

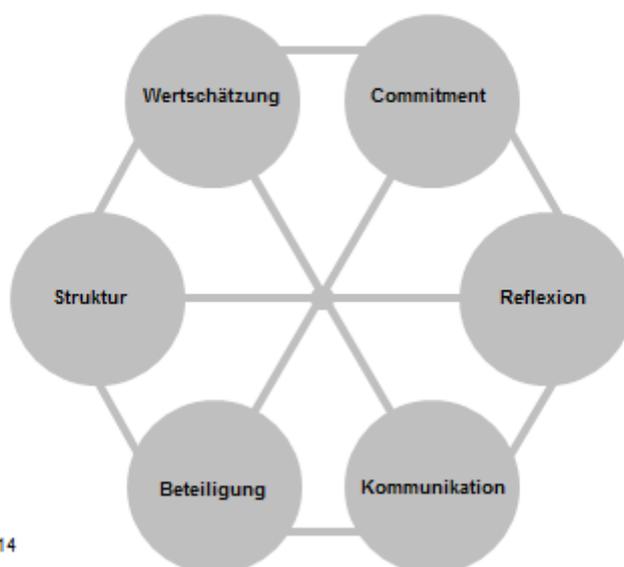
## Zentrale Gelingensfaktoren zur Steuerung von Schulentwicklungsprozessen

Auszug aus unserem Buchbeitrag: „Zentrale Gelingensfaktoren zur Steuerung von Schulentwicklungsprozessen: Wo Sie einfach und wirksam ansetzen können, wenn es nicht läuft wie geplant“ (Bettina Schäfer, Karin Lorentz, Marcus Hildebrandt)

### Einführung

...wir stellen Ihnen im Folgenden sechs Gelingensfaktoren vor, die sich - unabhängig von den jeweiligen Sachthemen, an denen Sie arbeiten - in unserer mehr als vierzehnjährigen Erfahrung als essentiell für den erfolgreichen Fortgang eines Veränderungsprozesses erwiesen haben.

### Die Sechs Gelingensfaktoren



Wir behandeln jeden Gelingensfaktor für sich und weisen auf die prinzipielle Vernetzung mit den anderen Faktoren hin. Wenn die Verstärkung eines Faktors auch einen positiven Einfluss auf einen anderen Faktor hat, werden wir dies im Text durch die Notation ( $\rightarrow$  [Gelingensfaktor]) darstellen.

Wir haben uns in diesem Kontext für den Begriff „Gelingensfaktor“ im Gegensatz zum Begriff „Gelingensbedingung“ entschieden, weil wir stärker ausdrücken wollen, dass es sich um Größen handelt, die beobachtbar und steuerbar sind und sich positiv auf das Gelingen des Veränderungsprozesses auswirken. „Gelingensbedingung“ bedeutet demgegenüber: Wenn eine Bedingung nicht gegeben ist, wird der Prozess nicht gelingen.

## Die sechs Gelingensfaktoren

### 1. Wertschätzung

#### Was kann die Schulleitung tun?

Eine Kultur der Wertschätzung entwickelt sich langsam. Die Schulleitung hat hierauf immer einen großen Einfluss. Sie kann von „oben“ entscheidende Impulse dafür geben.

- Wertschätzung vorleben: Engagement und Leistungen wahrnehmen und ansprechen, Anstrengungen und Erfolge würdigen
- Empathie zeigen, Mitarbeiter/innen auch in persönlichen Anliegen ernst nehmen
- Wertschätzende Entwicklungsgespräche mit Mitarbeiter/innen führen, stärken- und ressourcenorientiert
- Erheben (lassen), welche besonderen Kompetenzen im Kollegium vorhanden sind und wie sie anderen zugute kommen können
- Kompetenzentwicklung fördern durch geeignete Fortbildungsangebote, Supervision, Coaching
- Erreichtes, gute Erfahrungen etc. in Konferenzen und Arbeitsbesprechungen an den Anfang stellen
- Dafür Sorge tragen, dass Arbeitsergebnisse entsprechend gewürdigt, kommuniziert und umgesetzt werden und nicht in der Schublade landen (→ Kommunikation, Struktur)
- Für gute gegenseitige Information darüber sorgen, was verschiedene Berufsgruppen in der Schule leisten

#### Womit wir gute Erfahrungen gemacht haben: **Appreciative Inquiry**

„Appreciative Inquiry“ oder „Wertschätzende Erkundung“ ist ein lösungsorientierter Ansatz.

Sie geht davon aus, dass es in jeder Organisation „Juwelen“ gibt, die in der Regel nicht genügend gesehen und gewürdigt werden. Juwelen sind Entwicklungspotenziale, die durch „gute Geschichten“ aus dem schulischen Alltag ins Bewusstsein geholt werden können.

Die Aufmerksamkeit wird mehr auf die Lösungen als auf Probleme gerichtet. Dies geschieht durch die Frage nach Wünschen, die positiv formulieren, welche Veränderungen gewollt sind. Der Fokus und die Energie richten sich nicht auf Schwächen, die beseitigt werden sollen, sondern auf Bilder vom angestrebten Zustand.

In den Online-Materialien zu Wertschätzung finden Sie ein Anwendungsbeispiel für Appreciative Inquiry sowie den dazugehörigen Interviewleitfaden und Arbeitsauftrag Erfolgsfaktoren.

## 2. Commitment

### Was kann die Schulleitung tun?

- Das gemeinsame Leitbild oder von allen geteilte Grundsätze der Arbeit heranziehen und das aktuelle Vorhaben auf diese Grundsätze beziehen
- Gezielt Menschen ansprechen und gewinnen, deren Sichtweisen wichtig für das Entwicklungsvorhaben sind (= Meinungsführer/innen)
- Einstieg und Umsetzung so planen, dass es den Einzelnen möglich ist, für sich den Sinn eines Vorhabens zu hinterfragen und selbst zu finden (→ Struktur)
- Interesse an den unterschiedlichen Haltungen und Positionen zeigen (→ Wertschätzung)
- Differenzieren zwischen aktiven Unterstützern/innen und Duldern/innen
- Dafür sorgen, dass Arbeitspakete gut verteilt sind, z.B. durch Stundenermäßigung für Protagonisten/innen, Übernahme von Regelaufgaben durch andere Kollegen/innen
- Bereit sein, die Sinnhaftigkeit eines Entwicklungsvorhabens mit allen relevanten Anspruchsgruppen zu diskutieren (→ Beteiligung)
- Erprobungsphasen ermöglichen und aufgrund der gemachten Erfahrungen entscheiden, was von allen übernommen wird bzw. werden soll
- Den Entscheidungsprozess am Ziel orientieren sowie den Sinn der Sache und die Zielsetzung klären
- Für die Umsetzung von Entscheidungen sorgen durch alle, die es betrifft
- Die anstehenden Veränderungen gemeinsam mit dem Kollegium aus dem Blickwinkel des Risikomanagements betrachten: Was könnte schiefgehen, was wären die Auswirkungen, was können wir schon im Vorfeld dagegen tun? (→ Beteiligung, Kommunikation, Struktur)
- Die eigenen Erwartungen bezüglich des Verhaltens und der Mitarbeit des Kollegiums und einzelner Personen im Rahmen des Veränderungsprozesses vorstellen, diskutieren (→ Beteiligung, Kommunikation) und am besten in Form einer Zielvereinbarung festhalten
- Dafür sorgen, dass die Menschen, die immer wieder durch hohes Commitment auffallen, nicht im Rahmen des Veränderungsprozesses „verheizt“ werden (→ Wertschätzung)

### Womit wir gute Erfahrungen gemacht haben: **Entscheidungsfindung mit dem Ansatz von „Common Ground“**

#### **„Common Ground“: Methodischer Ansatz zur Konsensbildung in großen Gruppen nach Marvin Weisbord**

Wenn Commitment erzeugt werden soll, bedarf es – nach intensivem, inhaltlichem Austausch – auch geeigneter Wege, um zu Entscheidungen zu kommen. Der Ansatz „Common Ground“ ist als Teil von „Future Search“ entwickelt worden, einer Form der gemeinsamen Zielfindung für die Zukunft. Er beruht auf zwei Prämissen:

Die Entscheidungen sollen im Konsens getroffen werden.

Es wird festgestellt, worin sich alle (jetzt) einig sind.

Damit werden im Zeitpunkt der Entscheidung die Gemeinsamkeiten fokussiert. Die getroffenen Entscheidungen haben die Zustimmung von allen. Damit ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass sie tragfähig sind und auch umgesetzt werden.

Die Punkte, in denen keine Einigkeit erzielt werden konnte, werden festgehalten und können zu einem späteren Zeitpunkt wieder zur Diskussion stehen. Dann ist eine Einigung vielleicht möglich, weil mittlerweile neue Erfahrungen und Einsichten vorhanden sind.

Es wird auf diese Weise deutlich gemacht und respektiert, wie groß die Einigkeit im Kollegium zu einem bestimmten Zeitpunkt ist und wo sie fehlt.

Ein Beispiel:

In einer Schule, die sich das Lernen in heterogenen Gruppen und individuelle Förderung auf die Fahnen geschrieben hat, soll die Frage entschieden werden, ob durch Noten oder durch Entwicklungsberichte bewertet wird.

Austausch und Dialog stehen unter der Fragestellung: Was wollen wir mit der Bewertung erreichen?

Die in Gruppen erarbeiteten Antworten („darin sind wir uns einig“) werden zusammengetragen und es wird festgestellt, worin sich alle einig sind.

Daraus kann dann im zweiten Schritt abgeleitet werden, welche konkrete Form oder Formen geeignet sind, diesen Anspruch an Bewertung zu erfüllen.

Die konkrete Beschreibung der Methode „Common Ground“ finden Sie in den beigefügten Online-Materialien zu Commitment.

### 3. Beteiligung

#### Was kann die Schulleitung tun?

- Zu Beteiligung anregen / einladen / formale Beteiligung ausweiten
- Modellhaft zu einem Thema beteiligungsorientiert vorgehen
- Studientag / Schulinterne Fortbildung zum Thema Beteiligung organisieren (→ Struktur)
- Das Kollegium ermutigen und stärken, so dass Beteiligung anderer Anspruchsgruppen möglich wird
- Offen sein für die Interessen der verschiedenen Anspruchsgruppen, Interessen erkunden (→ Wertschätzung)
- Sichtweisen verschiedener Anspruchsgruppen bei der Entwicklung nutzen
- Anspruchsgruppen an bestimmten Teilaspekten gezielt beteiligen, die sie und ihre Interessen besonders betreffen (z.B. Schüler/innen bei der Gestaltung des Mittagsbandes im Ganztage)
- Schüler/innen für ihre Beteiligung Zertifikate ausstellen, um Anreizsysteme dafür zu schaffen, sich in ihrer Freizeit zu beteiligen (→ Wertschätzung)
- Anspruchsgruppen mit in die Verantwortung nehmen / Verantwortung an sie abgeben
- Als Schulleitung die Gastgeber- und Moderationsrolle in Veranstaltungen übernehmen, in denen Beteiligung von externen Partnern/innen gelebt wird

- Einführen einer Person oder einer Arbeitsgruppe, die sich nur mit dem Thema Beteiligung und der dazugehörigen Organisation beschäftigt
- Eintrittsbarrieren für Beteiligung niedrig halten, z.B. durch Übersetzer in Gremien mit Mitgliedern, die nicht gut Deutsch sprechen oder durch Kinderbetreuung für Alleinerziehende (→ Wertschätzung, Struktur)

### Womit wir gute Erfahrungen gemacht haben: **Projektumfeldanalyse**

Mit einer Projektumfeldanalyse kann ein Überblick über alle Gruppen geschaffen werden, die mit dem Veränderungsprozess in Berührung stehen. Betroffenheit und Einfluss werden mit diesem Instrument ebenso eingeschätzt wie die Haltung zum Veränderungsvorhaben.

Wer beeinflusst den Erfolg des Projektes? (z.B. Projektteam)

Wie stark ist der Einfluss? (durch unterschiedlich große Kreise darstellen)

Wie groß ist die Nähe bzw. Distanz zum Projekt? (durch unterschiedliche Entfernung darstellen)

Aus dieser Diagnose lässt sich ableiten, wer wann und wie beteiligt werden sollte oder muss, um dem Vorhaben zum Erfolg zu verhelfen.

Die Online-Materialien zu Beteiligung enthalten einen Ablaufplan für eine Projektumfeldanalyse.

## 4. Kommunikation

### Was kann die Schulleitung tun?

- Rechtzeitig informieren, Transparenz schaffen und damit auch Gerüchte rechtzeitig entkräften
- Gesprächsgelegenheiten nutzen, mit fragender Haltung auf die Kollegen/innen und andere Beteiligte zugehen
- Vorbild sein in der Gesprächsführung, Orientierung geben
- Dafür Sorge tragen, dass Feedbackregeln, Redezeiten und ähnliches in Sitzungen eingehalten werden
- Fürsorge zeigen gegenüber Kollegen/innen mit großen Ängsten (→ Wertschätzung)
- Gelegenheiten zum Austausch über anstehende Veränderungen entlang des „Herzschlags“ der Schule schaffen: im Schuljahresablauf Stoßzeiten berücksichtigen, Zeitfenster und Gremientermine nutzen (→ Struktur)
- Erfolge wahrnehmen und kommunizieren (→ Wertschätzung)
- Verantwortung absichern für Organisation, Planung und Umsetzung der Kommunikation nach außen und innen (z.B. Erstellung eines Kommunikations- und Medienplanes)
- Entscheidungswege transparent machen
- Geeignete Wege der Entscheidungsfindung wählen (→ Commitment, Beteiligung, Struktur)

## Womit wir gute Erfahrungen gemacht haben: **Vier Zimmer der Veränderung**

Dieses Modell stammt von Claes F. Jansen. Er beschreibt damit die emotionale Seite von Veränderungsprozessen, sowohl in Individuen als auch in Organisationen.

Die vier vom ihm beobachteten Emotionen bzw. emotionalen Reaktionen ordnet er jeweils einem Zimmer zu, in dem wir uns während des Prozesses (auch mehrmals) befinden können. Die gewählte Metapher des Zimmers drückt aus, dass wir uns nicht gleichzeitig in mehreren Zimmern befinden, sehr wohl aber von einem zum anderen Zimmer wechseln können. Aus seiner Sicht geschieht der Wechsel in einer bestimmten Reihenfolge der Phasen:

Zimmer der Zufriedenheit – Zimmer der Verweigerung – Zimmer der Verwirrung – Zimmer der Erneuerung

In einer Organisation heißt das nicht, dass diese Emotionen bei allen Mitgliedern gleichzeitig auftreten. Das Modell kann gut eingesetzt werden, um solche Unterschiede zu diagnostizieren.

Das Modell hilft den Beteiligten anzuerkennen, dass alle diese Reaktionen und Stimmungen zum Prozess der Veränderung gehören und dass jede/r sie durchlebt. Damit sind alle auf diese Erfahrungen eingestellt und vorbereitet und empfinden sie nicht als unerwünschte Störung.

Wir gehen hier von der Situation der Organisation als Ganzes aus, d.h. von dem Zimmer, das der vorherrschenden Stimmung und Reaktion entspricht.

In dem beigefügten Online-Material zu Kommunikation finden Sie eine Darstellung des Modells verbunden mit Aussagen dazu, wie in den jeweiligen Zimmern (Phasen) kommuniziert werden kann, um Bewegung in den Prozess zu bringen und ihn auf geeignete Weise zu beeinflussen.

## 5. Struktur

### Was kann die Schulleitung tun?

- Verantwortung für die Steuerung übernehmen
- Für geeignete Steuerungsstrukturen sorgen
- Prüfen, ob die vorhandenen Strukturen den benötigten Austausch auf horizontaler Ebene ermöglichen
- Die Schaffung besonderer temporärer Strukturen anregen oder unterstützen
- Die Schaffung besonderer Strukturen für den Austausch verschiedener Anspruchsgruppen anregen oder unterstützen
- Zusätzliche Zeitfenster schaffen, u.a. für Fortbildung
- Eine vertretbare Verteilung von Aufgaben ansteuern, gegebenenfalls Freistellungen organisieren
- Gegebenenfalls Finanzierung zur Aufrechterhaltung der temporären Strukturen über den Veränderungsprozess hinaus sichern

## Womit wir gute Erfahrungen gemacht haben: **Beispiele für Strukturen im Veränderungsprozess**

Wenn das Entwicklungsvorhaben mit einer Pilotierung beginnen soll, kann dafür eine gesonderte Pilotgruppe gebildet werden (beim Thema Sprachbildung z.B. aus den Deutschlehrern zweier Jahrgänge). Oder ein vorhandenes Team (Fach- oder Jahrgangsteam) übernimmt die Aufgabe, die angestrebten Neuerungen im eigenen Bereich einzuführen und zu erproben.

Diese Teams funktionieren dann als „Professionelle Lerngemeinschaften (PLG)“: Sie arbeiten an einem gemeinsamen Ziel und kooperieren miteinander. Ihr Fokus liegt auf den Schüler/innen. Sie hospitieren gegenseitig und reflektieren gemeinsam ihre Erfahrungen. Als Pilotgruppe stellen sie ihre ausgewerteten Resultate dem ganzen Kollegium zur Verfügung. Auf dieser Basis wird über das weitere Vorgehen entschieden.

(Quelle zu PLG: „Professionelle Lerngemeinschaften für die Qualitätsentwicklung von Sprachbildung im Unterricht“, Hrsg. Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung, Berlin 2009)

Zwei weitere Beispiele, „Aushandlungsgruppe“ und „Offene Schulleitung“, finden Sie in den Online-Materialien zu Struktur.

## 6. Reflexion

### Was kann die Schulleitung tun?

- Konstruktives und wertschätzendes Feedback vorleben
- Feedback- und Reflexionsbereitschaft und –kompetenz im Kollegium stärken (z.B. durch schulinterne Fortbildung)
- Fehlerfreundlichkeit vorleben und die Entwicklung einer fehlerfreundlichen Kultur unterstützen
- Treffen und Konferenzen mit einer Reflexionsphase einleiten und/oder abschließen
- Rahmen und Zeiten (Ressourcen) für Reflexionsprozesse in der Jahresplanung vorsehen
- Ein positives Verständnis und eine konstruktive Kultur von Selbstevaluation mit dem Kollegium entwickeln
- Evaluationsinstrumente bereitstellen / Evaluationsprozesse unterstützen
- Gewährleisten, dass Reflexion Wirkung zeigt, dass z.B. Ergebnisse aus dem Veränderungsprozess konsolidiert werden (z.B. Schulprogramm, neue Strukturen) oder Richtungsänderungen stattfinden
- Regelmäßig überprüfen, ob und wie Entscheidungen umgesetzt werden
- Regelmäßig überprüfen, ob der Veränderungsprozess noch sinnstiftend ist und in die richtige Richtung geht

## Womit wir gute Erfahrungen gemacht haben: **Unterscheidung von Wahrnehmung, Interpretation und Bewertung**

Diese Unterscheidung ist ein ganz wesentlicher Moment in der Reflexion. In der Regel trennen wir diese drei Ebenen nicht und das ist für unser Handeln in vielen Fällen richtig und sogar notwendig. Das heißt aber, dass wir auch ganz unreflektiert nach unseren Grundannahmen urteilen und handeln (z.B. „Erstklässler können noch nicht selbständig lernen“) und es dabei versäumen, genau zu beobachten und dadurch ein differenziertes Bild zu erhalten. Wir verhalten uns anderen gegenüber auf der Grundlage der Annahmen, die wir von ihnen haben („Die Kollegen aus der Oberstufe haben sowieso kein Interesse an neuen Lernformen“) und halten so für eine Beobachtung, was in Wirklichkeit bereits Interpretation von Wahrnehmungen ist, in der auch Bewertung mitschwingt.

Mit diesen Beispielen soll gezeigt werden, wie eng verwoben diese drei Dimensionen in unseren inneren Reaktionen sind. Wenn wir „richtig liegen“, können unser darauf aufbauendes Verhalten bzw. unsere Interventionen angemessen sein. Wenn nicht oder nur teilweise, kann das heißen, dass wir nicht weiter kommen und nicht die gewünschte Wirkung erzielen. Hier hilft schrittweises Vorgehen, das besonders für Feedback, aber auch für die Analyse bestimmter Situationen zu empfehlen ist.

Der „Dreischritt der Kommunikation“ trennt die drei Ebenen bewusst. Sie unterscheiden und dadurch bewusst die gewohnte Brille ablegen zu können, ist Grundvoraussetzung für Reflexion.

In unseren Online-Materialien zu Reflexion finden Sie mehr zum Dreischritt der Kommunikation und seinen Anwendungsmöglichkeiten. Wir haben Ihnen zudem ein Beispiel hinterlegt, welches beschreibt, wie eine Schule jährlich einen grundlegenden Reflexionsprozess organisiert.

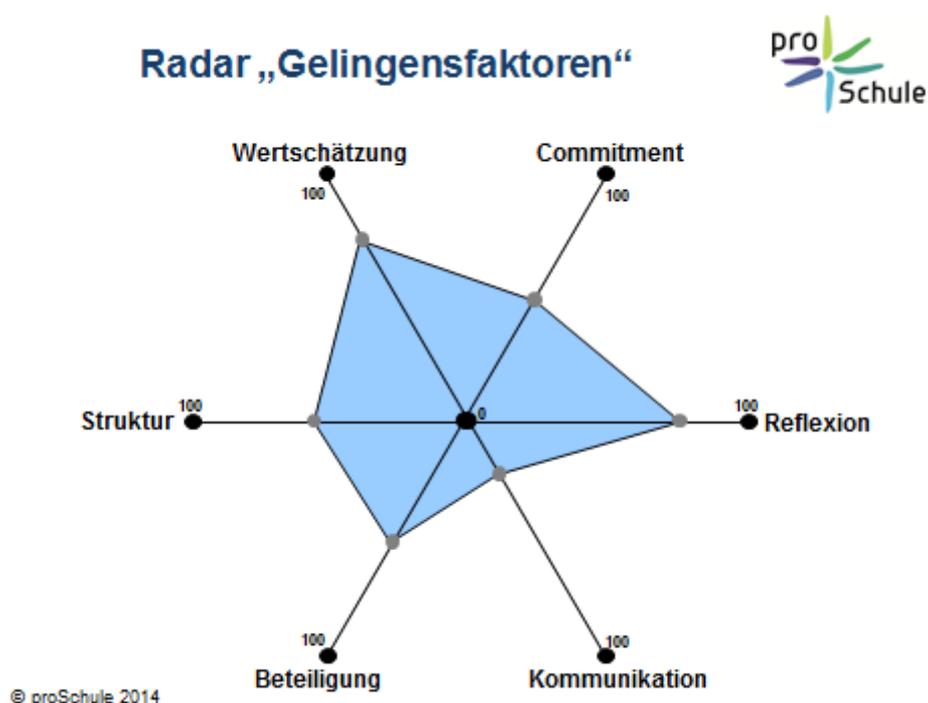
### **Nutzung des Instrumentes „Radar der Sechs Gelingensfaktoren“**

1. Nutzen Sie dieses Instrument, um erst einmal Informationen darüber zu sammeln, wie es in Ihrem aktuellen Prozess um die sechs Gelingensfaktoren bestellt ist.
2. Bilden Sie dann Hypothesen dazu, welcher der Faktoren für das Revitalisieren des aktuell stockenden Prozesses am besten wäre.
3. Lassen Sie sich von unserem Beitrag zu einer leicht und schnell umzusetzenden Intervention inspirieren, die diesen Gelingensfaktor mobilisiert.
4. Planen Sie diese Maßnahme und setzen Sie sie um. Am besten in Synergie mit ihrem Sachthema (z.B. indem Sie Schüler/innen über die Frage nach Verbesserungsmöglichkeiten im Rahmen des Ganztages am Prozess beteiligen), das ja im Kern des Veränderungsprozesses steht.
5. Erleben Sie, welchen positiven Effekt eine gelungene Intervention hat und steuern Sie bei Bedarf entlang der systemischen Schleife nach.

Und so können Sie das Instrument nutzen:

Sehen Sie sich einen der sechs Gelingensfaktoren an und lassen Sie die Idealbeschreibungen für die 100%-Marke auf sich wirken. Fragen Sie sich, welche dieser Punkte schon verwirklicht sind und in welchem Ausmaß. Entscheiden Sie sich dann „Pi-Mal-Daumen“ für eine Prozentzahl, die ein Maß für die Ausprägung dieses Faktors in Ihrer Schule darstellen könnte. Tragen Sie die gewählte Prozentzahl auf der entsprechenden Achse in die Kopiervorlage ein, die wir für Sie im Anhang hinterlegt haben. Machen Sie dies sukzessive auch für die anderen Faktoren und verbinden Sie die einzelnen Punkte auf den Achsen miteinander, so dass eine eingeschlossene Fläche entsteht. Um die Darstellung der Ergebnisse noch greifbarer zu machen, können Sie die entstandene Fläche auch farblich ausfüllen.

Hier ein Beispiel dafür, wie das Ergebnis Ihrer Einschätzung aussehen könnte:



Sie haben das Ergebnis Ihrer Einschätzung vor sich liegen und fragen sich jetzt: Was nun?

Hier ein paar Fragen, mit denen Sie die nächsten Schritte aus der Diagnose ableiten können:

- An welcher „Schraube“ sollte als nächstes in Ihrem aktuellen Entwicklungsprozess „gedreht“ werden?
- Wo können Sie den Hebel ansetzen, um diesen Gelingensfaktor für Ihren Veränderungsprozess zu mobilisieren?
- Welche Stärken sehen Sie und wie können diese dazu beitragen, andere Gelingensfaktoren weiterzuentwickeln?

Entscheidungsgrundlage bei der Beantwortung dieser Fragen ist das Diagramm.