, Beziehungen, Werte, negative Erfahrungen, private Motive, etc.) laufen verdeckt – weil unangesprochen – mit und bestimmen den Verlauf des Projektes mehr als alle Sachargumente. Erst die Berücksichtigung der psychosozialen Aspekte reduziert Belastungs- und Stressgefühle und schafft eine Grundlage zur Bearbeitung der veränderungsbezogenen Sachthemen.

***Kapital lässt sich beschaffen,
Fabriken kann man bauen,
Menschen muss man gewinnen.***

Hans Christoph von Rohr

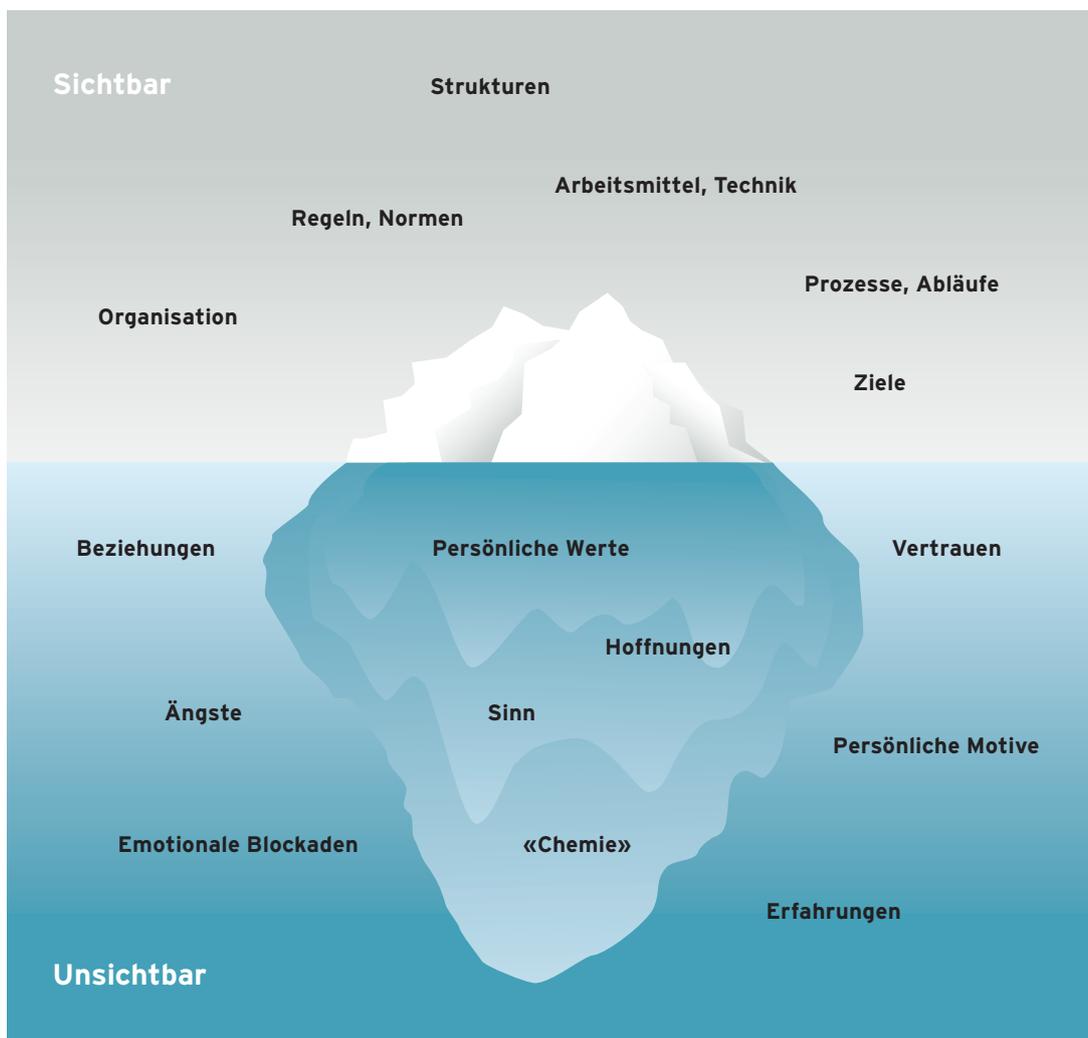


Abb. 9:
Das Eisbergmodell

A Reduzierung oder Vermeidung von Stress, Verwirrung und Verunsicherung durch geeignete Rahmensetzung

Viel ist schon gewonnen, wenn Entwicklungsprozesse so angelegt sind, dass für die Betroffenen die Vorhersehbarkeit der Ereignisse gewährleistet ist. Dies erfordert eine vorausschauende Planung: Mit genügend zeitlichem Vorlauf muss klar sein, welche Veränderungen bis wann bewältigt werden sein müssen oder welche eigenen Schulentwicklungsvorhaben – neben den von ausgesetzten Projekten – wann und wie angepackt werden sollen.

Entwicklungsprozesse sollten durchschaubar gestaltet sein. Transparenz ist wichtig. Damit wird der «Gerüchteküche» vorgebeugt und die Verunsicherung, «weil niemand so recht weiss, wohin die Reise geht», kommt weniger auf. Stress entsteht etwa wenn die Kontrolle über die enge Umgebung verloren geht und die Orientierung fehlt. Transparente Entwicklungsprozesse sind in unserem Zusammenhang das Gegenmittel. Transparenz und gute Information ist zudem Basis dafür, dass sich die Betroffenen von der Ausgangslage und den Zielsetzungen ein eigenes Bild machen können und Vertrauen in Veränderungsprojekte überhaupt erst entstehen kann.

Schliesslich sollten Entwicklungsprozesse für die Betroffenen beeinflussbar bleiben. Überschaubare Etappen und Zwischenziele helfen hier. Ebenso wie klare Regeln, wie über die nächsten Schritte entschieden wird. Dem Gefühl «machtlos einer Entwicklung ausgeliefert zu sein», kann auf diese Weise begegnet werden.

B Schaffen von Freiräumen für das offene Gespräch - Bearbeiten der Widerstände - Partizipation der Betroffenen

Menschen sind unterschiedlich und stehen unterschiedlich zu Veränderungen. Anweisungen oder Druck hilft nicht weiter, ebenso wenig das nachdrückliche und sich immer wiederholende Argumentieren auf der Sachebene. Es braucht das offene Gespräch, den wertschätzenden Dialog, sowohl unter als auch mit den Betroffenen. Die Betroffenen wollen ernst genommen werden und das heisst, dass ihre Anliegen in die Projektgestaltung aufgenommen gehören. Das ist Arbeit mit dem Widerstand, ohne diese es zu Blockaden kommt. Insgesamt geht es um eine genuin gemeinte, gut organisierte Partizipation der Betroffenen.

C Feedbackgelegenheiten schaffen oder intensivieren, Zeitgefässe für die regelmässige Reflexion in den Teams bereitstellen.

Das Bewältigen von Veränderungen gleicht dem Durchleben turbulenter Zeiten: Fehler unterlaufen, Missverständnisse und persönliche Kränkungen kommen vor, ein eingeschlagener Weg kann sich als falsch erweisen, usw. Es gilt ein Klima der Fehlertoleranz aufrecht zu erhalten. Ausprobieren, korrigieren, weiterentwickeln soll zur Kultur gehören. Feedbackgelegenheiten und regelmässige Reflexion über den Alltag in den Teams helfen mit, bisher ungehörte Anliegen von Gruppen und Einzelpersonen aufzugreifen und in den weitem Verlauf der Projekte einzubauen. Aufgestautem und dem Gefühl «nicht gehört zu werden» oder «nicht verstanden zu werden», kann entgegengewirkt werden. Die Sache klären, sich selber klären und das Finden der Orientierung muss gefördert werden. Dafür braucht es an Schulen, wo typischerweise wenig Kooperationszeit existiert, regelmässig eingeplante Zeitgefässe. Zur Entlastung der Schulleitung oder bei heiklen Situationen ist es angezeigt, wenn eine neutrale – nicht zur Schule gehörende Person – solche Aussprachen leitet.

3.4 Lern-Prozesse: Befähigen

Veränderung und Entwicklung in Gang zu setzen heisst Lernprozesse in Gang zu setzen. Eine positive Lernkultur unterstützt das Lernen der Betroffenen.

Worum geht es?

Veränderungen in Organisationen führen zu veränderten Aufgaben und Kompetenzanforderungen, zu neuen Formen der Zusammenarbeit, neuen Strukturen, Abläufen und Prozessen. Das kann verständlicherweise zu Überforderungsgefühlen und Ängsten führen. Es verunsichert, wenn bisher Gültiges und Erlerntes, bewährte Verhaltensroutinen und Gewohnheiten, die den Alltag bisher stabilisierten, nicht mehr oder nur noch partiell gelten und zugleich neues Wissen, neue Fertigkeiten und Verhaltensweisen erarbeitet werden müssen.

Damit Mitarbeitende die Veränderungsvorhaben mittragen können, müssen berufliche Handlungskompetenzen durch eine gezielte Personalentwicklung und lernunterstützende Organisationsentwicklung gefördert werden. Die positive Sicht des Lernens und das kontinuierliche Einbinden des Lernens in die Arbeit kann eine bedeutende Hilfe sein, um Überforderungsgefühle und Unsicherheiten zu mindern. In unserem Zusammenhang heisst das, dass «Schulleitungen und Lehrpersonen sich individuell und gemeinsam mit Themen und Fragestellungen von Unterricht und Schule, mit ihren Stärken und Schwächen forschend auseinandersetzen, hinschauen, nachdenken, Zukunftsperspektiven entwickeln und diese in Handlungen und Prozesse überführen».⁹ Die von Veränderungen Betroffenen sind wie bereits erwähnt die eigentlichen Experten des Alltagsgeschäfts und wissen, worauf es ankommt. Die Lösungen für Probleme müssen wesentlich von den Teilnehmenden kommen, wenn sie wirkungsvoll umgesetzt werden sollen.

Weiterbildung in ihren unterschiedlichen Formen unterstützt sowohl die Personalentwicklung als auch die Entwicklung der Schule als Organisation und verschränkt beide Bereiche miteinander. Für Veränderungsverantwortliche stellt sich die Frage, welche Lernstrategie und welche Lernstrukturen das Veränderungsvorhaben unterstützen. Sowohl im Hinblick auf berufsfachliche Themen (Fach- und Sachlernen) und persönliche Entwicklung als auch im Hinblick auf organisationsrelevante Themen (Organisationslernen). Das heisst: In der Gestaltung von Weiterbildungsangeboten sind die Veränderungsverantwortlichen gefordert, diese masszuschneiden, dass sie sowohl die persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden, als auch das organisationale Lernen ermöglichen. Es geht darum, adäquate Programme zu entwerfen, welche die einzelnen Mitarbeitenden und die gesamte Organisation im Blickfeld haben.

Wie oft verglimmen die gewaltigsten Kräfte, weil kein Wind sie anbläst.

J. Gotthelf



⁹ Altrichter, Herbert: Lehrer erforschen ihren Unterricht. Eine Einführung in die Methoden der Aktionsforschung, S. 13 (1998)

Abb. 10:
Ebenen des Lernens

Individuelles Lernen	Organisationales Lernen
<p>Worum geht es?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Um die persönliche und berufliche Entwicklung und Kompetenzaneignung - Um die Aneignung von Fachwissen, Techniken, Methoden etc. 	<p>Worum geht es?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Um gesamtschulische Fragestellungen - Um gemeinsame Diagnose- und Verstehensprozesse (z.B. bei Schulevaluationen) - Um eine von allen getragene Schulkultur, gemeinsame Vision und Zielrichtung - Um die Abstimmung von schulübergreifenden Strategien und Prozessen

Zur Verdeutlichung dienen folgende exemplarischen Beispiele individuellen und organisationalen Lernens:

Individuelles Lernen

Lehrpersonen ...

- **eignen sich Fähigkeiten in unterschiedlichen Kompetenzbereichen an.**
- **holen sich Rückmeldungen zum Unterricht bei Lernenden, pädagogischen Teams und Eltern.**
- **beteiligen sich als Direktbetroffene an Schul-, Unterrichts- und Personalentwicklungsprozessen.**

Organisationales Lernen

Pädagogisches Team als Organisationseinheit, Lern- und Arbeitsgemeinschaft¹⁰

- **Das Team ist eine spezifische Organisationsgemeinschaft (Koordination der schulhaus-internen und individuellen Weiterbildung mit Blick auf die Kompetenzanforderungen an die Teams, praxisbezogenes Lernen miteinander und voneinander «on the job»).**
- **Das Team ist eine Arbeitsgemeinschaft. Es plant gemeinsam den Unterricht. Bei der integrativen Schulung wird der Unterricht teilweise auch gemeinsam durchgeführt, ebenso werden Teile der Elternarbeit gemeinsam gemacht. Es reflektiert und evaluiert den Unterricht.**
- **Das Team ist eine Qualitätsgemeinschaft. Es legt Qualitätsansprüche fest, reflektiert die Unterrichts- und Lernprozesse, überprüft die Ergebnisse und stellt dem Kollegium und der Schulleitung seine Erkenntnisse zur Verfügung.**

Die Gesamtschule als Lerngemeinschaft

- **wirkt bei schulübergreifenden Diagnose-, Evaluations- und Verstehensprozessen mit und bringt ihre Praxiserfahrung in den Diskurs ein.**
- **ist einbezogen bei Qualitätsfragen unterrichtsbezogener Prozesse (Prozessqualitäten).**
- **denkt mit bei der Überprüfung der Zweckdienlichkeit der Schulorganisation, Rahmenvorgaben, Strukturen etc. (Inputqualitäten)**

Lernen kann ganz unterschiedliche Ausprägungen haben und sowohl Seminarlernen als auch praktisches Erfahrungslernen sein, oder eine Verbindung von beidem. Oder es kann als «Lernen durch Tun» bzw. als experimentelle Situation organisiert sein. Auch das Einrichten von Pilotprojekten im Rahmen von Erproben, Erfahrungen sammeln und Ausprobieren kann eine wichtige Lernform sein. Der Vorteil von Pilot- und Erfahrungsgruppen liegt darin, dass vorerst nur eine kleine Zahl der Mitarbeitenden erste Veränderungs- und Entwicklungserfahrungen machen, ohne dass diese flächendeckend und mit grossem Aufwand eingeführt werden. Auch das Lernen durch Beratung kann hilfreich sein, genauso wie das Lernen durch schuleigene Evaluationen.

¹⁰ Das pädagogische Team ist eine Organisationseinheit. Es organisiert den Unterricht für mehrere Klassen, z.B. Stufen-gemeinschaft, und in den einzelnen Klassen / Lerngruppen. Es überprüft die Zweckmässigkeit der aufgebauten Strukturen, Gefässe und Vereinbarungen (Inputqualitäten).

Schulen mit einem fest etablierten und funktionsfähigen Q-Management können sich bezüglich Lernprozesse auf eine ganze Palette von möglichen Lern- und Reflexionserfahrungen, Lerngefässen und Methoden abstützen. Es unterstützt und fördert die Reflexivität im Wissen darum, dass nachhaltige Veränderungs- und Entwicklungsprozesse immer lernbasiert stattfinden. Man beeinflusst nur das, was man reflektiert und so zu verstehen beginnt. Dadurch können auch Fehlentwicklungen frühzeitig erkannt und Korrekturen eingeleitet werden. Schulen mit einer eingespielten Feedback- und Evaluationskultur haben Lerninstrumente in der Hand, die sie sofort einsetzen können.

Die vielleicht intensivsten Lernerfahrungen in Veränderungsprojekten machen vor allem diejenigen, die fest in Projektgremien mitarbeiten. Sie gewinnen im praktischen Tun und in der Reflexion der Vorgehensweisen Erkenntnisse zu allen Themen des Managements von Veränderungen und erweitern ihre Handlungsfähigkeiten. Sie machen intensive Zusammenarbeitserfahrungen und erleben im guten Fall, dass sie in ihrer Organisation etwas bewirken können. Nicht zuletzt sind es die Führungspersonen selbst, die einen hohen persönlichen und beruflichen Lerngewinn haben.

Dass gerade der Aufbau von individuellen und organisationalen Lernprozessen in der Schule in einem bedeutendem Masse kulturstiftend ist und Kulturentwicklung ermöglicht, dürfte auf der Hand liegen. Überhaupt: Eine Lernkultur solcherart sollte eigentlich selbstverständlich sein in einer Organisation wie der Schule, deren vornehmster Zweck Lernen und Bildung ist.

Was zeichnet einen guten veränderungsbezogenen Lernprozess an der Schule aus?

- **Schulen im Wandel orientieren sich an einer Lernstrategie, welche die Betroffenen auf unterschiedlichen Ebenen und Bereichen unterstützt.**
- **Der Lernprozess umfasst sowohl das Lernen des Individuums, als auch das gemeinsame Reflektieren gesamtschulischer Fragestellungen und Erfahrungen im Kollektiv bzw. in Teams und Gruppen. Es ist insbesondere das gemeinsame Lernen, welches Identität und kollektive Selbstwirksamkeit schafft.**
- **Eine Kultur des Lernens und Reflektierens ermöglicht innere Distanz, schafft Übersicht, hilft Zusammenhänge zu verstehen und minimiert in aller Regel Überforderungsgefühle, Ängste, destruktive Fantasien und Unsicherheiten.**

3.5 Informationsprozesse: Informieren über Aktuelles

Veränderung und Entwicklung in Gang zu setzen heisst, durch alle Entwicklungsphasen hindurch mit gezielter und sorgfältiger Information Transparenz und Sicherheit bei den Betroffenen zu schaffen.

Worum geht es?

Für das aktive Mittragen von Entwicklungen und Neuerung durch die Betroffenen ist eine entsprechende Informationspraxis unabdingbar und gleichsam ein Erfolgsschlüssel. Bei allen Veränderungen gilt daher gleichermaßen: Zu wenig oder qualitativ schlechte Informationen begünstigen Unterstellungen, Wunschdenken und Angstfantasien und führen über kurz oder lang zu Gerüchten. Je weniger oder qualitativ schlechter Betroffene informiert werden, desto mehr entsteht ein Gefühl des Kontrollverlustes, was naturgemäss zu einer «gesunden» Reaktion von Widerstand und Abwehr führt. Aufkommende Belastungs- und Stressgefühle haben nicht zuletzt bei der Erfahrung des Kontrollverlustes ihren Ursprung. Darum gehört es zur Aufgabe von Veränderungsverantwortlichen, sich über die Art und Weise der Informationsarbeit frühzeitig Gedanken zu machen und diese immer wieder zu überprüfen.

Ein weiteres Übel ist, dass häufig zu viel an Informationen gegeben wird. Das führt zu einer Überflutung mit Info-Müll und erzeugt im schlechtesten Fall nur Desorientierung. Folgende Informationssünden sind möglichst zu vermeiden:¹¹

- **Die Information ist entweder zu kompliziert oder allzu simplifiziert**
- **sie ist negativ formuliert,**
- **sie ist unehrlich,**
- **sie ist unästhetisch,**
- **sie ist Standardtext, dem niemand Glauben schenkt,**
- **sie ist im Detail übergenau, in der Essenz der Aussage aber vage,**
- **sie ist nicht am Empfänger orientiert, sondern aus der Interessenslage, Denkweise und Sprache der Sender formuliert,**
- **sie signalisiert den Adressaten, dass sie Informationen aufnehmen sollen, während ihnen selbst niemand zuhört,**
- **sie ist einseitig rational und befriedigt den emotionalen Hunger nicht.**

Information ist Energie.

Wolfgang Herbst

Gute Information ist weit mehr als blosses Weitergeben von Daten, Fakten oder Anweisungen «von oben». Dass Informationssünden solcherart Veränderungs- und Entwicklungsprozesse gefährden, dürfte ohne weitere Ausführungen evident sein. Eine wirkungsvolle Informations- und Kommunikationsstrategie sollte daher folgende Fragen beantworten:

- **Wer braucht von wem Informationen?**
- **Welche Wirkung soll damit erzielt werden?**
- **Welche Inhalte braucht es, damit die Informationen klar und nachvollziehbar sind?**
- **In welcher Sprache und Begrifflichkeit sollen die Informationen daherkommen?**
- **Wann ist der richtige Zeitpunkt?**
- **Mit welchen Gefässen kann die Zielgruppe am Besten erreicht werden?**
- **Mit welchen Medien und Mitteln (Form) können Informationen am ehesten aufgenommen werden?**

¹¹ Schneider, Ursula: Informiert - informierter - uninformiert, 1993. Zit. n. Glasl, S. 115.

Gute Informationen orientieren sich an folgenden Prinzipien:

Vorhersehbarkeit

Die Betroffenen sollen wissen und verstehen können, was auf sie zukommt. Sie müssen antizipieren können, was das für ihre Person und Berufsarbeit bedeutet, selbst wenn die Veränderungen im Detail noch nicht klar sind.

Durchschaubarkeit

Die Betroffenen sollen nachvollziehen können, mit welchen Vorgehensweisen, nach welchen Regeln, Strategien und Prozessen die Veränderungsvorhaben realisiert werden sollen.

Beeinflussbarkeit

Die Betroffenen erhalten genügen Basisinformationen, um mitreden zu können. Es muss auch klar aufgezeigt werden, was durch die Lehrpersonen beeinflusst werden kann und was nicht.

Die Berücksichtigung dieser drei Prinzipien dürfte ohne Zweifel veränderungsbezogene Stressgefühle reduzieren und vor allem das Kohärenzgefühl der Betroffenen (Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit) stärken.

Gute Informationen zeichnen sich durch sorgfältiges Abwägen des Inhalts und des Umfangs aus:

- **Welche Inhalte brauchen die Betroffenen unbedingt, damit sie genügend «Boden unter den Füßen» erhalten?**
- **Welche Informationen sind nur Zugabe, sprich «nice to have», aber nicht «lebensnotwendig»?**

Für Informierende lohnt es sich, die Prüffrage zu stellen: Welche Fragen stellen sich die Betroffenen wohl selbst? Welche Anliegen, welche Ängste beschäftigen sie rund um ihren Arbeitsplatz, ihre Funktion und den Kontext?

Gute Informationsprozesse nutzen auch aktivierende Formen

Ohne Zweifel erleichtert der Einsatz moderner Technologien die Information heute sehr. Dadurch wird die Informationsvermittlung effizient und kommt dynamisch daher. Allerdings haben die Segnungen elektronischer Präsentationen auch ihre Schattenseite. Die Erfahrung zeigt: Je mehr Technik zum Einsatz kommt, desto weniger aktiviert Information zum Austausch und zur Kommunikation und desto geringer dürfte die Identifikation mit der Information ausfallen. Darum macht es Sinn sich bei Informationsprozessen immer wieder zu fragen: bei welchen Themen und Inhalten sind aktivierende Formen der Information und Kommunikation angezeigt um die beabsichtigte Wirkung zu erzeugen?

Aktivierende Formen sind z.B. Wandzeitungen, bei denen die Mitarbeitenden Kommentare und Mitteilungen selbst hinzufügen können, oder Foren im Intranet. Aktivierende Formen sind auch Grossgruppenveranstaltungen (Lernstrasse, Zukunftskonferenz oder Open Space etc.), in welchen die Interaktion im Mittelpunkt steht.

3.6 Management der Veränderungsprozesses: Planen, lenken, organisieren

Alle bisher beschriebenen Basisprozesse müssen entworfen, geplant, gelenkt und überprüft werden. Das heisst: Es geht um eine möglichst systematische Prozesssteuerung, die durch die verschiedenen Phasen hindurchführt und die Basisprozesse als Instrumentarium und Gestaltungsmittel zu nutzen weiss.

Worum geht es?

Das Management der Veränderungsprozesse ist gleichsam der Stellhebel für den Erfolg um komplexe Veränderungsprojekte zu steuern:

- **Veränderungsvorhaben übersteigen in aller Regel die Tagesaufgaben und benötigen, um das Tagesgeschäft nicht zusätzlich zu belasten, eine tragfähige Struktur und Organisation.**
- **Es gibt viele Beteiligte verschiedenster Fachrichtungen oder Gremien. Wechselbeziehungen sind nicht standardisiert, eine Ablauforganisation ist noch nicht vorgegeben.**
- **Veränderungsvorhaben sind immer von relativer Neuartigkeit mit anfänglich hohem Schwierigkeitsgrad. Fast immer erfordern sie eine enge schulübergreifende Zusammenarbeit aller Beteiligten.**

Grosse und umfassende Veränderungsvorhaben können nicht von einer einzigen Person (z.B. Schulleitung) bewältigt werden. Auch die bestehende Routineorganisation, die das Alltagsfunktionieren garantiert und für das laufende Geschäft eingerichtet ist, eignet sich von daher kaum für komplexe, bereichsübergreifende und einmalige Aufgaben. Um das Veränderungsvorhaben zu verwirklichen lohnt es sich also auf jeden Fall – und das wird sich auch längerfristig auszahlen – wenn das Projekt in eine zweckdienliche Projektstruktur und Projektorganisation eingebracht wird. Erst diese ermöglicht die Strukturierung von Aufgaben und die Gliederung von Tätigkeiten in der vorgegebenen Projektzeit. Ohne ein solches Projektmanagement, das heisst mit lediglich minimalem Planungsaufwand, können zwar recht schnell Einstiegsergebnisse und -erfolge erzielt werden. Diese sind aber meist nur kurzfristig, denn mit zunehmender Projektlaufzeit tauchen oft Stolpersteine auf, die den Planungsaufwand exponentiell erhöhen, bis das Projekt möglicherweise scheitert. Darum ist Projektmanagement in der Schule eine wichtige Grundlage für die Entwicklung und Gestaltung von Erneuerungs- und Veränderungsprozessen.

***Halte eine Struktur
und die Struktur wird
dich halten.***

Heribert Pizala,
Arzt und Psychiater

Projektorganisation oder Routineorganisation?

Die einzelnen Schulen kommen nicht darum herum, genau und sorgfältig zu klären, welche Teile der Veränderungsaufgaben sinnvollerweise innerhalb der bestehenden Routineorganisation und welche eher innerhalb einer Projektorganisation bewältigt werden können. Eine Devise könnte lauten: So viel wie möglich mit den bestehenden Gremien, soviel wie nötig mit einer Projektorganisation.

Zu vermeiden sind in jedem Fall unnötige «Doppelspurigkeiten» und eine «aufgeblähte Projektorganisation». Die Projektorganisation plant, organisiert und evaluiert die Veränderungen, die «Routineorganisation» setzt die Veränderungen um und reflektiert ihre Arbeit und deren Ergebnis und teilt ihre Erkenntnisse der Projektorganisation mit.

Das Planungs- und Lenkungsorgan Steuergruppe

Für das Vorwärtsbringen von Veränderungsvorhaben ist es überaus hilfreich, sogenannte Steuergruppen (auch Projektteam, Spurguppen, Projektgruppe usw. genannt) einzusetzen. Vor allem, wenn ein Projekt über verschiedene Abteilungen bzw. schulhaus- oder stufenübergreifend zu organisieren ist. Die Kernaufgabe der Steuergruppe besteht darin, alle Veränderungsvorhaben als integrierten Prozess zu planen und zu konzipieren, zu steuern und zu koordinieren. Mit Projektmanagement-

methoden und -instrumenten planen heisst, vor der Realisierung des Projektes das Vorhaben entlang der beschriebenen Entwicklungsphasen präzise auszuarbeiten bzw. zu konzipieren. Es lohnt sich dafür genügend Zeit aufzuwenden. Ihre Arbeiten plant die Steuergruppe durch sämtliche Entwicklungsphasen (vgl. Kap. 2.3 und 2.4) hindurch und nutzt die Basisprozesse als Instrumentarium und Gestaltungsmittel. Der Organisationsentwicklungskreislauf bildet die Grundlage für die Entwicklungsplanung. Alle Akteure und Betroffenen können sich orientieren, in welcher Phase sich das Projekt gerade befindet und welches die nächsten zu vollziehenden Schritte sind.

Gerade in dieser ersten Planungs- und Konzipierungsphase zu Beginn des Projektes kommt es zu kaum sichtbaren Ergebnissen und Erfolgen und der Planungsaufwand ist hoch. Doch eine sorgfältige Planung ermöglicht einen kontinuierlichen Verlauf des Projektes und schafft von Anfang an Überblick und Sicherheit.

Mit der Projektorganisation wird für eine begrenzte Dauer eine zusätzliche organisatorische Dimension geschaffen, welche leicht in Widerspruch zur Routineorganisation geraten kann. Aus diesem Grund setzt die Projektorganisation ein entsprechend reflektiertes Organisations- und Führungsverständnis aller Beteiligten voraus, insbesondere die Klärung der verschiedenen Rollen. Jeder Rolle in einem Projekt werden Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung zugewiesen. Je sorgfältiger diese geklärt sind, desto besser für das Projekt. Es ist sehr wichtig, dass alle am Projekt Beteiligten wissen, wer was tut und was von wem erwartet wird. Ganz wesentlich sind aber die Erwartungen, die mit der Rolle verknüpft sind. Diese Erwartungen müssen thematisiert werden. Das schafft Klarheit, die für das Gelingen des Projektes entscheidend ist.

Es ist davon auszugehen, dass bei den meisten Entwicklungsprojekten (insbesondere beim Aufbau der neuen Schulstufen und der pädagogischen Reformen) die Schulleitung bzw. ein Schulleitungsmitglied auch die Aufgaben der Projektleitung übernimmt und die Entwicklungsarbeiten in Zusammenarbeit mit der Steuergruppe realisiert. Dass damit immer auch Ressourcenfragen verbunden sind, braucht nicht weiter begründet zu werden.

	Schulleitung (Auftraggeber)	ProjektleiterIn und Steuergruppe	Lehrpersonen	Externe Begleitung, Beratung
Rolle	Ist dafür verantwortlich, dass das Projekt eingeführt und institutionalisiert wird. (Gesamtverantwortung)	Planen, koordinieren, entwickeln das Projekt im Auftrag der Schulleitung (SL). Ist Bindeglied zwischen SL und Kollegium.	Erproben und Anwenden des Entwicklungsprojektes.	Berät die Schule fachlich (Expertenberatung) und/oder in Bezug auf Prozessgestaltung (Prozessberatung).
Kernaufgaben	<ul style="list-style-type: none"> - Vertritt die Anliegen des Projekts mit dem notwendigen Gewicht gegenüber der Lehrerschaft. - Sorgt für eine der Schule angepasste Projektorganisation und -planung - Unterstützt Projektleitung und Steuergruppe aktiv und denkt mit. - Fördert die Kompetenzentwicklung in der Steuergruppe - Sorgt für die nötigen Projektressourcen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fördert eine breite Abstützung des Projektes im Kollegium. - Plant und gestaltet die Basisprozesse. - Erarbeitet Konzepte, Instrumente etc. - Übernimmt moderative Aufgaben (z.B. im Rahmen von SCHILF-Tagen). - Reflektiert die Projektentwicklung und -prozesse. - Bildet sich fachlich-inhaltlich und prozessgestalterisch weiter. 	<ul style="list-style-type: none"> - Beteiligen sich als direkt Betroffene an Schul-, Unterrichts- und Personalentwicklungsprozessen. - Wirken in angemessener Form bei Standortbestimmungen und schulinternen Evaluationen mit. - Arbeiten bei Bedarf in Teilprojektgruppen mit. - Bringen aktiv ihr Expertenwissen und ihre Praxiserfahrungen ein. 	<ul style="list-style-type: none"> - Berät Schulleitung und Projektleitung - Berät und begleitet die Steuergruppe - Unterstützt bei der Planung und Gestaltung der schulinternen Veranstaltungen (bei Bedarf). - Moderiert Weiterbildungsveranstaltungen (bei Bedarf). - Berät Einzelpersonen und Kleingruppen (bei Bedarf).

Abb. 11: Rollenaufteilung in Schulprojekten

- Der Verlauf von Veränderungsprozessen kann immer nur teilweise vorausgesehen werden. Kein Projekt verläuft so, wie geplant. Dennoch ist eine sorgfältige und vorausschauende Planung wichtig. Nur auf diesem Fundament lässt sich improvisieren, ausprobieren und Erfahrungen sammeln.
- Das Entwerfen, Gestalten und Lenken der Basisprozesse ist nicht als technokratische Tätigkeit zu verstehen. Ein vertieftes Verständnis dieser Prozesse, ihrer Vernetzungen und ihrer Interventionsmethoden ist hilfreich beim Durchführen nachhaltiger Veränderungsvorhaben.
- Veränderungsprojekte sollen möglichst keine Parallelprozesse sein, die gleichsam ohne Bezug zur Alltagsrealität neben dem eigentlichen Schulleben ablaufen. Gut gesteuerte Veränderungsprozesse sind mit der bestehenden Organisation und Alltagsrealität vernetzt, d.h. Projekterfahrungen und -erkenntnisse fließen unkompliziert wieder zurück ins Schulleben und werden so zu kollektivem Wissen.
- Die Veränderungs- und Entwicklungsprozesse sollten nicht zu einer dauernd übermässigen Belastung der Mitarbeitenden führen, schliesslich soll und muss auch das Tagesgeschäft weiterlaufen. Es zeugt von hoher Prozesskompetenz wenn es gelingt, die Prozesse im Spannungsfeld von Anspannung und Entspannung, Entwicklung und Verinnerlichung, Adrenalinstoss und Musse zu steuern. Es ist gut, immer wieder einmal das Tempo zu drosseln, Distanz zur Sache zu schaffen und kollektive Energie zu sammeln. Dies unterstützt nicht zuletzt auch die Leistungsbereitschaft, Gesundheit und Motivation aller Beteiligten. Nicht Perfektion ist gefragt, sondern der Mut zur Lücke.

3.7 Verankerungs- und Institutionalisierungs-Prozesse: Nachhaltigkeit schaffen¹²

Veränderungen werden erst nachhaltig, wenn sie emotional und institutionell verankert werden.

Worum geht es?

Nicht wenige Veränderungsprojekte scheitern gerade deshalb zum Projektende, weil die Erfahrungen und Ergebnisse nicht sorgfältig genug in dauerhafte Prozesse und in den Betriebsalltag überführt werden. Sei es, weil die Verantwortlichen diesem Prozess einfach zu wenig Gewicht beimessen, oder weil zum Projektschluss ganz einfach die Energie und Motivation nachgelassen hat.

Im Mittelpunkt steht die Frage: Wie können nach Abschluss der Aufbau- und Erprobungsphase die Projekterfahrungen und -ergebnisse institutionalisiert werden? Für das Gelingen und die Wirksamkeit von Veränderungsprojekten ist die Frage der Verankerung von zentraler Bedeutung. Die Institutionalisierungsfrage ist gleichsam ein Schlüsselfaktor für einen nachhaltigen Projekterfolg. Ohne diesen laufen Veränderungsprojekte Gefahr zu versanden.

Es hat sich in diesem Zusammenhang als hilfreich erwiesen, bei Veränderungsprojekten grundsätzlich zwei Hauptphasen zu unterscheiden:

- **eine Aufbau- und Erprobungsphase und**
- **eine Institutionalisierungs- und Betriebsphase.**

In der Aufbau- und Erprobungsphase wird das Veränderungsprojekt schrittweise erarbeitet. Konzepte und Instrumente werden entwickelt. Gleichzeitig werden bei allen Betroffenen Kompetenzen und neue Fertigkeiten aufgebaut. Es werden erste Schritte ausprobiert und Praxiserfahrungen gesammelt. Wo nötig erfolgen konzeptionelle Anpassungen. Erste Erfolge werden gefeiert, Misserfolge werden grosszügig weggesteckt – sie sind ergiebige Lernchancen für die Zukunft.

Zum Projektende wird die Institutionalisierungs- und Betriebsphase eingeleitet, das Veränderungsprojekt wird aus dem Entwicklungs- und Projektstadium herausgeführt. Das bedeutet, dass die zeitlich befristeten Prozesse und Entwicklungen der Projekt- und Erprobungsphase nun definitiv in eine dauerhafte Struktur und damit in den Regelbetrieb, d.h. in bestehende Aufbau- und Ablauforganisation integriert werden.

Für die Schulleitung und Projektverantwortlichen stellen sich in Bezug auf den Institutionalisierungsprozess folgende Steuerungsfragen:

Erfahrungs- und Wissenstransfer

In der Aufbau- und Erprobungsphase findet häufig intensives Lernen der beteiligten Personen statt, sowohl bei den betroffenen Lehrpersonen und Teams als auch bei den Mitgliedern von Projektsteuergruppen. Es entsteht viel Know-how, Erfahrungs- und Steuerungswissen.

- **Wie können die im Aufbauprojekt gemachten Lernerfahrungen für neue Veränderungsprojekte nutzbar gemacht werden? Denn weitere, neue Veränderungen kommen bestimmt!**
- **Wie kann dafür gesorgt werden, dass neu eintretende Lehrpersonen das Wissen erhalten?**
- **Wie kann dafür gesorgt werden, dass das erarbeitete Wissen der Schule auch dann zur Verfügung steht, wenn projekterfahrene Mitarbeitende die Schule verlassen? Gefragt ist also personenunabhängige Wissenskontinuität.**

Der beste Weg die Zukunft vorherzusagen ist sie zu erschaffen.

Peter Drucker

12 Landwehr Norbert: Steuerung des Q-Managements durch die Schulleitung, 2009
Dubs, Rolf: Qualitätsmanagement für Schulen, 2004

Verbindlichkeit

Häufig sind Veränderungsprojekte als Erprobungs- und Pionierphasen angelegt (Pilotprojekte). Die Teilnahme daran ist unter Umständen freiwillig und abhängig vom individuellen Interesse der Beteiligten. Im Regelbetrieb werden nun ein grosser Teil der früheren Projektaktivitäten für die gesamte Lehrerschaft und die weiteren Mitarbeitenden verpflichtend sein. Das heisst: Es braucht jetzt verbindliche Vorgaben.

- **Welche Vorgaben und Verbindlichkeiten stellen sicher, dass der Regelbetrieb funktionieren kann (z.B. im Q-Handbuch dokumentierte Prozessbeschriebe, Abläufe, Verfahrensanweisungen, etc.)?**

Strukturelle, organisatorisch-administrative Integration

Veränderungsprojekte im Aufbaustadium haben eine zeitlich befristete Projektorganisation (z.B. Steuergruppen und Pilotgruppen). Der Übergang in die reguläre Betriebsphase setzt indessen voraus, dass die Aufgaben des Veränderungsprojektes nun in die bestehenden Strukturen der Schule integriert werden.

- **Wie können die Aufgaben des Veränderungsprojektes in die Aufbau- und Ablauforganisation integriert werden, damit eine effiziente Zusammenarbeit aller Beteiligten sichergestellt ist?**
- **Wie sind die neuen Tätigkeiten im zeitlichen Verlaufsplan und Terminplan der Schule platziert?**
- **Sind Anpassungen der Pflichtenhefte der Mitarbeitenden notwendig?**

Kulturelle und emotionale Integration

Mit Schul- und Unterrichtsprojekten wird etwas Neues in die Schule getragen oder etwas Bisheriges modifiziert. Für die Betroffenen hat das Neue häufig ein gewisses Bedrohungspotential, weil es mit den bisherigen Verhaltensroutinen nicht mehr zu leisten ist bzw. neues Verhalten eingeübt werden muss. Kulturelle und emotionale Integration «heisst demgegenüber: dem Neuen seinen Neuigkeitsgehalt wegnehmen. Das Neue soll selbstverständlich und zu einem Teil der bestehenden Schulkultur werden, es soll in den normativen Horizont der Betroffenen integriert werden».¹³

- **Wie kann das Neue in die bestehende Schulkultur integriert werden, damit es zu einem selbstverständlichen Bestandteil des alltäglichen Tuns und Handelns wird?**
- **Wie kann überprüft werden, ob die angestrebten Veränderungsziele ihren Niederschlag in der Organisationskultur gefunden haben, also von den herrschenden Grundüberzeugungen, Normen und Werten mitgetragen werden?**
- **Wie kann bei den Beteiligten die Motivation für einen dauerhaften Prozess gewonnen werden?**

Sicherstellen der notwendigen Ressourcen

Veränderungsprojekte in der Aufbau- und Erprobungsphase haben klar projektdefinierte Ressourcen für die Projektsteuergruppe und ev. Pilotgruppen. Beim Übergang des Projektes in die Betriebsphase und der definitiven Umsetzung im Schulalltag müssen die Ressourcen der neuen Situation angepasst und für alle Betroffenen realitätsgerecht geordnet werden.

- **Welche neuen Aufgaben und Pflichten entstehen? Können diese noch zumutbar im Berufsauftrag integriert werden, ohne die bisherigen Aufgaben zu vernachlässigen, oder müssen zusätzliche Ressourcen organisiert werden?**

Der Übergang von der zeitlich befristeten Projektphase in die dauerhafte Betriebsphase ist eine anspruchsvolle Steuerungsaufgabe, die zum Projektende noch einmal die ganze Aufmerksamkeit erfordert.

13 Landwehr, Norbert: Steuerung des Qualitätsmanagements durch die Schulleitung, 2009, S.9

4 Die Q-Elemente als Gestaltungsmittel für Veränderungsprojekte



Das Projekt Einführung des Q-Managements wird per Ende 2012 an den Schulen Basel-Stadt definitiv vom Projektstatus in den Betriebsalltag übergehen. Es gilt nun das Q-Management institutionell so zu verankern, damit es der Schule künftig für eine kontinuierliche Schul- und Unterrichtsentwicklung zur Verfügung steht.

Abb. 12:
Das Q-Management
als Unterstützungs-
instrument der Schul-
und Unterrichtsent-
wicklung



Umgekehrt stellen die Reformprojekte eine gute Chance für die Weiterentwicklung des Q-Managements an den Schulen dar. In der Tat lassen sich die Fragen der Unterrichts- und Schulqualität wirkungsvoll an den aktuellen Entwicklungsthemen der Reformprojekte bearbeiten. Die Weiterentwicklung des Q-Managements kann damit anhand realer Entwicklungsprojekte praxisbezogen und massgeschneidert ausgebaut und vertieft werden.

Mit den Reformen verändern sich die Schulsituation, ihre Strukturen sowie die Formen der Zusammenarbeit je nach Schulstufe zum Teil beträchtlich. Vor diesem Hintergrund ergibt es auf jeden Fall Sinn, die weitere Ausgestaltung der einzelnen Q-Elemente bedarfsgerecht und massgeschneidert bezüglich der neuen Bedingungen an die Hand zu nehmen. Ein praxisrelevantes Q-Management muss immer die Schule in ihren aktuellen Entwicklung und Prozessen unterstützen können.

Für unseren Zusammenhang stellen sich folgende Fragen:

- **Welche Relevanz, welche Chancen und Einsatzmöglichkeiten liegen in den einzelnen Q-Elementen für die Praxis der anstehenden Veränderungsprozesse?**
- **Wie kann das schulinterne Qualitätsmanagement im Verbund mit den Entwicklungsvorhaben weiterentwickelt werden?**

Die definitive Verankerung des Q-Managements im schulischen Regelbetrieb und seine Integration in eine dauerhafte Struktur steht an den meisten Schulen noch aus. Ebenso sind die kantonalen Rahmenvorgaben bzw. Mindeststandards zur QM-Praxis noch nicht festgelegt. Auch sind noch manche Fragen der konkreten Ausgestaltung der Reformprojekte offen. Darum soll mit den folgenden Überlegungen nichts präjudiziert werden. Diese sind denn auch eher als zum Weiternachdenken gedachte Möglichkeiten und Impulse und nicht als definitive Konzepte oder Vorgehensweisen zu verstehen.

Das Basler Rahmenkonzept Q-Management umfasst insgesamt elf Q-Elemente. Diese stecken den Rahmen für die «Individuelle Qualitätsentwicklung», als auch die «Q-Steuerung in den Schulen» und die «Q-Steuerung im Departement» ab. Im Folgenden werden wir nur diejenigen sieben Q-Elemente erläutern, die für die schulischen Projektverantwortlichen zur Steuerung der Veränderungsvorhaben unmittelbar wichtig sind und die Schule vor Ort direkt betreffen. Die Elemente 8–11 werden wir nicht erläutern, da sie sich auf die Q-Steuerung durch das Departement beziehen.

Individuelle Qualitätsentwicklung	Q-Steuerung der Schule	Q-Steuerung im Departement
Element 1: Individual-Feedback	Element 3: QM-Konzept/Qualitäts- handbuch	Element 8: Kantonales Rahmenkonzept
Element 2: Qualitätsgruppe	Element 4: Schulleitbild	Element 9: Bildungscontrolling
	Element 5: Mehrjahresplanung	Element 10: Bildungsmonitoring/Schul- statistik
	Element 6: Mitarbeitendengespräch	Element 11: Externe Evaluation
	Element 7: Interne Evaluation	

Abb. 13
Q-Elemente Rahmen-
Konzept Basel-Stadt

4.1 Individuelle Qualitätsentwicklung

Element 1: Individualfeedback

Bedeutung und Funktion

In Schulen, wo der individuelle Gestaltungsraum erfahrungsgemäss gross ist und Lehrpersonen sehr häufig eigenverantwortlich arbeiten, hat individuelles Lernen eine hohe Bedeutung. Die Erfahrung zeigt, dass das Lernen durch Feedback die Unterrichts- und Schulqualität klar beeinflusst. Im Mittelpunkt des Individualfeedbacks steht die persönliche Weiterentwicklung des eigenen Unterrichts und des pädagogischen Handelns. Die Lehrperson holt die Feedbacks ein, hütet die Daten und wertet diese für sich und ihre persönliche Qualitätsentwicklung aus. Für die Feedbackpraxis steht den Schulen in Basel-Stadt heute ein breites Methodenrepertoire zur Verfügung (www.iqesonline.net).

Beim Individualfeedback werden folgende drei Formen unterschieden:

- **Schülerfeedback**
- **Elternfeedback**
- **Leitungsfeedback**

Chancen und Einsatzmöglichkeiten des Individualfeedbacks

Es ergibt Sinn, das schuleigene Individualfeedback auch als Instrument zum Erkenntnisgewinn in Bezug auf die Veränderungsprojekte zu nutzen. Gleichzeitig kann damit die bisherige Feedbackpraxis an realen Entwicklungsthemen weiterentwickelt und ausdifferenziert werden.

Das Schülerfeedback

Schülerinnen- und Schülerbefragungen bringen Rückmeldungen zum Unterricht und zur Schule auf unterschiedlichen Ebenen. Durch die Reform- und Veränderungsprojekte entstehen neue Themen und Perspektiven für das Schülerfeedback. Es stellt sich die Frage, wie die bisherigen Schülerfeedbacks künftig unter Berücksichtigung der neuen Strukturen (Teamarbeit der Lehrperson, Förderung und Integration etc.) weiterentwickelt werden können, z.B. als Instrument von Lehrpersonenteams bzw. pädagogischen Teams. Die Teams sind ja nicht nur Organisations- und Arbeitsgemeinschaften, die den Unterricht gemeinsam planen und teilweise auch gemeinsam durchführen. Sie sind auch Qualitätsgemeinschaften, welche die Unterrichts- und Lernprozesse reflektieren und die Bedingungen schaffen, die der laufenden Qualitätsentwicklung dienen. Die Schülerfeedbacks etwa können wichtige Anhaltspunkte geben zur Wahrnehmung der Lernenden zum Lernklima und Lernarrangement, wie auch zur Zusammenarbeit der Lehr- und Fachpersonen. Gerade diese Wahrnehmungen können für die qualitative Weiterentwicklung der Zusammenarbeit wichtige Impulse liefern. Insofern stellen Schülerfeedbacks auch ein Frühwarnsystem dar für dysfunktionale Entwicklungen der Veränderungsprojekte.

Das Elternfeedback

Eltern bringen eine «Aussensicht» der Schule mit, die es für die Qualitätsentwicklung des Unterrichts zu nutzen gilt. Eltern machen sich ein Bild vom Unterricht und haben Erwartungen an Schule und Lehrpersonen. Sie nehmen wahr, welche Auswirkungen schulisches Lernen auf die Entwicklung ihrer Kinder hat. Sie hören regelmässig von der Schule durch Gespräche mit ihren Kindern. Eltern haben auch ein Bild von der Schule aufgrund schriftlicher Informationen (Elternbriefe, Informationsschreiben, Aufgabenbüchlein, etc.), als auch durch Gespräche mit Lehrpersonen, durch Elternabende oder andere Schulveranstaltungen.

Es ist wichtig, dass eine Schule klar zwischen Elternfeedbacks im Rahmen des Individualfeedbacks und Elternbefragungen im Rahmen interner oder externer Evaluationen unterscheidet. Sie unterscheiden sich sowohl in der inhaltlichen Ausrichtung, als auch im methodischen Vorgehen und bedürfen einer unterschiedlichen Expertise.

Elternfeedback einzuholen ist sehr anspruchsvoll. Es kann deshalb sinnvoll sein, dass eine Schule zuerst auf der institutionellen Ebene lernt, die Eltern für schulische Qualitätsentwicklung mit einzu beziehen. Fragestellungen wie ...

- **Was erwarten Eltern von der Schule?**
- **Wie zufrieden sind die Eltern mit den Leistungen der Schule?**
- **Wie schätzen sie die Qualität der Zusammenarbeit zwischen Schule und Eltern ein?**
- **Wie nehmen Eltern das Schulhausklima wahr?**
- **Wie beurteilen sie Information und Kommunikation?**

... sind mögliche Fragestellungen für eine institutionsbezogene Schulevaluation und gehören nicht in ein Befragungsinstrument im Rahmen des Individualfeedbacks. Einstellungen und Meinungen aller Eltern einer Schule oder einer repräsentativen Zahl von ihnen werden in diesem Falle zur Entwicklung der Schule als Ganzes erkundet. Was in den Wahrnehmungen und Sichtweisen von Eltern an Entwicklungsimpulsen für die einzelne Lehrperson drin steckt, kann jedoch nutzbar gemacht werden, wenn die Lehrpersonen an die Eltern herantreten und sie im Rahmen des Individualfeedbacks um Rückmeldungen zu gezielten Aspekten bitten.

Unter Berücksichtigung der neuen Strukturen (Teamarbeit der Lehrperson, Förderung und Integration etc.) ist es angezeigt, das «Konzept Elternfeedback» als Instrument von Lehrpersonenteams bzw. pädagogischen Teams in den Teams zu klären und die zukünftige Praxis derselben sorgfältig abzusprechen. Beim Elternfeedback muss aber immer klar sein, dass es nicht an ihnen liegt, den Unterricht qualifizierend zu beurteilen.

Das Leitungsfeedback

In einer Zeit erhöhter Veränderungen ergibt es durchaus Sinn, wenn die Leitungspersonen vermehrt Rückmeldungen zur Steuerung der Veränderungsprozesse einholen um laufende Erfahrungen mit den Veränderungsprozessen – gute und schwierige – aufzuarbeiten, blinde Flecken zu erkennen und allenfalls das Führungshandeln anzupassen. Das bewusste Einholen von Führungsfeedback zeigt darüber hinaus, dass sich auch die Schulleitung selbst in einem Lernprozess befindet und das eigene Führungshandeln reflektiert. Insofern ist die Schulleitung immer auch ein Lernmodell mit Vorbildcharakter und drückt damit ihre Lern- und Entwicklungshaltung aus.

Als Orientierungs- und Bezugsrahmen des Führungsfeedbacks können – neben dem schuleigenen Leitbild - z.B. die in Kap. 2 vorgestellten Dimensionen Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit beigezogen werden, genauso wie die in Kap. 3 vorgestellten Basisprozesse. Jeder Prozess für sich enthält Aspekte, die für ein Leitungsfeedback überaus relevant sind.

Sinnvollerweise beginnt eine Rückmeldung an die Schulleitung mit einer Selbsteinschätzung der Schulleiterin bzw. des Schulleiters. Mit diesem Vorgehen wird einerseits eine Grundlage gelegt für die Schärfung der Fähigkeit zur Selbstwahrnehmung. Andererseits können so die Rückmeldungen der Lehrkräfte mit den Ergebnissen der eigenen Einschätzung verglichen und Übereinstimmungen und Differenzen zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung festgestellt werden.

In einem zweiten Schritt wird die Einschätzung durch Lehrpersonen eingeholt. Sofern dazu ein Fragebogen eingesetzt wurde wird dieser durch die Schulleitung ausgewertet. Sie rechnet die Mittelwerte der Antworten aus und überträgt diese in einen leeren Fragebogen. Sie vergleicht ihre vorher erarbeitete Selbsteinschätzung mit der Fremdeinschätzung, hält Übereinstimmungen und Diskrepanzen fest und macht sich erste Gedanken.

Der entscheidende Schritt beim Leitungsfeedback ist die Besprechung der Ergebnisse mit den Lehrpersonen. Es geht einerseits darum die feedbackgebenden Lehrpersonen über die Ergebnisse zu informieren. Noch viel wichtiger aber als die Information ist die gemeinsame Besprechung und qualitative Interpretation der Ergebnisse z.B. im Rahmen eines Auswertungs-Workshops: Welche Ergebnisse der Selbst- und Fremdeinschätzung sind deckungsgleich? Wo ist die Fremdeinschätzung positiver, wo ist sie negativer als die Fremdeinschätzung? Womit könnte das ev. zusammenhängen? Welche Ergebnisse sind überraschend, vielleicht irritierend? Welche Erfahrungen und Beispiele können die Ergebnisse anschaulich konkretisieren, belegen oder korrigieren?

Aus der Perspektive der Schulleitung geht es vor allem darum, die Ergebnisse in einen Verstehensrahmen zu bringen und ihre Bedeutung zu erkennen. Auf diese Weise werden die Wirkungen des eigenen Führungsverhaltens für einen selbst erkennbar und erklärbar und – wenn angezeigt - auch korrigierbar. Eine solcherart interessierte, forschende Haltung und gemeinsame Interpretation wird zweifelsohne eine ganze Palette von ergiebigen Reflexionsimpulsen generieren. In einem abschliessenden Schritt werden Konsequenzen besprochen und allfällige Massnahmen vereinbart.

Dass ein solcherart durchgeführtes Leitungsfeedback nicht zwischen Tür und Angel erfolgen kann und genügend Zeit und Ruhe braucht liegt auf der Hand. Der Aufwand lohnt sich aber in mehrfacher Hinsicht:

- **die Schulleitung hat aufgrund der Rückmeldung die Möglichkeit, ihr Führungshandeln zu modifizieren.**
- **ev. Störungen, Unterschwelliges und im Nebel Liegendes kommt ans Tageslicht und muss nicht verdrängt werden. Blockaden werden vermieden.**
- **eine Haltung der Entwicklungsorientierung wird zum erlebbaren Verhalten.**
- **die Akzeptanz der Veränderungsprozesse seitens der Lehrerschaft steigt.**

Element 2: Qualitätsgruppe

Bedeutung und Funktion

Die Schulen haben in den vergangenen Jahren wichtige Anwendungserfahrungen durch die Zusammenarbeit in Q-Gruppen gemacht. Auf diesen Erfahrungsgrundlagen kann weiter aufgebaut werden, sie verbinden die Lehrpersonen untereinander und stärken die Teambildung im Kollegium.

Die Q-Gruppe ist der Ort, wo die erlebte Praxis der Lehrpersonen und die Unterrichtsprozesse im Mittelpunkt stehen. Die Q-Gruppen leben davon, dass das Erfahrungs- und Expertenwissen ihrer Mitglieder weitergegeben und vertieft wird. Im Zentrum stehen Fragen zur Planung, Durchführung und Auswertung des Unterrichts, aber auch Fragen zur Schülerbeurteilung, Erziehung oder Elternarbeit.

In Q-Gruppen wird Erfahrungslernen praktiziert. Der offene Austausch, die gegenseitige kollegiale Beratung und das Nachdenken über die eigenen Tätigkeiten stehen ganz im Dienste der persönlichen Weiterentwicklung und Qualitätsentwicklung des Unterrichts. Die Zusammenarbeit in den Q-Gruppen hilft zu verstehen, sich zu verständigen, zu klären und sich neue Sicht- und Handlungsweisen anzueignen. Darüber hinaus hat die Q-Gruppe auch eine soziale und psychohygienische Funktion. Als Ort des Austauschs verhindert sie Vereinzelung und Isolation, fördert soziale Unterstützung und schafft innere Distanz zum Alltagsgeschehen.

Mit dem nun bevorstehenden Umbau der Schulen und insbesondere dem verstärkten Ausbau der Zusammenarbeit stellt sich die Frage, wie das Lern- und Reflexionspotential der bisherigen Q-Gruppenarbeit für die zukünftige Zusammenarbeit der Lehrpersonen genutzt werden kann.

Chancen und Einsatzmöglichkeiten der Q-Gruppe

Es ergibt auf jeden Fall Sinn, wenn beim zukünftigen Aufbau einer schuleigenen Zusammenarbeitskultur an den Q-Gruppenerfahrungen angeknüpft wird. Die zukünftige Zusammenarbeit der Lehrpersonen und Fachpersonen wird entlang der Achse Klassenlehrperson – Klassen-/Lehrpersonenteam – Pädagogisches Team – Fachgremium geregelt.¹⁴ Die Klassenlehrperson hält für eine Klasse alle pädagogischen, organisatorischen und administrativen Fäden zusammen. Sie ist erste Anlauf- und Kontaktstelle für die Schülerinnen, Schüler und deren Eltern und leitet das Klassen-/Lehrpersonenteam. Dieses setzt sich zusammen aus den Lehrpersonen, die für den Unterricht, die pädagogische Entwicklung der Klasse und das Klassenklima verantwortlich sind, d.h. das Grundangebot abdecken. Es ist zuständig für die Beurteilung der schulischen Leistungen der Schülerinnen und Schüler und entscheidet über den Übertritt der Schülerinnen und Schüler. Die Zusammenarbeit zwischen dem Klassen-/Lehrpersonenteam und den Fachpersonen für die unterstützenden Förderangebote wird im Rahmen des Pädagogischen Teams organisiert. Dieses umfasst jeweils die Klassen-/Lehrpersonenteams aus zwei bis vier Klassen sowie die zuständigen Lehr- und Fachpersonen des Förderangebots und die Betreuungspersonen der Tagesstrukturen. Die Pädagogischen Teams in den Schulen dienen dem Alltagsgeschäft (z.B. Absprachen, Unterrichtsplanung) und nützen so der Qualität des täglichen Unterrichts.

In diesem Zusammenhang stellt sich natürlich die Frage, wieviel strukturelle Kooperationselemente auf der Ebene des Kollegiums noch möglich und überhaupt sinnvoll sind. Eventuell müssen die Funktionen der Qualitätsgruppe und die des Klassenteams bzw. pädagogischen Teams integriert werden. Es wäre der Sache sicher dienlich, wenn ein Rahmenkonzept zur Zusammenarbeit der Lehrpersonen und zur innerbetrieblichen Organisation Klarheit schaffen und das Anliegen der persönlichen, unterrichtsbezogenen Qualitätsentwicklung durch Q-Gruppenarbeit integrieren würde. Dabei können die bisher aufgebauten Q-Konzepte und Instrumente genutzt oder allenfalls situationsgerecht weiterentwickelt werden. Konkret sehen wir folgende Chancen und Einsatzmöglichkeiten:

Die Q-Gruppe «Moderierter Erfahrungsaustausch»:

Im Unterschied zur bisherigen Praxis des Moderierten Erfahrungsaustausch, wo die Teilnehmenden ihr eigenes Thema, ihren je eigenen «Fall» zur Sprache brachten, betreffen die Themen und Fragestellungen nun die Zusammenarbeit des pädagogischen Teams.

14 Vgl. Portrait Volksschule (Kurzfassung, S. 6)

- **Erfahrungen austauschen und reflektieren über das Klassenmanagement für einen individualisierenden Unterricht.**
- **Besprechen und Abstimmen von Fördermassnahmen einzelner Schülerinnen und Schüler.**
- **Erfahrungen mit individualisierender und integrierender Unterrichtsdidaktik und -methodik können ausgetauscht und nötige Anpassungen direkt besprochen werden.**
- **Pädagogisch schwierige Situationen können analysiert und Massnahmen abgesprochen werden etc.**
- **Stärken und Schwächen des gemeinsam verantworteten Unterrichts können systematisch erkannt und gemeinsame Verbesserungsmöglichkeiten erörtert werden.**

Je nach Thema und Situation kann es auch einmal angezeigt sein, einen externen Fachexperten einzubeziehen und sich bewusst Expertenwissen anzueignen. Moderierter Erfahrungsaustausch dergestalt dürfte ohne Zweifel die individuelle Kompetenz und die Teamkompetenz massiv erweitern und die Unterrichtsqualität optimieren. Die hohe Bedeutung von solchen «Professionellen Lerngemeinschaften»¹⁵ für die Q-Entwicklung des Unterrichts ist evident.

Die Q-Gruppe «Unterrichtsbesuche/Hospitationen»:

Das Pädagogische Team verständigt sich über die bedarfsgerechte Durchführung von gegenseitigen Unterrichtsbesuchen. Es legt Rhythmus und Vorgehensweise selbstständig fest. In Bezug z.B. auf das Projekt «Förderung und Integration» kann die gegenseitige Hospitation mit besonderen Fokussen wie integrative Unterrichtsgestaltung, Binnendifferenzierung, Umgang mit Heterogenität und Team-teaching genutzt werden.

Die Erfahrungen und Erkenntnisse aus den Unterrichtsbesuchen können im Pädagogischen Team reflektiert werden, was einen hohen Lernzuwachs für das ganze Team generiert. Individuelle Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten können erkannt werden. Die Wahrnehmung von persönlichen Ressourcen und Potentialen hilft, die Arbeiten entsprechend aufzuteilen (Arbeitsteilung entlang der Neigungen und Kompetenzen)

Die Q-Gruppe «Themenbezogene Lerngruppen» und «Entwicklungsgruppen»:

In der «Themenbezogenen Lerngruppe» oder der «Entwicklungsgruppe» kann eine Vielfalt von Schulreformthemen standortspezifisch bearbeitet werden. Im Sinne des Q-Managements werden die Entwicklungsthemen, welche in Q-Gruppen bearbeitet werden, durch den Bedarf an den einzelnen Schulen bestimmt. Die Inhalte ergeben sich aus den aktuellen Fragestellungen der Veränderungsprojekte.

Reflexionsaspekte

- **Q-Gruppen generieren erfahrungsgemäss neben dem individuellen Lernen immer auch Erkenntnisse zur Schule als Organisation und Betrieb, gerade auch in Veränderungssituationen. Es stellt sich die Frage, wie diese Erkenntnisse sowohl untereinander als auch für die Schulentwicklung nützlich gemacht werden können. Die Anstrengungen der Q-Arbeit sind besonders dann erfolgreich, wenn Erfahrungswissen und Erkenntnisse von Teams auch der Schule als Ganzes zur Verfügung gestellt werden.**
- **Gegenstand der Reflexionsprozesse können neben Fragestellungen des erlebten Alltags auch die Ergebnisse durchgeführter Schulevaluationen sein. Die kritische Auseinandersetzung mit Evaluationsergebnissen dient dazu, die individuelle Praxis oder die Teampraxis zu überdenken und allenfalls anzupassen.**
- **In den vergangenen Jahren hat sich die sogenannte «Professionelle Lerngemeinschaft» zunehmend als Schlüsselkompetenz in der Schul- und Unterrichtsentwicklung etabliert. Es stellt sich die Frage, wie Erfahrungen der «Professionellen Lerngemeinschaft» beim Aufbau einer Kooperationskultur genutzt und integriert werden können.**

4.2 Steuerung in der Schule

Element 3: Q-Konzept/Q-Handbuch

Bedeutung und Funktion

Das Q-Handbuch ist für die Verankerung des Q-Managements an der Schule ein wichtiges Element. Es dokumentiert, wie die Sicherung und Entwicklung der Schulqualität praktiziert werden soll. Es definiert die damit zusammenhängenden Prozesse, Aufgaben und Verbindlichkeiten. Das Q-Handbuch schafft einen Überblick über die Q-Arbeit der Schule. Ein organisationspezifisches Q-Handbuch für das Qualitätsmanagement gibt Anleitung zur praktischen Umsetzung des Qualitätskonzeptes.

Das kantonale Rahmenkonzept QM regt an, das Q-Handbuch gleichzeitig als umfassendes Führungshandbuch zu konzipieren. Ein umfassendes Führungshandbuch ermöglicht es, weit über das Q-Management hinausgehende Strategien, Prozesse und Abläufe zur ganzen Schulorganisation aufzunehmen und zu beschreiben.

Chancen und Einsatzmöglichkeiten des Q-Handbuchs / Q-Konzepts

- **Die Veränderungen und Entwicklungen können laufend in die Anpassung des Q-Konzepts und Q-Handbuchs einfließen. Dadurch bleibt Vieles immer klar, man behält den Überblick und Ordnung.**
- **Die Ausgestaltung des Q-Handbuchs zu einem Führungshandbuch ist eine Chance, um im Regelbetrieb der Schule in den zentralen Prozessen und Abläufen - trotz aller Veränderungen - Verbindlichkeit, Stabilität und Transparenz halten zu können. In ein solch umfassendes Führungshandbuch zu integrieren wären z.B. auch die Rahmenbedingungen und Abläufe des pädagogischen Projekts Schulharmonisierung (mit dem Fokus auf die Einführung und Umsetzung des Lehrplans 21) und die Rahmenbedingungen und Abläufe des Projekts Förderung und Integration, so sowie alle relevanten Prozesse und Abläufe weiterer Schul- und Unterrichtsreformprojekte.**

Reflexionsaspekte

- **Die Schulleitung sollte sich überlegen, wie sie die veränderten Rahmenvorgaben zeitlich und inhaltlich adäquat ins Q-Handbuch bzw. Führungshandbuch aufnimmt und zwar so, dass sie den Ereignissen nicht hinterherhinkt, sondern aktuell gültige Prozessbeschreibungen zur Verfügung hat.**
- **Es ist darauf zu achten, dass an einer Schule nicht mehrere Handbücher mit Richtlinienncharakter unkoordiniert nebeneinander existieren.**

Element 4: Schulleitbild

Bedeutung und Funktion

Das Schulleitbild ist eine Darstellung gemeinsamer Grundwerte einer Organisation. Es gibt Profil, erlaubt Identifikation und beschreibt die Ausrichtung.

Chancen und Einsatzmöglichkeiten des Schulleitbilds

Information und Kommunikation:

Das Schulleitbild ist eine erste wichtige Informationsquelle für neu ins Kollegium eintretende Lehrpersonen und Mitarbeitende und macht diese mit den Werten und schulübergreifenden Zielen bekannt.

Schulevaluation:

Die Festlegung von Q-Merkmalen bildet den Referenzrahmen für die kommenden Projektevaluationen. Damit hat die Schule bereits ein wichtiges Instrument für künftige Evaluationen der Veränderungsprojekte in der Hand. Konkret: die Q-Merkmale dienen als Grundlage für die Erarbeitung von Instrumenten zur datengestützten Projektevaluation (z.B. Befragungen von Lehrpersonen, Eltern, Schülerinnen und Schülern).

Kollegiumsbildung:

Im Zuge der Reformen werden die Kollegien zum Teil stark verändert und neu zusammengesetzt. Damit treffen unterschiedliche Kulturen und Leitwerte aufeinander. Die Arbeit und Auseinandersetzung mit gemeinsam getragenen Leitwerten gerade in einem neu zusammengesetzten Kollegium fördert die Integration der neuen Lehrpersonen und kann als Chance des Zusammenwachsens der unterschiedlichen Kulturen genutzt werden. Arbeit an den gemeinsamen Leitwerten schafft Kultur.

Individualfeedback:

Die Leitbildwerte und Q-Merkmale der Schule bilden die Basis für die Erarbeitung von Feedbackinstrumenten aller Art (z.B. Vereinbarung von Beobachtungsgesichtspunkten für Unterrichtsbesuche, Schüler- und Elternfeedback)

Reflexionsaspekte:

- **Genügt unser Leitbild noch dem neuen Leistungsauftrag? Wie können die Anliegen der einzelnen Reformprojekte bzw. ihre dahinter liegenden Werte im Leitbild aufgenommen werden?**
- **Wie werden die durch die Strukturreform neu ins Kollegium eingetretenen Lehrpersonen mit den schuleigenen Leitwerten vertraut gemacht? Wie werden die von den neu eintretenden Lehrpersonen mitgebrachten Leitwerte integriert?**
- **Ist es ev. angezeigt, die Leitwerte grundsätzlich zu überprüfen, z.B. um die Kollegiums- und das Zusammenwachsen bewusst anzugehen und eine gemeinsame Wertebasis zu schaffen?**

Element 5: Mehrjahresplanung

Bedeutung und Funktion

Die Mehrjahresplanung wird zum Dreh- und Angelpunkt, um die Vielfalt der Projekte und Themen in leistbare Entwicklungsprozesse umzuformen. Die Schulleitungen und Kollegien der Basler Schulen stehen in den nächsten Jahren vor der Aufgabe, einerseits einen tadellosen Schulalltag zu gewährleisten, gleichzeitig zu einem eigenen Schulprofil zu finden, die Unterrichts- und Schulqualität zu pflegen, eigene Schulentwicklungsprojekte zu lancieren und durchzuziehen. Und neben alledem, eine ganze Reihe von Reformideen und Vorgaben aufzugreifen und erfolgreich umzusetzen. Leicht könnte es in dieser Situation geschehen, dass vor lauter Bäumen der Wald nicht mehr gesehen wird, Unmut über ein Zuviel an Veränderung aufkommt. In turbulenten Zeiten geht die Übersicht leicht verloren, Stress und Verunsicherung kommen auf oder aber die konstruktive Mitarbeit aller, im Sinne von gleichwertigen Beiträgen aller, gerät aus dem Gleichgewicht.

Mit der Mehrjahresplanung an jedem Standort steht ein bewährtes Instrument aus dem Qualitätsmanagement zur Verfügung, um solchen Problemen vorzubeugen. Die Mehrjahres- und Jahresplanung zwingt auf eine gute Art vorausszuschauen und die Hoffnung ist berechtigt, dass das Viele durch gute Planung unter einen Hut gebracht werden kann und die Vielfalt der Themen in standortspezifische und leistbare Entwicklungsprozesse umgeformt werden können.

Chancen und Einsatzmöglichkeiten der Mehrjahresplanung¹⁶

Eine sorgfältig gemachte Mehrjahresplanung hat mehrere Chancen und Einsatzmöglichkeiten:

- **Schulleitung und Kollegium verschaffen sich einen Überblick über all das, was am Standort - neben dem Regelunterricht - zu leisten ist. Damit werden die Dinge vorhersehbar und transparent. Es wird klar, was neben dem Kerngeschäft noch zu leisten ist. Stress und unguete Stimmung, die durch Unklarheiten, Gerüchte und Überforderungsgefühle entstehen, kann begegnet werden.**
- **Die Mehrjahresplanung soll jährlich fortgeschrieben werden. Überblick und Transparenz bleiben erhalten und die Basis für die Erarbeitung und Diskussion der Jahresplanung bleibt aktuell. Unklarheiten in den Vorgaben werden deutlich und es können die fehlenden Informationen, die für eine umsichtige, vorausschauende Planung notwendig sind, rechtzeitig bei den vorgesetzten Stellen eingefordert werden. Die Mehrjahresplanung ist ein guter Anlass für die dezentralen Standorte, sich «nach oben» gut zu vertreten und nötigen Planungsgrundlagen einzufordern.**
- **Die aus der Mehrjahresplanung abgeleitete Jahresplanung zwingt zur Prioritätensetzung und ist das Vehikel, um mit dem Kollegium im Rahmen der zur Verfügung stehenden Ressourcen einen Planungs- und Massnahmenkonsens zu erarbeiten.**
- **Die Mehrjahresplanung wird zum Dreh- und Angelpunkt, um die Betroffenen am Wandel und an der Entwicklung vor Ort adäquat mit einzubeziehen und am Konsens über zentrale Fragen zu arbeiten. Dazu braucht es ein mehrstufiges Vorgehen, das im Folgenden kurz skizziert wird:**
 - Jede Schule legt den ihr sinnvoll erscheinenden mehrjährigen Planungshorizont fest (z.B. 6 Jahre).¹⁷
 - Die Schulleitung verschafft sich einen Überblick über alles, was in den nächsten Jahren am ihrem Standort zu tun ist und erstellt einen Masterplan mit Themen und Zeitachsenplanung für ihren Standort.
 - Daraus leitet sie die Jahresplanung ab und macht sich Gedanken zur Umsetzung.
 - Mehrjahresplanung und Jahresplanung mit Angaben zur Umsetzung werden dem Kollegium erläutert und mit ihm diskutiert. Ziel ist ein Planungs- und Massnahmenkonsens.

¹⁶ Eine Mehrjahresplanung und fortgeschriebene Jahresplanung muss auch auf kantonaler Ebene von den Projekten bzw. Projektleitungen Schulharmonisierung und Förderung und Integration, etc. geleistet werden. Was immer auch ein Rahmen für die Mehrjahresplanung an den einzelnen Schulen ist.

¹⁷ Die Phasierung sollte in Abstimmung mit den kantonalen Projektvorgaben, z.B. Bildung der neuen Kollegien an der Primarstufe und an der Sekundarstufe I (und Aufhebung der OS, WBS und 1. / 2. Gymklassen, Einführung und Umsetzung neuer Lehrplan 21 ab Schuljahr 2015/16 in einem mehrjährigen Prozess) erfolgen.

- Nach der Diskussion und Verabschiedung von Mehrjahresplan und Jahresplan sollte allen Lehrpersonen verständlich sein, was weshalb und wann auf sie zukommt. Die Ereignisse werden vorhersehbar. Es wird klar, was aufgrund übergeordneter Vorgaben zu leisten ist und welche eigenen Entwicklungsthemen vom wem und wie angegangen werden.

- **Es ist nicht zu erwarten, dass sich der Konsens zum Jahresprogramm und zu dessen Umsetzung einfach ergibt. Aber die Auseinandersetzung zur Schulentwicklung hat einen festen Platz, kann vorbereitet werden, wird ausgetragen und wird im Rahmen der bekannten Entscheidungsfindungsprozesse entschieden.**

Für die Implementierung von Entwicklungsprojekten wie z.B. Förderung und Entwicklung an den einzelnen Standorten ist die Mehrjahresplanung ein zentrales Element. Dabei muss sie selbstverständlich auf die aktuelle Situation und die potentiellen Ressourcen der Schule abgestimmt sein und darf und soll sich von Schule zu Schule unterscheiden.

Es ergibt sicher Sinn, wenn die Schulleitungen für diesen Planungsprozesse ein unterstützendes Coaching anfordern.

Reflexionsaspekte

- **Wie sind Volksschulleitung und Schulrat in die Mehrjahres- und Jahresplanung einbezogen?**
- **Ist die Zielvereinbarung zwischen Schulleitung und Volksschulleitung mit der Mehrjahres- und Jahresplanung des Standorts koordiniert?**
- **Ist für den jährlichen Prozess der Aktualisierung, Planung, Abstimmung, Diskussion und Verabschiedung der Mehrjahres- und Jahresplanung genügend Zeit eingeplant?**
- **Wer besorgt die Vorarbeiten? Arbeitet die Schulleitung alleine oder zusammen mit einer Planungsgruppe?**
- **Wie und wann werden Lehrpersonen, Konferenzvorstand und Schulversammlung einbezogen?**

Element 6: Mitarbeitendengespräch

Bedeutung und Funktion

Die Personalführung hat im Mitarbeitendengespräch ein zentrales Instrument, bei dem die unmittelbar vorgesetzte Person eine Beurteilung der Arbeitsqualität der ihr unterstellten Mitarbeitenden vornimmt. In aller Regel wird das Gespräch mit einer Zielvereinbarung abgeschlossen, in welcher persönliche Arbeits- und Qualifikationsziele festgelegt und persönliche Entwicklungsprozesse angesprochen werden. Das formalisierte Mitarbeitendengespräch hat neben informellen Gesprächen, Coachinggesprächen, etc. einen festen Platz in der Personalführung. «Es trägt dazu bei, Aufgaben und Auftrag der Schule durch den bestmöglichen Einsatz der Lehrpersonen fachkundig und effizient zu erfüllen»¹⁸ – mit dem Ziel, die Schulqualität mittels Personalqualität weiterzuentwickeln.

Chancen und Einsatzmöglichkeiten des Mitarbeitendengesprächs

Das Mitarbeitendengespräch hat gerade in einer Zeit intensiver Veränderungen eine hohe entwicklungsunterstützende Funktion, sowohl für die Mitarbeitenden, als auch für die Schule selbst. Neben der Beurteilung der geleisteten Arbeit und dem Anstossen von persönlichen Entwicklungsprozessen bietet das Mitarbeitendengespräch Möglichkeiten wie:

- **Es können Rückmeldungen eingeholt werden zu den Wahrnehmungen und Erfahrungen der Mitarbeitenden mit den erlebten Veränderungsprozessen und der Gestaltung des Veränderungsmanagements. Diese helfen das Steuerungswissen zu erweitern und institutionelle Rahmenbedingungen gegebenenfalls anzupassen.**
- **Die Erfahrungen mit veränderungsbedingten Kompetenzerweiterungen und Rollenveränderungen können besprochen und allenfalls wieder justiert werden.**
- **Zukunftsfragen und Fragen der persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung können geklärt werden.**

Die Erfahrung zeigt, dass gerade in intensiven Veränderungszeiten dem Gespräch mit den Mitarbeitenden eine hohe Bedeutung zukommt, dem Informellen wohl noch mehr als dem Formalisierten. Es ermöglicht Wertschätzung durch Beziehung und Kontakt, minimiert allfällige Angst-Fantasien und Widerstände. Wichtig ist, dass die Informationen und Rückmeldungen aus den verschiedenen Mitarbeitendengesprächen festgehalten und systematisch ausgewertet werden. Dies ermöglicht es der Schulleitung, sich ein Bild über die Wirkungen der Veränderungsprozesse zu machen und entwicklungs-dynamische Zusammenhänge zu erkennen. Es ergibt auf jeden Fall Sinn, die Mitarbeitenden in geeigneter Form zu informieren, welche Erkenntnisse aus diesen Rückmeldungen gewonnen werden konnten und welche Massnahmen zur Optimierung vorgesehen sind.

Reflexionsaspekte

- **Um möglichst differenzierte Rückmeldungen von Lehrpersonen bezüglich der Gestaltung des Veränderungsmanagements zu erhalten, erleichtern Strukturierungshilfen z. B. in Form wichtiger Aspekte oder Bereiche des Veränderungsmanagements das Gespräch.**
- **Mögliche Aspekte können z. B. die in Kap. 2 beschriebenen Basisprozesse sein, aber auch Leitbildaussagen und Verfahrensgrundsätze, an denen sich die Schule bei Entwicklungs- und Veränderungsvorhaben orientiert.**
- **Wie können zukünftige Kompetenzen (z.B. im Bereich Förderung und Integration) in den Leitfaden des MAG integriert werden?**

¹⁸ Kantonales Rahmenkonzept
Q-Management Basel-Stadt,
S. 20

Element 7: Interne Evaluation

Bedeutung und Funktion

Die interne Evaluation dient der Schule zur Beurteilung eines Projektes, oder eines Schulbereiches in Eigenregie. Interne Evaluationen sind immer Teil von Schul- bzw. Unterrichtsentwicklungsvorhaben, die als «Analyse-, Problemlöse-, Innovations- und Lernprozess» (Rolf Dubs) begriffen werden. Sie dienen der Überprüfung von selbst oder fremdgesetzten Zielen. Um auf dieser Grundlage allfällige weitere Massnahmen oder Hilfestellungen leisten zu können, zielen sie darauf ab, Wirkungen und Effekte zu erkennen und die damit zusammenhängenden Prozesse zu verstehen. Die interne Evaluation steht prominent im Dienste des organisationalen Lernens, Erforschens und Entwickelns von Schule und Unterricht durch die Schule selbst.

Chancen und Einsatzmöglichkeiten von internen Evaluationen

Damit Veränderungsprozesse gelingen, braucht es immer wieder Evaluationsschlaufen, in denen das bisherige Vorgehen und seine Auswirkungen überprüft wird, sei es durch die Projektverantwortlichen selbst oder unter Beizug der Betroffenen. Solche Zwischenevaluationen dienen dazu, allfällige Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen und mögliche Korrekturen einzuleiten. Evaluationsmassnahmen der Schulen sind ein Instrument um Veränderungsprozesse funktional und zielführend zu unterstützen. Es kann durchaus Sinn ergeben, solche Evaluationsmassnahmen unter Beizug externer Begleitung durchzuführen.

Die im Rahmen der Reformen zu realisierenden Schul- und Unterrichtsentwicklungsvorhaben eignen sich hervorragend, um das schulinterne Evaluations-Know-how und das gemeinsame Lernen und Erforschen an den aktuellen und konkreten Entwicklungsthemen weiter zu vertiefen. Den Beteiligten wird klar, dass Evaluationen mit den konkreten Themen der eigenen Schul- und Unterrichtsrealität zu tun haben und diese Realität durch die Evaluation weiter entwickelt werden kann. Darüber hinaus wird der Aufbau des schulinternen Q-Management praxisnah weiter konkretisiert.

In enger Verbindung mit der Schulstrukturanpassung werden an der Volksschule folgende Entwicklungsprojekte umgesetzt:

- **Förderung und Integration**
- **Leistungsstrukturen**
- **Qualitätsmanagement**
- **Tagesstrukturen**
- **Frühförderung Deutsch**
- **Passepartout**

Es ist geplant, die Wirkung all dieser Volksschulprojekte flächendeckend zu evaluieren (siehe auch «Kursbuch Schulharmonisierung 2011»). Es ergibt auf jeden Fall Sinn, die schuleigene Evaluationsplanung in den nächsten Jahren sorgfältig und mit Blick auf die Reformprojekte abzustimmen.

Hier nur so viel:

Gesamtevaluation

Um die Schulen nicht zu überlasten, soll nicht für jedes Projekt eine eigene Evaluation durchgeführt werden. Stattdessen ist eine Gesamtevaluation vorgesehen, in deren Rahmen mehrere Entwicklungsschritte gemeinsam auf ihre Wirkung überprüft werden. Die Ergebnisse der Evaluation sollen dazu dienen, eine Weiterentwicklung zu ermöglichen und zu unterstützen.

Einschätzungsraster

Der Kanton Basel-Stadt wird die wichtigsten Erwartungen an die Umsetzung der Entwicklungsprojekte für die Schulen transparent machen. Die Schulen sollen frühzeitig wissen, woran sie ihre

Entwicklung ausrichten können und woran sich die Evaluation ausrichtet. Als Rahmen für die Gesamtevaluation der Projekte und Themen soll ein Einschätzungsraster dienen, das die wichtigsten Qualitätsansprüche und Gelingensbedingungen für die Umsetzung beschreibt.

Kurzevaluationen

Die Schulen überprüfen den Umsetzungsstand ihrer Projekte – basierend auf den projektbezogenen Einschätzungsrastern – selbst und freiwillig. Um den Aufwand möglichst klein zu halten, soll dies in einer Kurzevaluation erfolgen. Im Mittelpunkt steht das Lernen der Schule und nicht ausgefeilte Evaluationstechniken und -instrumente. Ab dem Schuljahr 2012/13 werden jährlich jene Schulen begleitet, die sich freiwillig für eine solche Kurzevaluation melden. Die Schulleitungen und Lehrpersonen werden auf diese Kurzevaluation vorbereitet (Planungsunterstützung, kurze Einführung in die Methoden und Instrumente). Die Ergebnisse werden mit ihnen im Anschluss an die Datenerhebung besprochen.

Befragung der Schulen zum Umsetzungsprozess (externe Evaluation)

Abgestimmt auf den Zeitplan der Schulstrukturanpassung soll jeweils ein Jahr nach der Einführung einer neuen Schulstufe eine erste Befragung der Schulen stattfinden, drei Jahre später erfolgt eine zweite. Diese Befragungen sind für die Schulen freiwillig.

Vertiefte Fallstudie (externe Evaluation)

Auf der Primarstufe und Sekundarstufe I ist erwünscht, dass sich je drei bis vier Schulen auf freiwilliger Basis noch genauer als durch die erfolgte Befragung extern evaluieren lassen. Diesen vertieften Fallstudien sollen ebenfalls die projektbezogenen Einschätzungsraster zugrunde gelegt werden. Es ist vorgesehen, diese externen Evaluationen mit Elementen anzureichern, die in anderen Kantonen im Rahmen von externen Schulevaluationen erhoben werden (z.B. Untersuchungen zum Schul- und Unterrichtsklima, Arbeitsklima, usw.).

Entwicklungs- und Erfahrungsschulen

Neben den oben beschriebenen Elementen ist noch ein weiteres Element geplant: eine Evaluation der sogenannten Entwicklungs- und Erfahrungsschulen. Im Rahmen der Schulharmonisierung ist vorgesehen, diese zu ausgewählten Fokusthemen zu evaluieren und mit einem speziellen Unterstützungsangebot für Entwicklungsarbeiten zu alimentieren. Die Konzeptarbeit dazu ist noch in vollem Gange und dauert voraussichtlich bis Herbst 2011.

Reflexionsaspekte

- **Wo sehen wir an unserer Schule Möglichkeiten, Evaluationen auch als Beitrag zur Kultur- und Teambildung zu nutzen?**
- **Wie können die Entwicklungsarbeiten an der Schule genutzt werden, um gleichzeitig das schuleigene Evaluationsverständnis und -Know-how weiter zu vertiefen und zu professionalisieren?**
- **Welche Motive würden dafür sprechen, freiwillig an Kurzevaluationen teilzunehmen? Welchen Gewinn und Nutzen könnte unsere Schule daraus generieren?**
- **Bei der Auswahl des «qualitätsrelevanten Aufgabenbereichs» ist den Schulen zu empfehlen, in den Jahren 2013 bis 2020 mindestens einmal den Bereich Förderung und Integration zu wählen. Dafür werden durch die Projektleitung Förderung und Integration Instrumente als Hilfestellungen entwickelt. Der Zeitpunkt wird durch die Schule bestimmt und richtet sich nach dem Entwicklungsstand und der Mehrjahresplanung.**

Das Basler Rahmenkonzept zum Qualitätsmanagement hat seinen Einstand hinter sich. Nun gilt es das Q-Management als wirkungsvolles Steuerungs- und Entwicklungsinstrument im Schulalltag konsequent einzusetzen und die Qualitätsprozesse, die Verfahren und Methoden so weiterzuentwickeln, dass sie den aktuellen Erfordernissen und Ansprüchen von Schule und Unterricht genüge tun und zu einem anregenden Instrumentarium des Lernens der Schule werden.

Nachwort

Veränderungsprozesse in Organisationen steuern ist kein Sonntagsspaziergang. Es braucht die Fähigkeit Spannungsfelder wahrzunehmen, Komplexität und Widersprüche auszuhalten und trotzdem handlungsfähig zu bleiben. Es braucht sowohl das Wissen um Prozesssteuerung als auch Intuition. Die Herangehensweisen sind vielfältig. Es gibt nicht den einen richtigen Weg, das ultimative Konzept, welches alle Probleme löst und alle Fragen beantwortet. Konzepte, Tools, Methoden: es ist gut, wenn man sie kennt, sie handhaben kann. Das beruhigt. Doch auch noch so gute Instrumente garantieren noch kein erfolgreiches Veränderungsmanagement. Entscheidend ist der Geist, sind die Haltungen, aus denen heraus sie angewendet werden. Ohne eine echte partnerschaftliche und menschenorientierte Grundeinstellung sind Instrumente nur Veränderungstechniken, die die Betroffenen nicht berühren und bewegen und damit letztlich nur Widerstände erzeugen. Wer allerdings ein partnerschaftliches und prozessorientiertes Vorgehen mit Basisdemokratie verwechselt, wird falsche Erwartungen wecken, die nicht einlösbar sind und chaotische Prozesse anzetteln, die nicht mehr zu steuern sind. Ebenso, wer Veränderungen nur von oben verordnet und verwaltet. Es geht also auch um handwerkliche Tugenden wie Partizipation, Balance von Reflexion und Machen, auch den Mut, einmal ein Wagnis einzugehen, ohne die Wirkung schon im Voraus zu kennen. Und es geht um Tugenden wie Sorgfalt, Loyalität, Verlässlichkeit, Standhaftigkeit, Klarheit, auf den Punkt bringen, offensive Behutsamkeit und Demut. Eine anspruchsvolle und herausfordernde Führungsaufgabe, die Respekt erheischt.

Doch gerade das Führen von Veränderungsprozessen eröffnet einem selbst Lernmöglichkeiten, die nicht nur das berufliche Können und Handwerk stärken, sondern auch die eigene und persönliche Entwicklung in hohem Masse prägen. Der Volksmund sagt, dass echte Veränderung immer bei einem selbst beginnt. In der Tat: Veränderungsprozesse leiten heisst sich selbst leiten durch Selbstwahrnehmung, durch Nachdenken, Reflexion und Engagement. Das entscheidende Instrument bleibe in der Tat immer ich selbst.

Die vorliegende Broschüre wird in der nächsten Zeit ergänzt werden durch einen umfassenden Werkzeugkasten. Dieser enthält Instrumente, Übungen, Materialien und Informationen zu unterschiedlichen Bereichen und Aspekten der Schul- und Organisationsentwicklung, der Personalentwicklung als auch des Q-Management. Es sind Werkzeuge, die sich in vielfacher Anwendung in der Praxis bewährt haben und insbesondere Schulleitungen und Projektverantwortlichen in all ihren Prozessen und Planungen unterstützen. Der Werkzeugkasten wird systematisch aufgebaut und weiterentwickelt und steht den Basler Schulen auf www.schulqualitaet.bs.ch zur Verfügung.

Literatur

Achermann, Edwin:

Unterricht gemeinsam machen

Schulverlag, 2005

Doppler, Klaus / Lauterburg, Christoph

Changemanagement

Campus, 1995

Dubs, Rolf

Qualitätsmanagement für Schulen, 2004

Fullan, Michael:

Die Schule als lernendes Unternehmen

Klett-Cotta, 1999

Fröhlich Luini, Elisabeth

Bildungsorganisationen im Wandel

hep, 2008

Glasl Friedrich / Kalcher, Trude / Piber, Hannes

Professionelle Prozessberatung.

Organisationsentwicklung in der Praxis, Das

Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse,

Verlag Freies Geistesleben, 2008

Inversini, Simone

Ein Kontingenzmodell des Change

Managements

Organisationsentwicklung Nr. 1 / 2008

Kotter, John

Das Pinguin-Prinzip,

Droemer, 2006

Königswieser, Roswita / Hillebrand Martin

Einführung in die systematische Organisationsberatung,

Carl-Auer Compact, 2011

Landwehr, Norbert / Steiner, Peter:

Steuerung des Q-Managements durch die Schulleitung

hep 2008

Maus, Jolante

Organisationale Veränderungen erfolgreich managen

VDM Verlag, 2007

Rolff, H.G.

Schulentwicklung, Schulprogramm und Steuergruppe

In: Buchen, Herbert; Rolff, H.G. (Hrsg.):

Professionswissen Schulleitung

Weinheim Beltz, 2006

Rolff, H.G.

Qualität mit System

Carl Link, 2011

Schein, Edgar H.

Führung und Veränderungsmanagement

EHP, 2009

Schein, Edgar H..

Prozessberatung für die Organisation der Zukunft

EHP, 2003

Ressort Schule

Kantonales Rahmenkonzept

Qualitätsmanagement an den Schulen des Kantons Basel-Stadt

Erziehungsdepartement des

Kantons Basel-Stadt, 2005

Erarbeitung der Broschüre

Die vorliegende Broschüre wurde im Auftrag der kantonalen Steuergruppe Q-Management Basel-Stadt an das Netzwerk Schulqualität erarbeitet. Ausgangspunkt war die Frage, welche Bedeutung dem Q-Management mit seinen unterschiedlichen Konzepten für die Bewältigung von schulischen Veränderungs- und Reformprozessen zukommt und wie dieses als Führungsinstrument und Unterstützungsressource sinnvoll genutzt werden kann. Bezugsrahmen der Broschüre ist primär das Rahmenkonzept Q-Management Basel-Stadt, sowie weitere Ansätze und Konzepte aus den Bereichen Organisations- und Personalentwicklung, den Arbeitswissenschaften und dem Projektmanagement.

Konzeptionelle Entwicklung der Broschüre:

Markus Hunziker

Koordinator Netzwerk Qualität

Andreas Willenegger

Organisations- und Personalentwicklung, Gipf-Oberfrick

Yves Erhart

Leiter Abteilung Entwicklung, Qualität und Support am Berufsbildungszentrum Gesundheit Basel-Stadt

Susanne Rüegg

Leiterin Pädagogisches Zentrum

Begleitgruppe:

Anita Crain, Mitglied Volksschulleitung,

Doris Ilg, Mitglied Volksschulleitung

Für die kritische Überprüfung danken wir folgenden Personen:

Tobis Binz, Projektleiter QM, WBS St. Alban

Alexandra Guski, Schulführung und Schulentwicklung, Pädagogisches Zentrum

Peter Keimer, Projektleiter Förderung & Integration

Regina Kuratle, Projektleitung Schulharmonisierung

Roland Müller, Stabstelle Q-Management

Cristina Stotz, Weiterbildung, Pädagogisches Zentrum

Beat Wirz, Leiter Weiterbildung Projekt Schulharmonisierung

Impressum

© Erziehungsdepartement Basel-Stadt
Pädagogisches Zentrum PZ.BS,
Publikation von einzelnen Kapiteln
oder Grafiken nur mit Quellenangabe
und Belegexemplar an die Redaktion

Redaktion

Pädagogisches Zentrum PZ.BS
Claragraben 132a
4005 Basel
Tel. +41 (0)61 695 99 10
Fax +41 (0)61 695 99 44
pz@bs.ch
www.pz.bs.ch

Gestaltung

VischerVettiger, Kommunikation und
Design AG, Basel

Druck

Druckerei Dietrich AG, Basel

2. Auflage 2012

