



Das Projekt «Aufbau pädagogischer Teams» an der Weiterbildungsschule Leonhard, Basel

Gaudenz Löhnert, Schulleiter WBS Leonhard BS

Markus Hunziker, Dipl. Organisationsberater IAP,
Koordinator Netzwerk Schulentwicklung PZ.BS

ES
BE
NE
ER

LEONHARD



Ein paar Zahlen

- ✓ 311 Schülerinnen und Schüler
- ✓ 17 Klassen: 8 A-Züge und 9 E-Züge
- ✓ 2 IK-Klassen und 3 Einzelintegrationen
- ✓ 51 Lehrpersonen



Cambridge English Language Assessment



Exam Preparation Centre



Organisation in Stammgruppen

Stammgruppe A

Stammgruppe C

Stammgruppe B

Stammgruppe D

Die Prinzipien:

- 1 Stammgruppe → 1 Stockwerk
- 1 Stammgruppe → 1 LP-Arbeitszi.
- 1 Stammgruppe → 2 A-Züge + 2 E-Züge einer Stufe
- 1 Stammgruppe → 1 LP-Team / päd. Team



Die WBS Leonhard ist EINE Schule

Momente der Durchmischung der SuS aus A- und E-Zug

- Sport
- Pflichtwahlfächer

Momente der Öffnung der Klassen: Stammgruppe-Team

- Lager
- Ausserschulische Anlässe
- Schwerpunktwoche (2/3x / SJ)
- Laufbahnvorbereitung
- Lernen am Projekt



Mögliche Erweiterungen der Stammgruppen zum Pädagogischen Team

Wir führen zwei Integrationsmodelle:

1. Klasse

2. Klasse

Stammgruppe B

Stammgruppe D



4i

4i

Wochenpläne
X-Pensum
Epochenunterricht
Einbezug SHP



Stammgruppenarbeit / Teamarbeit

Eckpunkte für Stammgruppen:

- Gemeinsame Sitzungsgefässe
- Grundstruktur:
 - Leitung
 - Traktanden/Protokolle
 - Fixthemen (S&S, Unterstützung, schulische Anlässe, Termine)
 - Regelmässigkeit
- Heimat (Nachbarschaft im Schulhaus/Arbeitszimmer)
- Gestaltungsfreiraum

Stammgruppenarbeit / Teamarbeit

**Man kann nicht allein
reflektieren,
allein kann man nur Grübeln.**

(Prof. H. G. Rolff)





Der Entwicklungsansatz der Organisationsentwicklung

Grundsatz:

Veränderungs- und Entwicklungsvorhaben haben nur Erfolg, wenn sie **von den Betroffenen zu eigen gemacht und in ihren Arbeitsalltag integriert** werden.

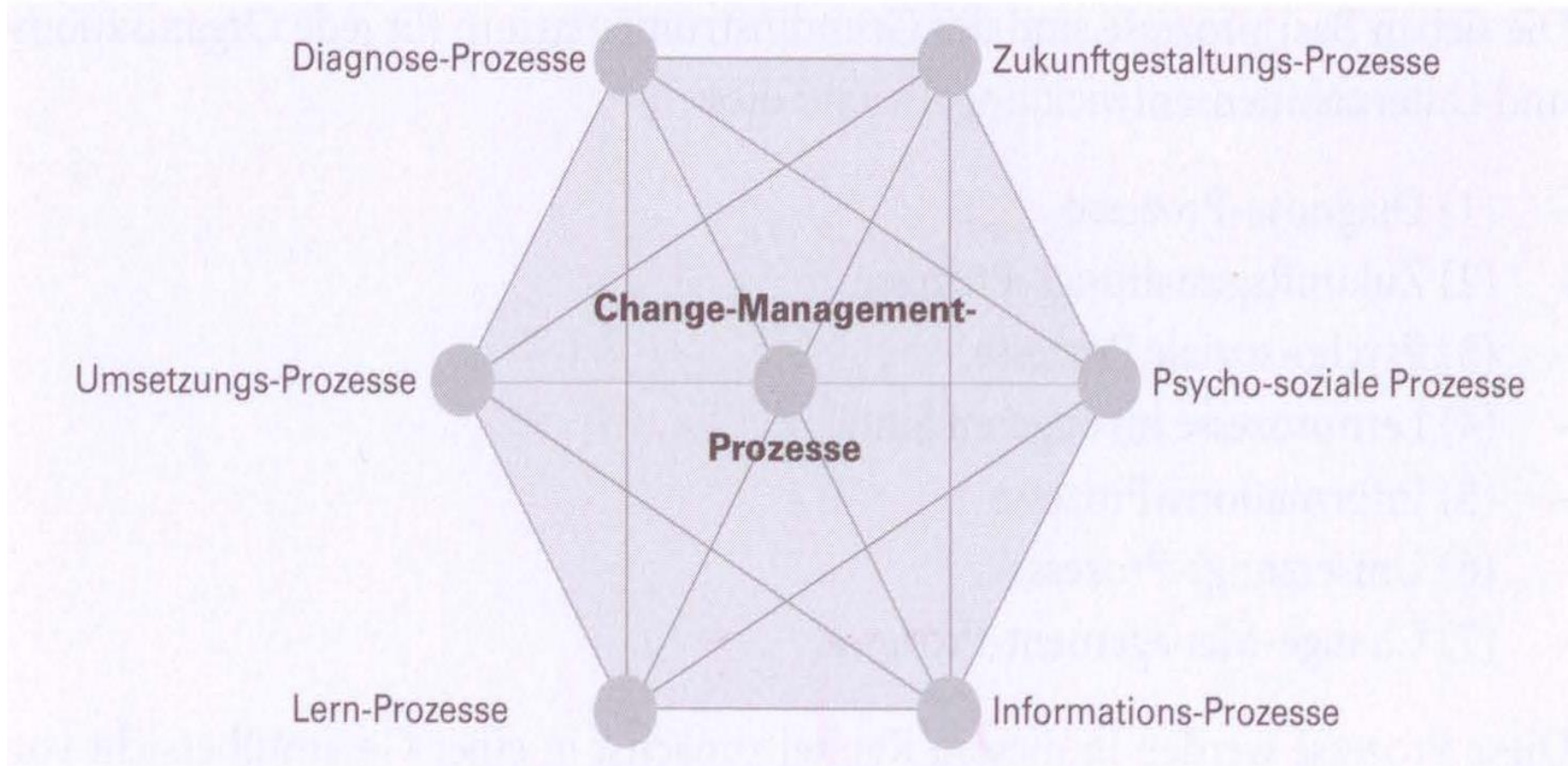
Grundprinzip:

Betroffene bei der Umgestaltung der Organisation aktiv einbeziehen und mitwirken lassen, damit das Neue zum Eigenen wird (Lernen durch **Partizipation**).

Vorgehen:

7 Basisprozesse mit einem hohen Beteiligungscharakter als Schmiermittel für gelingende institutionelle Entwicklung und Veränderung.

Sieben Basisprozesse bei Schulentwicklungsvorhaben



Glasl, Friedrich et al, 2008: Professionelle Prozessberatung



Der Diagnose-Prozess der Ausgangssituation: Bewusstseinsbildung

Worum geht es:

Diagnoseprozesse zur Ausgangssituation stehen im Dienste der Sensibilisierung und der Bewusstseinsbildung. Sie zielen darauf ab eine gegenwärtige Situation auszuleuchten und sich mit den Betroffenen ein gemeinsames Bild zu machen.

- ✓ Durch Reflexion der Ausgangssituation entsteht ein **Problembewusstsein**.
- ✓ Es entsteht eine **gemeinsame Sichtweise zum Ist-Zustand**, eine gemeinsame **Sprache** und **Begrifflichkeit**.
- ✓ Erste **Zukunftsperspektiven** werden sichtbar.
- ✓ **Chancen und Risiken** des Veränderungsvorhabens werden thematisiert.
- ✓ Bestehende **Ressourcen, Potentiale, Handlungsspielräume** werden sichtbar.
- ✓ Es entsteht mentale **Energie für die Zukunft**.



Der Zukunftsgestaltungs-Prozess: Willensbildung

Worum geht es?

Mit dem Zukunftsgestaltungs-Prozess werden gemeinsam mit den Betroffenen Zukunftsvorstellungen entwickelt, die aus der aktuellen Situation hinausführen sollen.

- ✓ Das Prinzip der **strukturellen Spannung**: Die gefühlte Diskrepanz zwischen den Zukunftszielen und der aktuellen Realität. Die **Kraft der Vision**.
- ✓ Es entsteht **Veränderungsenergie** (feu sacré), die Mut macht, Zuversicht schafft.
- ✓ **Machbares** wird von **Wünschbarem** unterschieden.
- ✓ Konsequenter **partizipatives Vorgehen**: Erfahrungswissen der Betroffenen wird genutzt.



Psycho-soziale Prozesse: Emotionale Veränderungen

Worum geht es?

Der bewusste Umgang mit psycho-sozialen Aspekten bei Veränderungsvorhaben hilft das Neue verstehen und emotional verarbeiten zu können - Partizipation als Königsweg.

- ✓ Führung von Entwicklungsprojekten als **Sozialkunst**: emotionale und sozial-kommunikative Prozesse einbeziehen, z. B. salutogenes Leitungshandeln:
 - Verstehbarkeit
 - Handhabbarkeit
 - Sinnhaftigkeit
- ✓ **Sicherheit schaffen** durch geeignete Rahmensetzung: Überschaubarkeit, Etappen etc.
- ✓ Die Prozesse beeinflussbar machen: Einbezug in Problemlösungs-, Entwicklungs- und Entscheidungsprozesse (**Partizipation**).
- ✓ **Widerstände** ernst nehmen, als **Erkenntnisquellen** nutzen (die Vernunft des Widerstands).



Die drei Aspekte des Kohärenzgefühls (Antonovsky, 1997)

<p>1. Verstehbarkeit (Comprehensibility)</p>	<p>Umwelt, Situationen, Ereignisse, Entwicklungen, andere Menschen und auch das eigene Selbst werden erlebt als strukturiert, geordnet, verstehbar, erklärbar und in gewisser Weise als vernünftig vorhersagbar. Welt und Selbst erscheinen nicht als schicksalhaft, dem man ausgeliefert ist.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ <i>Verstehe ich, was mit mir und meinem Umfeld geschieht?</i>▪ <i>Verstehe ich dies als strukturiert, vorhersehbar und erklärbar?</i>
<p>2. Handhabbarkeit / Bewältigbarkeit (Manageability)</p>	<p>Vor dem Hintergrund der Verstehbarkeit entsteht gleichsam die Gewissheit bzw. das Vertrauen, anstehende Herausforderungen bewältigen zu können und über geeignete eigene Ressourcen zu verfügen.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ <i>Habe ich selbst Einfluss auf das Geschehen?</i>▪ <i>Kann ich mein Umfeld selbst mitgestalten und bin ihm nicht ausgeliefert?</i>
<p>3. Sinnhaftigkeit / Bedeutsamkeit (Meaningfulness)</p>	<p>Bei dieser wichtigsten Komponente geht es um das Ausmaß, in dem jemand sein Handeln, sein Tun, seine Ziele und Werte als sinnvoll, interessant und lebenswert erachtet. Deshalb lohnen sich Einsatz und Engagement, auch wenn nicht alles immer so realisiert werden kann, wie man es sich manchmal vorstellt.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ <i>Kann ich dem, was mit mir und um mich herum geschieht, einen Sinn, eine Bedeutung geben?</i>▪ <i>Ist es „wert“, sich für diesen Sinn einzusetzen und zu engagieren?</i>



Lernprozesse: Wissen & Fähigkeiten

Worum geht es?

Veränderung und Entwicklung kommt erst in Gang, wenn auf unterschiedlichen Ebenen Lernprozesse der Betroffenen in Gang gesetzt werden, welche diese dazu befähigen, das Neue (emotional) aufzunehmen und umzusetzen.

- Organisationale Veränderungen gelingen am Ehesten auf dem Fundament einer **gemeinsamen Lern- und Entwicklungskultur**:
„Wo nicht gelernt wird kann auch keine Entwicklung stattfinden“ (F. Glasl)
- Partizipative Lern- und Reflexionskultur verändert!
- Versuchsprojekt in kleinem Kreise (Pilot) nimmt Druck aus dem Alltag und minimiert Widerstand.



Informationsprozesse: Informieren über Neues

Worum geht es?

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.

- ✓ Eine offensive Informationspraxis der Führung in allen Projektbelangen schafft Sicherheit.
- ✓ Drei Grundprinzipien:
 - Vorhersehbarkeit (Antizipation)
 - Durchschaubarkeit
 - Beeinflussbarkeit



Umsetzungsprozesses: Tun

Worum geht es?

Umsetzungs-Prozesse (Implementierung) zielen darauf ab, Änderungsvorhaben in die Tat umzusetzen und in der Organisation – emotional und institutionell – möglichst nachhaltig zu verankern.

- ✓ Auf das Wollen folgt das Tun: „Tu es – aber mach es so, dass es adäquat ist und nachhaltig wirkt“ (F. Glasl).
- ✓ Hohes Konfliktpotential in der Umsetzungsphase: Das Neue wirkt bedrohlich, weil es mit den bisherigen Verhaltensroutinen nicht mehr zu leisten ist.
- ✓ Das Neue in die bestehende Schulkultur und Schulstruktur integrieren, damit es zu einem selbstverständlichen Bestandteil des alltäglichen Tuns und Handelns wird.
- ✓ Weg vom Perfektionsstreben, Erfahrungen sammeln und daraus lernen ist wichtiger als astreine Konzepte.



Changemanagementprozesse: Planen und lenken

Worum geht es?

Alle Aktivitäten der bisher genannten sechs Basisprozesse müssen entworfen, geplant, gelenkt und überprüft werden. Es geht darum, das Entwicklungsprojekt auf der Grundlage einer entsprechenden Steuerungsstruktur und – strategie durch all seine Phasen hindurchzuführen.

- ✓ Aufbau einer Steuerungsstruktur, z.B. Steuergruppe/Projektteam/Spurgruppe etc. (**Halte eine Struktur und die Struktur wird dich halten**).
- ✓ **Konzeptbasiertes** Vorgehen.
- ✓ **Vorausschauende Planung** schafft Raum für's Improvisieren, Ausprobieren, Erfahrungen sammeln.
- ✓ Planungserfektionismus vermeiden: **Mut zur Lücke**.
- ✓ **Belastung der Beteiligten** im Blick haben: Wechselspiel von Anspannung und Entspannung, Entwicklung und Verinnerlichung, Adrenalinstoss und Musse gut in der Balance halten.