



Erziehungsdepartement des Kantons Basel-Stadt

Bildung

- ▷ Pädagogisches Zentrum PZ.BS
- ▶ **Schulentwicklung/Schulführung**

Netzwerk Qualität Basel-Stadt
5. Jahresfachtagung, 21. März 2012

Schule im Aufbruch – Auf dem Weg zu einer kooperativen Arbeitskultur

Referat:

Keine Schulreform ohne Schulentwicklung

Prof. Dr. Friedrich Glasl
Trigon Entwicklungsberatung, Graz und Lenzburg

Keine Schulreform - Bildungsreform - ohne Schulentwicklung

Netzwerk Qualität Basel-Stadt
21. März 2012

Friedrich Glasl

Trigon Entwicklungsberatung
Graz–Klagenfurt–Lenzburg–München–Wien

Anforderungen an EntscheiderInnen bzw. MitarbeiterInnen / BürgerInnen

Zeithorizont (“time span capacity”):

Kurzfristig – mittelfristig – langfristig, Wirkungen treten oft verzögert auf

Komplexitätshorizont:

Viele Faktoren, Interdependenzen, „Diversity-Management“, Nebenwirkungen

Widerspruchs-(“Ambiguitäts-“)Toleranz:

Denk- / Interessensgegensätze aushalten, Schnittstellen zu Nahtstellen machen

Strukturauflösungs-Toleranz (“unfreezing-capacity”):

Gewohnte Konzepte und Strukturen loslassen, auflösen – neue bilden

Konfliktfähigkeit (Konfliktstabilität):

Gegenkraft zu Deformationen im Wahrnehmen/Denken/Fühlen/Wollen
situativ adequates Verhalten

Die Schule – ein Gesellschaftsmodell

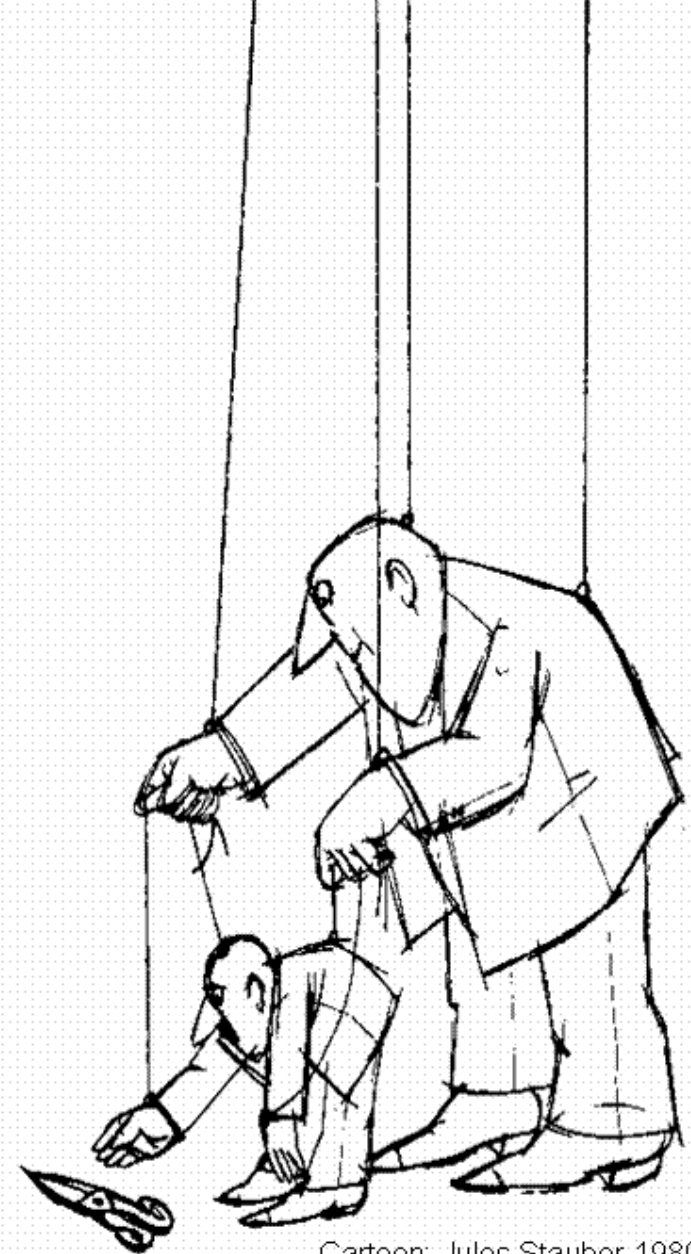
Nicht:

„In der Schule lernen wir, wie wir uns später in der Gesellschaft als mündige BürgerInnen verhalten...“

Sondern:

„Die Schule ist Gesellschaft –
Was wir jetzt in der Schule tun,
das tun wir in der Gesellschaft – jetzt und später!“

Demokratie lernen,
Führung als Selbstführung,
Selbstgestaltung, Selbstverwaltung,
Verantwortungsfähigkeit



Cartoon: Jules Stauber 1980

3 Organisationstypen

Produkt-Organisation

Materielles Produkt
löst sich von den Erzeugern

Dienstleistungs-Organisation

Leistung ist Prozess am Kunden
in Zusammenarbeit mit Kunden

Professionelle DL-Organisation

Immaterielle Leistung
Prozess wesentlich im Kunden

Produkt- Organisationen

Dienstleistungs- Organisationen

Professionelle DL-Organisationen

Output:

Materielles Produkt
ablösbar vom Produzenten
zirkuliert zum Verbraucher

Arbeitsprozess
am Kunden direkt,
Kunde tritt in
die Organisation ein

Immaterielle Leistung
Idee- und wertgebunden
kreative Idee: Einmalig-
keit des Klienten

Arbeitsablauf:

Analytisch + rational im
Voraus planbar + steuerbar

Im voraus strukturieren =
transparent + Standards

Relativ offen,
persönlich gestalten.

Geschlossener Ablaufplan
grundsätzlich möglich

Ständiges Prozess-
Feedback hilfreich

Kernprozess vollzieht sich
wesentlich im Klienten!

Kontrollformen:

Jederzeit in jeder Form
präventiv = im laufenden
Prozess, und ex post: Sperren,
ausscheiden, nacharbeiten

Im Leistungsprozess
= Verfahrenskontrolle,
ex post zumeist sinnlos
(Kompensation)

Strenge Berufsethik,
identifiziert mit Berufs-Code
Selbstkontrolle pro ante:
Im Prozess! Intervision!

Deshalb:

Professionelle Dienstleistungsorganisationen müssen

Explizites und gemeinsames Werteverständnis haben ...

und dieses pflegen (Leitbildarbeit),
die eigenen Wertegrundlagen hinterfragen ...
durch Intervision, Feedback, Selbstreflexion etc.

Permanent ihre Wahrnehmung schulen ...

um die Einmaligkeit der Klient-Situation zu erkennen,
eingeschliffene Handlungsmuster zu erkennen und aufzulösen,
müssen neues Wissen und Können entwickeln (Vorbildwirkung)

Periodisch / permanent die Organisation überprüfen:

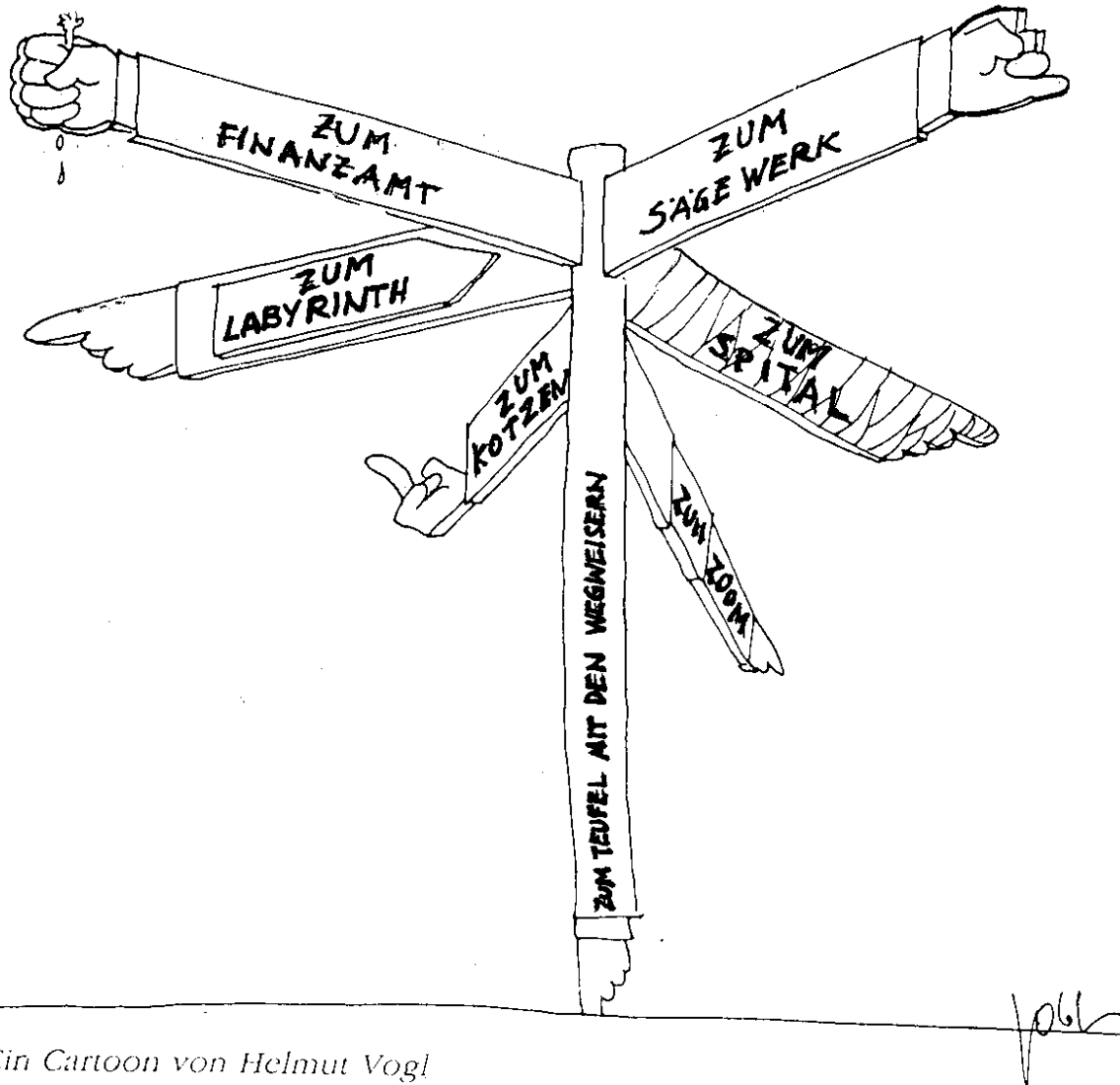
Schaffen die Kernprozesse Kundennutzen?

Richten sich die Supportprozesse auf die Nutzenfunktion der Kernprozesse?

Dienen die Führungsprozesse den Kern- und Supportprozessen?

Sind Strukturen Stütze?

Organisationsentwicklung (OE)



Ein Cartoon von Helmut Vogl

„Der Wegweiser
antizipiert das Ziel“

Problem:

Sind die Prinzipien für Ziele
und die Wege dahin
stimmig? Widersprüchlich?

Grundsatz:

Die Werte und Prinzipien
für Ziele und Wege
bei der Organisationsentwicklung
sollen stimmig sein!

Organisationsentwicklung = verbessertes Ergebnis UND Verbesserungsfähigkeit

Ausgangssituation

Hierarchische Struktur



Starre, bürokratische Abläufe



Kultur des Misstrauens



Ergebnis

Teamstruktur



Wertschöpfung
→ Kundennutzen



Vertrauenskultur



Befähigung

Aus eigener Kraft
Strukturen erneuern
können

Betroffene können
Arbeitsprozesse selbst
verbessern
(z. B. Kaizen, KVP)

MitarbeiterInnen können
ihre Kultur kritisch
hinterfragen
(mit U-Prozedur)

Erneuerung – und in der Organisation verwurzelte Erneuerungsfähigkeit!

Organisationsentwicklung: Stimmige Prinzipien für Ziel und Weg

Ziel

Ziel + Weg = stimmig

Ziel + Weg = unstimmig

Eigenverantwortliches
Denken und Handeln
der MitarbeiterInnen

aktives Mitgestalten am
Veränderungsprozess

Fremdsteuerung durch
Führung, bzw. durch
externe ExpertInnen

Klienten-/Kundennähe
Klienten-/
Kundenorientierung

MitarbeiterInnen lernen
interne Kunden-
Lieferantenbeziehung zu
gestalten

Fremdanalysen und neue
Service-Konzepte werden
vorgegeben

Leistungsprozesse
neuen Anforderungen
anpassen (BPR, KVP)

MitarbeiterInnen lernen
Veränderungsprozesse
zu gestalten und zu
steuern

Stäbe / Externe geben
Veränderungsschritte
autoritär vor

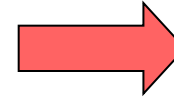
Die 7 Basisprozesse der Organisationsentwicklung

Diagnose-Prozesse – Selbstdiagnose



Bewusstseinsbi

Zukunftsgestaltungs-Prozesse – Selbstbestimmung



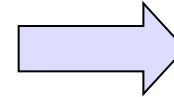
Willensbildung

Psycho-soziale Prozesse – Konfliktfähigkeit



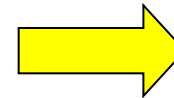
Beziehungsqualität

Lern-Prozesse (im engeren Sinn) – lernen zu lernen



Wissen und Können

Informations-/Kommunikations-Prozesse



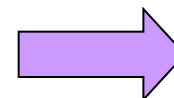
Im Bilde sein

Umsetzungs-Prozesse, Symbolhandlungen



Tun! Vorbild!

Change-Management-Prozesse - Selbststeuerung



Planen, lenken,
organisieren

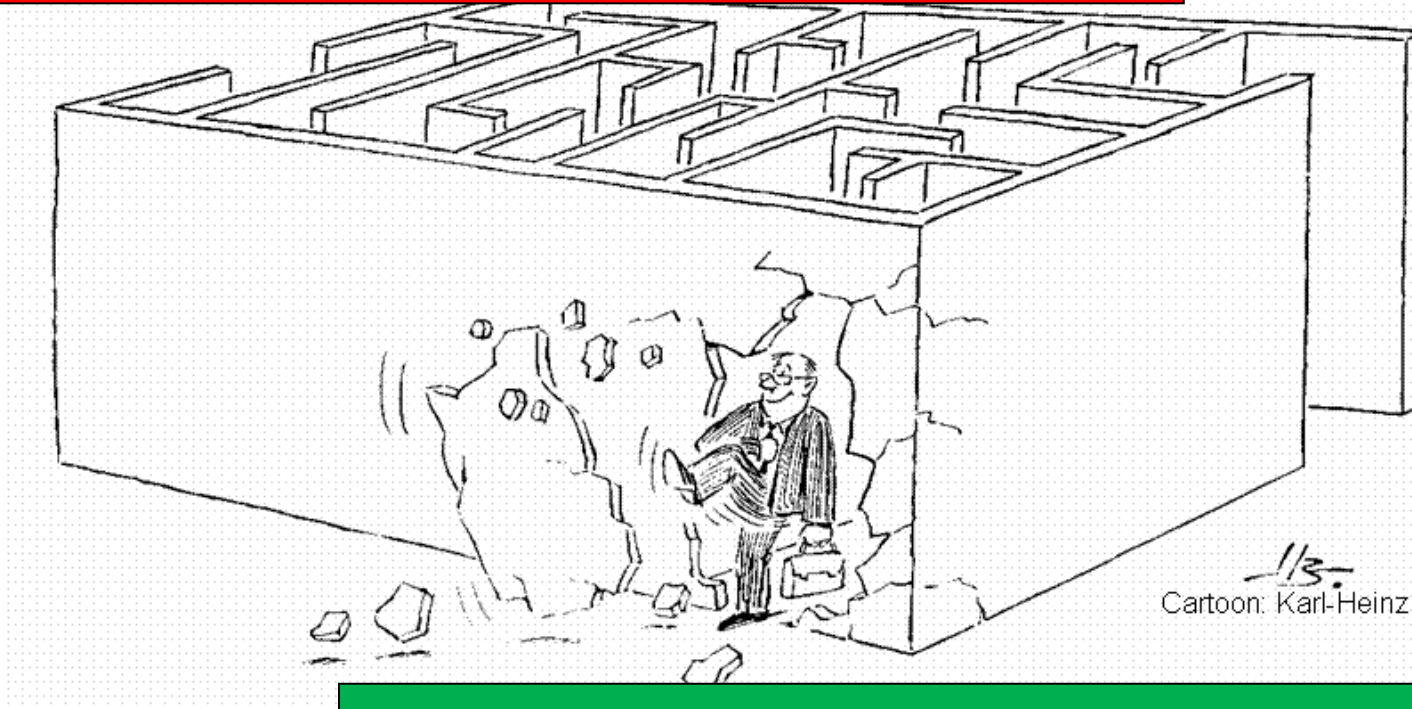
Change-Management: Aufgaben und Rollen

Wenn Sie als Führungsperson etwas verändern wollen, sollten Sie ...

1. wissen, wovon Sie ausgehen, was Ihre Stärken und Schwächen und Hintergründe sind! – Selbstdiagnose!	<i>DiagnostikerIn</i>
2. klare Orientierung geben, wohin Sie miteinander wollen, wie es künftig aussehen soll! – Sinn und Zweck!	<i>KonzeptentwicklerIn</i>
3. andere Menschen ins Boot holen und ein gutes Klima des Vertrauens schaffen!	<i>BeziehungsmanagerIn</i>
4. Sorge tragen, dass sich die Menschen das künftig erforderliche Wissen und Können aneignen!	<i>TrainerIn / MentorIn</i>
5. die Betroffenen zur rechten Zeit ehrlich ins Bild setzen und auf sie hören! – Gerüchten vorbeugen!	<i>InformationsstrategIn</i>
6. das Neue wirklich tun und deutlich vorleben, was getan werden muss – nicht aufschieben!	<i>Im Tun Vorbild sein</i>
7. Verantwortung tragen für den Fortgang der Veränderungen und andere aktiv beteiligen!	<i>Steuermann/-frau</i>

Menschen im Mikro- und Meso-Bereich befähigen für die Erneuerungen im Makro-Bereich

Erneuerungsfähigkeit der Menschen durch Partizipation



Cartoon: Karl-Heinz Brecheis

stärkt die Organisationen, und dies fördert die
Erneuerungsfähigkeit in Kultur, Politik und Wirtschaft
als Grundlage von Freiheit und Demokratie