



Birgit Nieskens ■ Lutz Schumacher ■ Bernhard Sieland

Gelingsbedingungen für die Entwicklung guter gesunder Schulen

Ein Leitfaden mit Empfehlungen,
Checklisten und Arbeitshilfen

Impressum

Herausgeber

DAK-Gesundheit
Team Leistungen zur Prävention
Nagelsweg 27-31
20097 Hamburg

www.dak.de
Tel. 040/23 96 - 0
praevention30@dak.de

Unfallkasse Nordrhein-Westfalen
St. Franziskus-Straße 146
40470 Düsseldorf

www.unfallkasse-nrw.de
Tel. 0211/9024-0
info@unfallkasse-nrw.de

Autorinnen und Autoren

Birgit Nieskens,
Lutz Schumacher,
Bernhard Sieland
Leuphana Universität Lüneburg

Tel. 04131/677 7729
nieskens@uni.leuphana.de

Unter Mitarbeit von Katrin Schwarzenberg,
Merle Strigl und Katrin Pinkert

Layout und Grafiken: Stefan Zielke
zielke@benefit-design.de

Online-Version des Leitfadens

Download unter <http://www.handbuch-lehrergesundheit.de>
(mit ergänzenden Materialien)

Bestellung

Gedruckte Version des Leitfadens bei den Herausgebern,
Stichwort bzw. Betreffzeile: Leitfaden Schule

Eine Bestellung über den Buchhandel ist nicht möglich. Für diese Publikation gilt in gedruckter und elektronischer Form uneingeschränkt das Urheberrechtsgesetz (UrhG).

Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Herausgeber.....	4
------------------------------	---

Einleitungsteil

Einleitung	5
Die Leitidee „Gute gesunde Schule“	7
Schulische Gesundheitsförderung als Organisationsentwicklung	9
Gesundheitsverständnis der guten gesunden Schule	11
Die Bedeutung der Schulleitung für die gute gesunde Schule	12
Drei entscheidende Phasen für einen nachhaltigen Schulentwicklungsprozess	14
Einführung in die Nutzung des Leitfadens.....	16
Kurz-Check zur Bestandsaufnahme	20

Praxisteil

Planungs- und Start-Phase

Schritt 1: Wo wollen wir hin?	21
Schritt 2: Wo stehen wir und woran müssen bzw. wollen wir arbeiten?	33
Schritt 3: Wie bereiten wir uns vor?.....	55

Interventions-Phase

Schritt 4: Wie sichern wir Engagement und Motivation?	111
Schritt 5: Wie steuern wir den Prozess?.....	131

Evaluations- und Stabilisierungsphase

Schritt 6: Was haben wir geleistet und erreicht?.....	145
Schritt 7: Wie und was lernen wir aus dem Entwicklungsprozess?	154
Schritt 8: Wie sichern wir den Transfer und beugen Rückfällen vor?.....	158

Instrumente im Überblick.....	168
Kurz-Check zur Dokumentation.....	170
Literaturverzeichnis	172
Autoren	175

Vorwort der Herausgeber

Die DAK-Gesundheit und die Unfallkasse Nordrhein-Westfalen haben seit 2003 mehrere Modellprojekte zur Förderung der Lehrer- und Schülergesundheit und der Schulqualität durchgeführt: An diesen Projekten haben sich insgesamt 52 allgemein bildende und berufsbildende Schulen beteiligt. Die Evaluationsergebnisse belegen, dass der Erfolg dieser Setting-Projekte stark variiert. In einigen der beteiligten Schulen konnten bedeutsame Verbesserungen erzielt werden, während in anderen Schulen nur wenige oder keine positiven Entwicklungen feststellbar waren. Erste Analysen haben gezeigt, dass der Erfolg von umfassenden und tiefgreifenden Entwicklungsprozessen in Schulen von den Startbedingungen der Schulen und der Art der Gestaltung der Veränderungsprozesse abhängt.

Die in unseren Projekten gewonnenen Daten und Praxiserfahrungen möchten wir mit dem vorliegenden Leitfaden all jenen zugänglich machen, die Setting-Projekte zur Gesundheitsförderung und Qualitätsentwicklung in Schulen bereits durchführen oder sie planen. Da auch der Blick über den Tellerrand nicht fehlen darf, fließen neben unseren Erfahrungen auch die aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnisse zur Gestaltung von Entwicklungsprozessen in Schulen ein.

Der Leitfaden richtet sich primär an Schulen, aber auch an Projektträger und an Programmanbieter, die Schulen unterstützen und begleiten. Er soll zum einen Verständnis für Erfolgsfaktoren und Hindernisse von Schulentwicklungsprozessen vermitteln, zum anderen aber konkrete Hilfen für die erfolgreiche Gestaltung dieser Prozesse geben. Er enthält demzufolge wichtige Hintergrundinformationen, vor allem aber Handlungsempfehlungen, Reflexionshilfen und Diagnoseinstrumente. Diese Instrumente stehen in der Regel auch im Internet unter www.handbuch-lehrergesundheit.de zur Verfügung.

Der Leitfaden soll Schulen helfen, systematische gesundheitsbezogene Schulentwicklungsprozesse zu initiieren und zu realisieren. Die Diagnoseinstrumente des Leitfadens dienen dazu, die Startbedingungen von Schulen für die erfolgreiche Durchführung von Setting-Projekten zu prüfen. So kann bereits vor dem Beginn festgestellt werden, ob ein Vorhaben von einer Schule erfolgversprechend umgesetzt werden kann und welchen spezifischen Unterstützungsbedarf die einzelnen Schulen haben.

Unser Dank gilt allen, die auf vielfältige Weise dafür gesorgt haben, dass dieses Buch entstehen konnte. Vor allem möchten wir den Autorinnen und Autoren Birgit Nieskens, Lutz Schumacher und Bernhard Sieland für ihre Kompetenz, ihren Einsatz und ihre Geduld danken, ohne die dieses kleine Meisterwerk nicht zustande gekommen wäre.

Mit dieser Publikation liegt eine praxisnahe Handlungshilfe für all diejenigen vor, die Schulen im Rahmen einer integrierten Gesundheits- und Qualitätsentwicklung zu guten gesunden Schulen entwickeln möchten. Für diese sehr gelungene Zusammenstellung all dessen, was Schule für die Praxis gelingender Prozesse braucht, bedanken wir uns sehr herzlich bei unserem Autorenteam.

Und wir hoffen sehr, dass Sie als Praktikerin und Praktiker in diesem Buch viele gute Hinweise und Hilfestellungen finden und nutzen können. Allen Schulentwicklungsprozessen und -projekten wünschen wir viel Erfolg!

Hella Thomas
für die DAK-Gesundheit

Heinz Hundeloh
für die Unfallkasse Nordrhein-Westfalen

Einleitung

Schulen entwickeln sich ständig weiter. Einzelne Lehrkräfte erproben neue Unterrichtskonzepte, die Schulleitung führt ein neues Besprechungssystem ein, die Schülervertretung initiiert gemeinsam mit Eltern eine Umgestaltung des Pausenhofs ... Viele solcher Veränderungen werden von einzelnen Personen oder kleineren Gruppen vorgenommen, die ihre Vorstellungen verwirklichen oder klar umrissene Missstände beheben wollen, um sich so das Arbeiten und Leben zu erleichtern. Solche Gestaltungs- und Anpassungsprozesse verlaufen zumeist ohne größere Widerstände und berühren nicht das Selbstverständnis der Schule. Kontinuierliche Anpassungs- und Verbesserungsleistungen dienen der Optimierung von Arbeitsprozessen und Strukturen, verlangen aber kein Infragestellen von Denk- und Verhaltensroutinen oder Werthaltungen.

Im Unterschied hierzu stehen in diesem Leitfaden umfassende und tiefgreifende Entwicklungsprozesse in Schulen im Mittelpunkt, die auf eine grundlegende Änderung der Strukturen, Prozesse und vor allem der Kultur einer Schule abzielen. Es geht um die Realisierung des Idealbildes einer gesunden und lernenden Schule. Eine gute gesunde Schule ist im Kern eine Gemeinschaft mit geteilten Werten und Normen und kollektiven Zielen, deren Mitglieder vertrauensvolle und hilfreiche soziale Beziehungen pflegen und sich mit ihrer Schule identifizieren. Eine gute gesunde Schule ist ein Ort, an dem Lehrkräfte, Schülerinnen und Schüler sich wohl und beschützt fühlen und sich unterstützt und angeregt durch andere weiterentwickeln können. Durch die Förderung von Gesundheit und Wohlbefinden wird die Grundlage für engagiertes Arbeiten und Lernen geschaffen – Gesundheit ist eine Ressource für erfolgreiches Lernen und Arbeiten. Wenn Schulen sich diesem Ziel annähern möchten, müssen sie ihre Arbeits- und Kommunikationsprozesse sowie Werte und Sichtweisen in Frage stellen und neu gestalten – es ist ein tief greifender Wandel vonnöten.

Wie schwierig sich dies in der Praxis gestaltet, wissen viele Lehrkräfte aus leidvoller Erfahrung. Generell gilt, dass die meisten tiefgreifenden Veränderungsvorhaben in Organisationen nicht zu dem erwünschten Erfolg führen (Stock-Homburg, 2007). Laut empirischen Studien scheitern bis zu 70 Prozent der Vorhaben. Diese Problematik ist auch in Bezug auf Projekte zur Gesundheitsförderung bekannt: Oftmals gelingt es nicht, gesundheitsförderliches Verhalten zu realisieren bzw. dieses zu stabilisieren - weder auf individueller noch auf organisationaler Ebene. Dies liegt im Wesentlichen daran, dass die Ausgangsbedingungen der jeweiligen Organisation bei der Gestaltung der Veränderungsvorhaben nicht ausreichend Berücksichtigung finden. Oftmals bezweifeln die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Sinnhaftigkeit des Veränderungsvorhabens, glauben nicht an den Erfolg oder

fürchten, den neuen Anforderungen nicht genügen zu können. Dies kann zu Widerständen oder Resignation führen.

Bei Schulen werden Entwicklungsvorhaben auch durch ihr spezifisches Organisationsformat erschwert: Es sind kaum Zeitfenster für Schulentwicklungsvorhaben vorgesehen; die Schulleitung verfügt im Vergleich zu anderen Organisationen über wenig Steuerungsmacht; das Professionalitätsverständnis vieler Lehrkräfte ist auf die Gestaltung des Unterrichts fokussiert, die Weiterentwicklung der Schule wird als lästige Zusatzaufgabe betrachtet ... Dies trägt dazu bei, dass viele Schulentwicklungsprojekte versanden oder keine nachhaltigen Effekte erzielen. Immer wieder treffen wir deshalb auf Schulen, die man als „projekt müde“ bezeichnen kann – eine schwere Hypothek für ein neues Schulentwicklungsprojekt.

Umso wichtiger ist es zu verstehen, wie ein Entwicklungsprozess hin zu einer guten gesunden Schule erfolgreich gestaltet werden kann. So sind zum Beispiel die Veränderungsbereitschaft des Kollegiums und der Schulleitung in der Startphase und das Engagement möglichst vieler Lehrkräfte, Schülerinnen und Schüler sowie Eltern in der Interventionsphase entscheidende Gelingensbedingungen für ein erfolgreiches Schulentwicklungsprojekt. Diese und weitere Gelingensbedingungen werden im Leitfaden erläutert. Es wird aufgezeigt, mit Hilfe welcher Schritte und Instrumente Schulen ihren Schulentwicklungsprozess möglichst erfolgreich gestalten können. Der Leitfaden basiert sowohl auf den aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen zur Gestaltung von Entwicklungsprozessen in Schulen als auch auf den Erfahrungen, die wir in vielen Schulentwicklungsprojekten zur Förderung von Gesundheit und Qualität gesammelt haben. Der Leitfaden folgt der Chronologie eines Schulentwicklungsprozesses mit den drei Phasen „Planung/Start“, „Intervention“ und „Transfer/Stabilisierung“.

Ziel des Leitfadens ist es, all jenen, die an der Entwicklung guter gesunder Schulen arbeiten, ein Verständnis von den Erfolgsfaktoren und Hindernissen von Schulentwicklungsprozessen zu vermitteln sowie konkrete Hilfestellungen zu geben.

Tipp

Weitergehende Erläuterungen und Empfehlungen zu den einzelnen Gelingensbedingungen, die in diesem Leitfaden vorgestellt werden, finden Sie im „Handbuch Lehrer*gesundheits“ (<http://www.handbuch-lehrergesundheits.de>).

Was bietet Ihnen der Leitfaden?

- Hinweise zur Gestaltung eines erfolgreichen Schulentwicklungsprozesses in drei Phasen und acht Schritten
- Gelingensbedingungen für die acht Schritte
- Praxistools für die erfolgreiche Gestaltung der acht Schritte: Handlungsempfehlungen, Checklisten, Diagnosetools, Reflexionsfragen, Literaturtipps
- Zusätzliche Instrumente und Praxistipps bietet die Internetversion des Leitfadens unter <http://www.handbuch-lehrergesundheits.de>

Dabei gilt allerdings: Der Leitfaden ist keinesfalls ein Rezept, das von Schulen „1:1“ umgesetzt werden kann. Vielmehr geht es darum, dass jede Schule im Lichte dieser Anregungen ihre eigenen Startbedingungen prüft und einen für sich passenden Entwicklungsprozess gestaltet.

Zielgruppen des Leitfadens

Der Leitfaden richtet sich primär an Schulen und hierbei insbesondere an Schulleitungen, Steuergruppen und andere für die Schulentwicklung Verantwortliche sowie an Gesundheitsförderung interessierte Personen. Der Leitfaden will Schulen dabei unterstützen, einen systematischen Entwicklungsprozess zu planen, zu initiieren, zu steuern und Erreichtes zu stabilisieren. Hierbei liegt der inhaltliche Fokus auf der Entwicklung guter gesunder Schulen, die Gesundheitsförderung und Qualitätsentwicklung vereinen.

Der Leitfaden kann zudem von externen Schulberaterinnen und Schulberatern genutzt werden. Er bietet darüber hinaus Hilfestellungen für Institutionen wie z. B. Krankenkassen, Berufsgenossenschaften oder Unfallversicherungsträger, die Projekte zur Gesundheitsförderung und Qualitätsentwicklung in Schulen durchführen. Diese können anhand der Gelingensbedingungen prüfen, inwieweit Vorhaben von Schulen erfolversprechend sind und welchen spezifischen Unterstützungsbedarf die einzelnen Schulen haben.

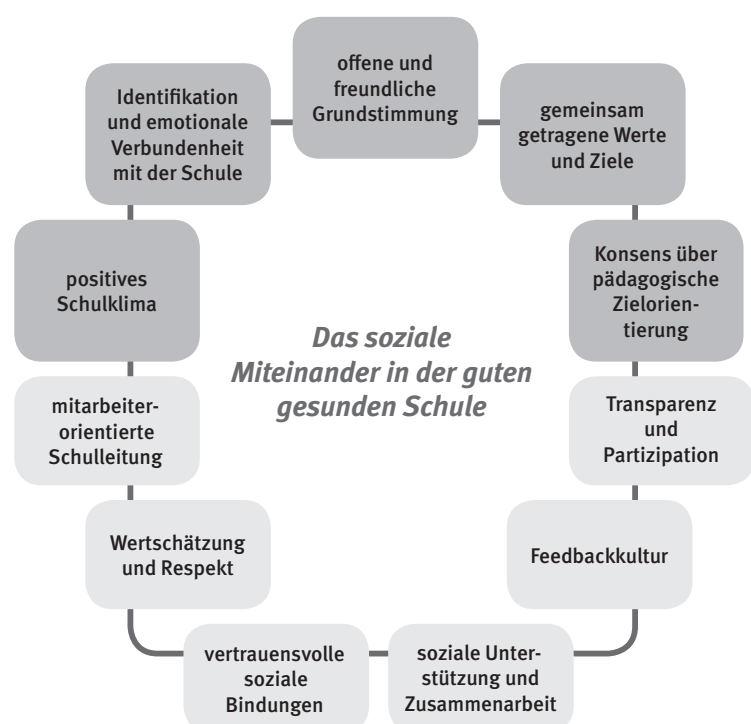
Tipp

Nutzen Sie den „Kurz-Check zur Bestandsaufnahme“ auf den Seiten 19-21 für einen ersten Überblick: Welche der vorgestellten Gelingensbedingungen erfüllen Sie bereits in Ihrer Schule? Was ist neu für Sie? Wo möchten Sie ansetzen?

Die Leitidee „Gute gesunde Schule“

Studien belegen, dass Gesundheit eine wichtige Voraussetzung für Bildung ist und gleichzeitig der Bildungsstand mit dem Gesundheitsbewusstsein und –verhalten zusammenhängt. Übertragen auf die Schule bedeutet dies, dass Gesundheit eine zentrale Ressource für die Erreichung des Bildungs- und Erziehungsauftrags von Schule ist (Dadaczynski, 2012). Dies gilt unmittelbar für die Schülerinnen und Schüler, aber auch für die Lehrkräfte – nur gesunde Lehrkräfte können sich ihren Aufgaben mit Engagement und Hingabe widmen. Daher muss es das Ziel sein, eine Schule zu schaffen, die Gesundheit und Wohlbefinden fördert und so letztlich Bildungserfolge erzielt. Eine solche gute gesunde Schule zeichnet sich durch ein Bewusstsein der Bedeutung von Gesundheit und gesundheitsförderlichen Arbeits- und Lernbedingungen aus. Gesundheit ist hier eine Leitidee, die sich in der Gestaltung des Unterrichts, den Lerninhalten und vor allem in der Qualität des sozialen Miteinanders widerspiegelt.

Was genau eine gute gesunde Schule auszeichnet, soll nachfolgend genauer beleuchtet werden. Hierbei stützen wir uns auf Erkenntnisse aktueller Forschung zu den Einflussfaktoren auf die Qualität von Schulen („School Effectiveness“-Forschung) und zu ge-



sundheitsförderlichen Lern- und Arbeitsbedingungen in Schulen.

Bei der Zusammenführung der Erkenntnisse beider Forschungsrichtungen wird deutlich, dass sich eine gute und gesundheitsförderliche Schule primär durch die Qualität des sozialen Miteinanders aller an der Schule Beteiligten (Lehrkräfte, Schülerinnen und Schüler, Eltern und nicht-pädagogisches Personal) auszeichnet – sowohl innerhalb als auch zwischen diesen Gruppen. Die Abbildung zeigt die salutogenen (gesunderhaltenden) Merkmale guter gesunder Schulen im Überblick, im folgenden Text werden die Merkmale erläutert.

Eine gute gesunde Schule weist folgende salutogene Merkmale auf (Badura, 2005; Hoy & Hannum, 1997):

- Die gute gesunde Schule schafft Möglichkeiten zur Entwicklung vertrauensvoller sozialer Bindungen und weist ein positives Schulklima auf. Wechselseitige Wertschätzung und Respekt, Vertrauen sowie eine offene und freundliche Grundstimmung sind Facetten eines positiven Schulklimas, welches eine gesundheits- und leistungsförderliche Wirkung besitzt.
- Hilfreiche und positiv erlebte Rückmeldungen für Lehrkräfte sowie Schülerinnen und Schüler in Form von Zuwendung, Information und Anerkennung vermitteln Sicherheit und fördern Entwicklungen. Schulen unterscheiden sich darin, wie stark die Mitglieder Unterstützung durch andere erfahren. Zu wissen und zu erleben, dass andere Anteil nehmen und Hilfe anbieten, wenn man diese benötigt, lässt Belastungen bewältigbarer erscheinen und reduziert Stress und Angst (Knoll & Schwarzer, 2005). Die Erfahrung, Teil eines Kollektivs zu sein, welches auch in schwierigen Situationen zusammenhält und Lösungen findet, stärkt die Überzeugung, auch zukünftige Probleme gemeinsam lösen zu können. Diese sozialen Ressourcen fördern Wohlbefinden und Gesundheit, motivieren zu Engagement und ermöglichen letztlich bessere Leistungen.
- Gemeinsame Überzeugungen, Werte und Regeln bilden die Voraussetzung für Zusammenhalt und Zusammenarbeit. Eine intensive kollegiale Zusammenarbeit – als ein Kennzeichen guter Schulen – ist das Ergebnis eines Konsenses über grundlegende pädagogische Zielorientierungen und Konzepte in der Schule.
- Die Lehrkräfte, Schülerinnen und Schüler identifizieren sich mit ihrer Schule und deren Zielen. Die Identifikation wird gefördert, wenn die Schule ein klares Profil an Werten und Zielen hat und sich Schülerinnen, Schüler und Lehrkräfte mit ihrer Schule emotional verbunden fühlen können. Werte und Ziele einer sozialen Gemeinschaft zu teilen und sich dieser zugehörig zu fühlen, stärkt Engagement und Wohlbefinden.
- Die Schulleitung führt mitarbeiterorientiert, ermöglicht Partizipation, unterstützt individuell, hat das Wohlbefinden sowie die Gesundheit von Lehrkräften, Schülerinnen und Schülern im Blick und bemüht sich um klare Ziele und Transparenz.

Diese Merkmale bilden zusammen das soziale und kulturelle Kapital einer Schule. Dieses soziale und kulturelle Kapital bestimmt maßgeblich das Wohlbefinden, die Gesundheit und das Engagement der Mitglieder der Schule und somit letztlich die Leistungsfähigkeit der Schule. Es wird deutlich, dass die Gesundheits- und Qualitätsentwicklung auf das Engste verzahnt sind: Sowohl die Gesundheit als auch die Leistungsfähigkeit des sozialen Systems Schule und der in ihr Tätigen wird von denselben Quellen gespeist. In der guten gesunden Schule stellt die Gesundheitsförderung also kein zusätzliches, vom Schulauftrag losgelöstes Aufgabenfeld dar. Vielmehr wird durch die Gesundheitsförderung unmittelbar ein Beitrag zur Erreichung von Bildungserfolgen und zur Steigerung der Schulqualität geleistet.

Die Ausführungen machen deutlich, dass eine gute gesunde Schule zu allererst ein Kollektiv mit geteilten Werten und Zielen ist, welches ihren Mitgliedern Unterstützung, Förderung und Geborgenheit bietet. Dies bedeutet, dass die Entwicklung hin zu einer guten gesunden Schule immer auch der Schaffung eines gemeinsamen Wertefundaments und geteilter Ziele bedarf. Zudem müssen soziale Beziehungen entstehen, die sich durch Offenheit, Wertschätzung und Vertrauen auszeichnen. Hier wird deutlich, dass sich das Selbstverständnis von Schulen und ihren Mitgliedern verändern muss. Es reicht nicht, nur Strukturen und Arbeitsprozesse zu ändern, sondern es müssen sich Werte und Einstellungen wandeln. Dieses Verständnis einer guten gesunden Schule wurde 2012 erstmals auch durch die Kultusministerkonferenz aufgegriffen und ist inzwischen zur Leitidee vieler Programme zur Gesundheitsförderung in Schulen geworden (z. B. beim Landesprogramm Bildung und Gesundheit in Nordrhein-Westfalen).

Zum Weiterlesen:

Paulus, P. (Hrsg.). (2010). Bildungsförderung durch Gesundheit. Bestandsaufnahme und Perspektiven für eine gute gesunde Schule. Weinheim: Juventa

DAK-Gesundheit & Unfallkasse NRW (Hrsg.). (2012). Handbuch Lehrergesundheit – Impulse für die Entwicklung guter gesunder Schulen. Köln: Carl Link. Verfügbar unter: <http://www.handbuch-lehrergesundheit.de>

Hundeloh, H. (2012). Gesundheitsmanagement an Schulen. Prävention und Gesundheitsförderung als Aufgaben der Schulleitung. Weinheim und Basel: Beltz.

Empfehlung zur Gesundheitsförderung und Prävention in der Schule (Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 15.11.2012). Verfügbar unter: <http://www.kmk.org/>

Schulische Gesundheitsförderung als Organisationsentwicklung

Dem Leitfaden liegt das Konzept der Organisationsentwicklung zugrunde, das sich gut auf Schulen übertragen lässt. Das Konzept zielt auf eine nachhaltige Verbesserung der Problemlösungs-, Lern- und Leistungsfähigkeit von Organisationen ab. Das soll vor allem durch eine wirksamere und offenere Kommunikation und Kooperation erreicht werden. Die beiden wesentlichen Ziele der Organisationsentwicklung sind die Förderung des Wohlbefindens und der Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Sicherung und Steigerung des Erfolgs der Organisation.

Bei dem Konzept der Organisationsentwicklung wird davon ausgegangen, dass die Organisationsmitglieder mehr Problemlösungspotential besitzen als genutzt wird und dass sie bereit sind, Organisationsziele zu verfolgen und Probleme zu lösen, wenn sie verantwortlich mitwirken können. Es wird weiterhin angenommen, dass durch gemeinsame Problemlösungsprozesse und zielorientierte Zusammenarbeit eine Entwicklung der Organisation befördert werden kann. Die folgende Abbildung zeigt die Ziele und Merkmale der Organisationsentwicklung.



Das Konzept der Organisationsentwicklung sieht vor, dass die Mitglieder einer Organisation in Gruppen an konkreten, selbst gewählten Problemstellungen arbeiten. Hierdurch sollen die Motivation der beteiligten Mitglieder gefördert und deren Kompetenzen genutzt werden. Weiterhin sollen auf diesem Wege die Kooperation und Kommunikation in der Organisation gestärkt werden.

Dies ist insbesondere für Schulen von großer Bedeutung. Durch das gemeinsame Arbeiten an Problemstellungen der Schule kann Gemeinsinn gefördert werden. Gleichzeitig können Lösungen entwickelt werden, die die Besonderheiten der jeweiligen Schule berücksichtigen und von den beteiligten Lehrkräften als ihre eigenen erlebt werden. Hierdurch erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass sich die Lehrkräfte für die Realisierung ihrer Ideen und Lösungen – auch gegen Widerstände – engagieren. Das Nutzen der Expertise der Lehrkräfte verbessert zudem die Chancen für wirksame und nachhaltige Lösungen.

Zum Weiterlesen:

Schumacher, L. (2012). Wege zu einer guten gesunden Schule – Gesundheitsförderung durch Organisationsentwicklung. Verfügbar unter: <http://www.handbuch-lehrergesundheit.de>

Gesundheitsverständnis der guten gesunden Schule

Was ist unter Gesundheit zu verstehen? Laut Weltgesundheitsorganisation (WHO) sollen alle Menschen dieser Erde - unabhängig von ihrer sozialen Schicht, Nationalität und Religion - in ihrem Alltag mit all seinen Lebensbereichen ihr Leben gesund und konstruktiv gestalten und in Frieden, Gerechtigkeit und wechselseitiger Achtung zusammenleben können; sie sollen dabei durch entsprechende Lebensbedingungen unterstützt werden.

Menschen fühlen sich dann gesund, wenn sie ihre Umwelt als verstehbar und bewältigbar erleben und sie ihr Tun als sinnvoll bewerten. Laut WHO ist Gesundheit damit ein Zustand, der mit Lebensfreude verknüpft ist. Jeder Mensch ist dabei mitverantwortlich für seine Gesundheit und muss selbst aktiv mitwirken, Gesundheit im täglichen Leben herzustellen.

Gesundheit ist das Stadium des Gleichgewichts von Anforderungen und Ressourcen, das eintritt, wenn einem Menschen eine Bewältigung sowohl der inneren (körperlichen und psychischen) als auch äußeren (sozialen und materiellen) Anforderungen gelingt. Über welche Ressourcen Personen verfügen, ist unterschiedlich und hängt sowohl von der Person und deren Bewertung der Anforderungen als auch von der Umwelt ab. Lehrkräfte in einem Kollegium mit ausgeprägter sozialer Unterstützung, wertschätzender Schulleitung und guter Zusammenarbeit bezüglich des Unterrichts zeigen z. B. messbar weniger gesundheitliche Beanspruchungen durch Arbeitsanforderungen als Lehrkräfte in Kollegien, die nicht über diese Ressourcen verfügen. Das Erleben von Belastungen und die gesundheitliche Beanspruchung hängen also maßgeblich von den zur Verfügung stehenden Ressourcen, aber auch von den eigenen Ansprüchen und Zielen ab. Gründe für das unterschiedliche Erleben können fehlende Kompetenzen sein, aber auch andere Ansprüche, Wertvorstellungen und Motive. So ist es der einen Person vielleicht wichtig, im Team zu arbeiten, der anderen aber nicht. Genauso kann es sein, dass eine Lehrerin oder ein Lehrer aufgrund der personalen Voraussetzungen oder Lebensumstände besondere Unterstützungsangebote benötigt. Für die einen sind sportliche Aktivitäten zur Stressreduzierung und Entlastung das Allheilmittel, während andere lieber Entspannungstechniken anwenden oder Fortbildungen besuchen.

Fragen zur Diskussion:

- Wissen Sie im Kollegium voneinander, was Sie unter Gesundheit verstehen und was Ihnen Gesundheit bedeutet?
- Wissen Sie, wie Stress entsteht und was man tun kann, damit es nicht zu langanhaltenden Stressfolgen kommt?
- Sprechen Sie in Ihrem Kollegium darüber, wie Sie sich Ihre Arbeitsumgebung wünschen?
- Tauschen Sie sich darüber aus, was Sie belastet? Kennen Sie die Stressoren im Alltag, die im gesamten Kollegium am meisten beklagt werden?
- Kennen Sie die besonderen gesundheitlichen Belastungen der Schülerinnen und Schüler?

Für die Entwicklung guter gesunder Schulen sollten Schulen auch wissen, welche organisationalen Merkmale zu mehr Gesundheit und Wohlbefinden der Mitglieder führen. Was können die Schulen tun, damit Lehrkräfte sowie Schülerinnen und Schüler die Anforderungen der Arbeits- und Lernumwelt als verstehbar, bewältigbar und für sie persönlich sinnvoll

erfahren? Was können die einzelnen Lehrkräfte dazu beitragen, was die Schulleitung? Eine nachhaltige Gesundheitsförderung braucht sowohl Strategien zur Entwicklung von gesundheitsfördernden Haltungen und Verhaltensweisen der Lehrkräfte (Verhaltensprävention, z. B. Erholungsstrategien, Stressmanagement und Distanzierungsfähigkeit) als auch Strategien zur Reduzierung von Gesundheitsrisiken in den Arbeitsbedingungen und im Schulumfeld (Verhältnisprävention). Der vorliegende Leitfaden liefert Hilfestellungen für eine gesundheitsförderliche Schulentwicklung, die sowohl Maßnahmen der Verhaltens- als auch der Verhältnisprävention beinhaltet.

Tipp

Wenn Sie für sich persönlich oder gemeinsam mit dem Kollegium Hilfen beim Thema Stressmanagement oder Entspannung suchen: Internet-basierte Gesundheitsprogramme finden Sie unter <http://www.geton-training.de>.

Bedeutung der Schulleitung für die Entwicklung guter gesunder Schulen

Der Schulleitung kommt eine besondere Bedeutung für die Qualität von Schulen und deren gesundheitsförderlichen Potentialen zu. Die Forschung zur Wirksamkeit von Schulen identifiziert als Erfolgsfaktor eine zielorientierte und verlässliche Führung, die Teilhabe (Partizipation) fördert und Verantwortung delegiert, die für hohe pädagogische Qualität einsteht und sich für das Unterrichtsgeschehen interessiert. Schulleitungen gelten auch als „Gatekeeper“ (Pfortner) von Veränderungsprozessen und spielen in allen Phasen der schulischen Gesundheitsförderung – Initiierung, Durchführung, Stabilisierung – eine zentrale Rolle (Dadaczynski, 2012).

Zum Weiterlesen

Dadaczynski, K. (2012): Die Rolle der Schulleitung in der guten gesunden Schule. Verfügbar unter: <http://www.handbuch-lehrergesundheit.de>

Schulleitungen nehmen zudem über die Art und Weise ihrer Führung Einfluss auf die Zufriedenheit, Leistungsfähigkeit und Gesundheit der Lehrkräfte. Als gesundheitsförderlich hat sich dabei ein Führungsverhalten erwiesen, welches sich durch eine Berücksichtigung der Interessen und Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Wertschätzung und Anerkennung, Ermutigung, Förderung, Ermöglichung von Teilhabe und durch Integrität auszeichnet („Salutogene Führung“, Harazd, Gieske & Rolff 2009). Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich wertgeschätzt fühlen und ihrer Vorgesetzten bzw. ihrem Vorgesetzten vertrauen, sind zufriedener und gesünder (Nyberg, Bernin & Theorell, 2005).

Hinweise zur Verantwortlichkeit und zu den konkreten Aufgaben der Schulleitung finden sich im Leitfaden unter den Praxistools der Gelingensbedingungen.

Schulleitungen sind auch gesetzlich verpflichtet, verschiedene Aufgaben zur Gewährleistung von Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz zu übernehmen.

Die Gefährdungsbeurteilung ist dabei das zentrale Element im schulischen Arbeitsschutz. Sie ist die Grundlage für ein systematisches und erfolgreiches Sicherheits- und Gesund-

heitsmanagement. Durch die Gefährdungsbeurteilung sollen im Vorfeld Gefährdungen für die physische und psychische Gesundheit aller Schulmitglieder ermittelt werden, denen gegebenenfalls durch entsprechende Maßnahmen zu begegnen ist.

Die folgende Tabelle (Huber, 2007) strukturiert das Aufgabenspektrum von Schulleiterinnen und Schulleitern.

Die Arbeit mit Menschen innerhalb der Schule:	Die Arbeit mit Menschen außerhalb der Schule:	Die Arbeit bei der Verwaltung von Ressourcen:
als Organisationsentwickler/in, als wesentlicher „Change Agent“ im Entwicklungs- bzw. Veränderungsprozess der einzelnen Schule	als „Homo Politicus“, die/der sich diplomatisch und gremienpolitisch angemessen verhält bzw. „politischen Scharfsinn“ und politisches Gespür besitzt	als Verwalter/in und Organisator/in, als „Manager“ der Organisation
als Personalentwickler/in, die/der verantwortlich ist für die Fort- und Weiterbildung des Personals und zum Zusammenwachsen des Kollegiums (und anderer an der Schule Beteiligten) zu kompetenten kooperativen Teams beiträgt	als Repräsentant/in ihrer Schule in der Öffentlichkeit	als Architekt/in und Gebäudemanager/in, zuständig für Gebäudeunterhalt sowie Renovierung und Ausbau
als „People Person“, als Ansprechpartner/in für Lehrkräfte, aber auch für Schüler und Eltern	als Vermittler/in und Mediator/in, als Bindeglied zwischen internen (schulischen) und externen (politischen, gesellschaftlichen) Interessen	als Finanzmensch und Unternehmer/in, in zunehmendem Umfang, je stärker die dezentrale Ressourcenverwaltung greift
als Lehrer/in mit Unterrichtsverpflichtung	als unmittelbare/r Ansprechpartner/in, manchmal auch als Zielscheibe	
als Vorbild, auch außerhalb des Klassenzimmers		

Aus dem Aufgabenspektrum der Schulleitungen wird ersichtlich, welche bedeutende Rolle Schulleitungen für die Initiierung und Gestaltung von Schulentwicklungsprozessen spielen. Sie können durch ihr Führungsverhalten Entwicklungsprozesse ermöglichen oder verhindern und die Gesundheit der Lehrkräfte an ihrer Schule beeinflussen. Von der Impulsgebung und Prozesssteuerung über die Personalmotivation und -vorbereitung bis hin zur Bereitstellung der benötigten Ressourcen (Zeit, Geld Fortbildungen) haben sie „den Hut auf“. Sie sind dabei in der Regel nicht allein, sondern arbeiten im Schulleitungsteam oder können auf Steuergremien zurückgreifen. Sie können externe Netzwerke und Ressourcen erschließen.

Aktuelle Forschungsarbeiten zum Einfluss von Schulleitungen auf die schulische Gesundheitsförderung zeigen, dass es vor allem die persönlichen Einstellungen und Kompetenzen der Schulleitung sind, durch die sie Einfluss auf die gesundheitsförderlichen Veränderungsprozesse nimmt. Schulleiterinnen und Schulleiter haben zudem eine Vorbildfunktion - das gilt auch für gesundheitliche Belange. Die Achtsamkeit für die eigene Gesundheit und das

Ausmaß an gesundheitsförderlichem Verhalten bei der Schulleitung beeinflusst auch das Gesundheitsverhalten der Lehrkräfte. Studien belegen, dass das gesundheitliche Wohlbefinden der Schulleitungen in einem deutlichen Zusammenhang mit dem Wohlbefinden der Lehrkräfte steht (Harazd et al., 2009).

Mehr zum Thema Schulleitung und Gesundheitsförderung erfahren Sie in der Gelingensbedingung 3.

Drei entscheidende Phasen für einen nachhaltigen Schulentwicklungsprozess

Planungs- und Startphase

Der Erfolg von Schulentwicklungsprojekten entscheidet sich oft schon in der Planungs- und Startphase. Vor Beginn eines Schulentwicklungsprozesses sollten Schulen die Frage „Wo wollen wir hin?“ beantworten. Die Schulgemeinschaft sollte sich darüber verständigen, was sie in Zukunft erreichen möchte, was ihr wichtig ist und welche Wirkungen sie erzielen will. Hierzu bedarf es eines Diskurses, bei dem sich alle Mitglieder der Schule über ihre Ziele und Wünsche austauschen und gemeinsame Zielsetzungen, Werte und Normen entwickeln. Neben dieser Zielklärung zählen zu den Gelingensbedingungen der Startphase eine Bedarfsanalyse, die Prüfung vorhandener Ressourcen und vor allem auch die Diagnose der Motivation und Veränderungsbereitschaft der Mitglieder der Schule.

Interventionsphase

Auch die Gestaltung der Interventionsphase, in der die vereinbarten Maßnahmen umgesetzt werden, ist von großer Bedeutung für den Erfolg der Veränderungsmaßnahme. Erfolgsfaktoren sind hier vor allem die Beteiligung des Kollegiums und die Sicherstellung des Engagements im Schulentwicklungsprojekt. Das Engagement hängt dabei maßgeblich von der Zufriedenheit mit dem bereits Erreichten und der Erfolgszuversicht ab. Das Feiern von Erfolgen und die Würdigung von Engagement sind in dieser Phase wichtige Motivationsquellen. Auch sollten schnell sichtbare Erfolge erzielt werden, um die Erfolgszuversicht zu stärken. Zudem sollte kontinuierlich geprüft werden, ob die in der Startphase angelegten Projektstrukturen funktionieren und die zur Verfügung stehenden Ressourcen ausreichen. Auch müssen Projektfortschritte überwacht sowie die Erreichbarkeit und Sinnhaftigkeit von Projektzielen reflektiert werden.

Evaluations- und Stabilisierungsphase

Eine häufig vernachlässigte Phase ist die Phase der Verstetigung der Veränderungsergebnisse. Viele Schulen beginnen direkt nach Abschluss eines Vorhabens ein neues und beachten die Stabilisierungsphase nicht. Veränderungen müssen sich aber in der Praxis bewähren können – ihr Nutzen muss sich erweisen –, ansonsten fällt das System wieder in den Ausgangszustand zurück.

Eine Stabilisierung neuer Strukturen und Verhaltensweisen hängt von dem erlebten Erfolg ab. Werden Erfolge für die Beteiligten nicht sichtbar, werden schnell wieder alte Routinen aufgenommen. Folgende Fragen stehen in der Transferphase im Mittelpunkt:

- Was wurde erreicht?
- Hat sich der Projektaufwand gelohnt?
- Was kann aus dem Projekt auf die gesamte Schule übertragen werden?
- Was müssen wir nach unseren Erfahrungen für nachfolgende Projekte beachten?
- Wie sichern wir erzielte Ergebnisse für die Zukunft?

Zudem gilt es, Ressourcen für den Transfer bereit zu stellen. Gemeint sind ausreichende Zeitfenster für die Verstetigung und Einübung neuer Routinen, verantwortliche Lehrkräfte für die Sicherung des Transfers und entsprechende Strukturen.

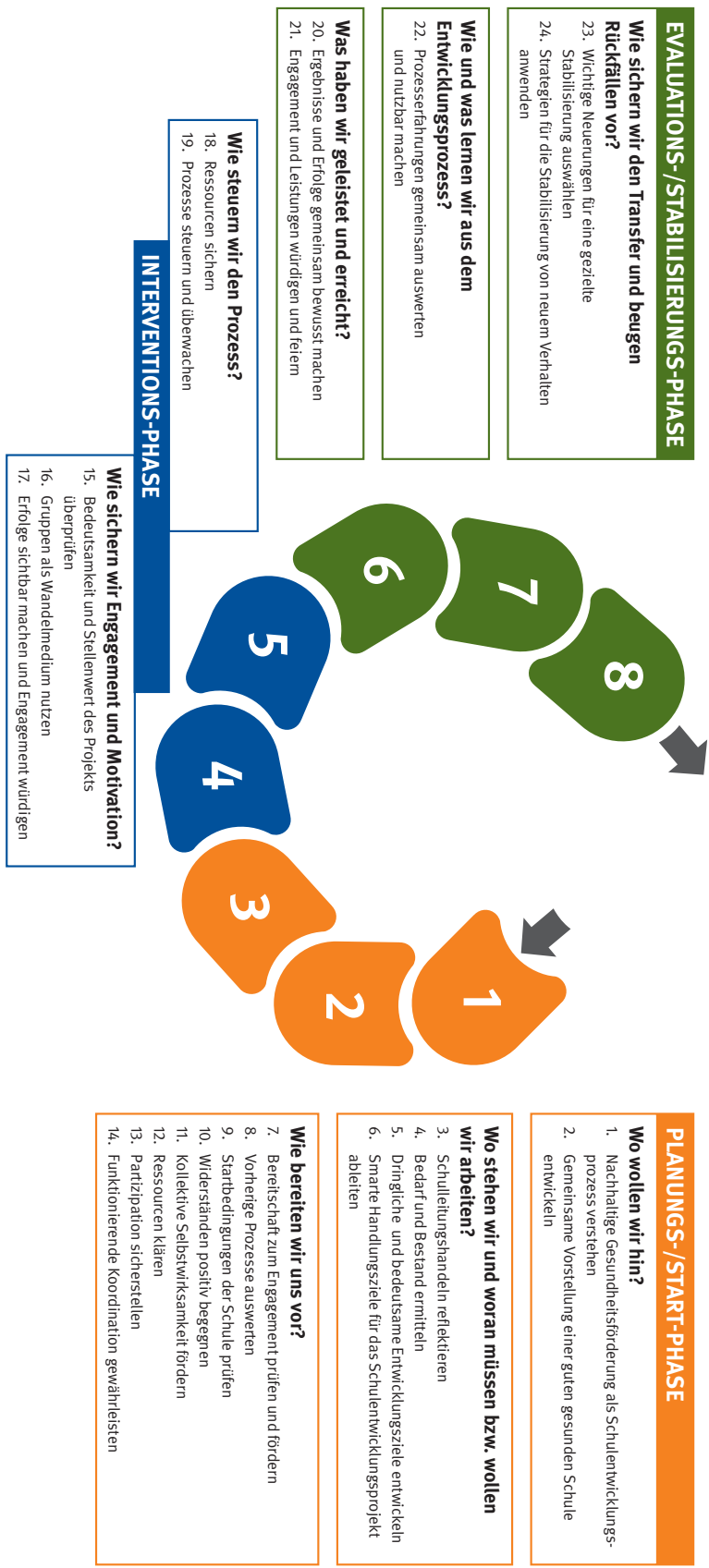
Durch diesen Leitfaden soll keinesfalls der Eindruck entstehen, dass der Erfolg von tiefgreifenden Veränderungsprozessen in Schulen alleinig von der Anstrengungsbereitschaft und der Befähigung der Mitglieder der Schule oder ggf. externer Beratung abhängt. Den Autorinnen und Autoren des Leitfadens ist bewusst, dass der Erfolg solcher umfassender Veränderungsprozesse auch maßgeblich von Rahmenbedingungen bestimmt wird, die nur in geringem Maße von den Schulleitungen oder Lehrkräften gestaltet werden können. Die Handlungsspielräume von Schulen und die ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen werden häufig von übergeordneten Instanzen bestimmt. Ebenso müssen Schulen – unabhängig davon, welche Ziele sie sich selbst gesetzt haben – aktuellen Vorgaben entsprechen oder sich an landesweiten Projekten des Ministeriums beteiligen. Solche neuen und oft unvorhergesehenen Aufgaben stellen eine Bedrohung für bestehende, vom Kollegium initiierte Projekte dar, da die Ressourcen von Schulen begrenzt sind und daher ein „Verdrängungswettbewerb“ entsteht.

Aber auch für diese „verordneten“ Veränderungen gilt: Diese sollten so gestaltet werden, dass sie möglichst erfolgreich sind und gleichzeitig die Gesundheit der Schulmitglieder nicht gefährden. Daher sind die Empfehlungen des Leitfadens auch für diese nicht von der Schule selbst initiierten Entwicklungsprozesse hilfreich.

Einführung in die Nutzung des Leitfadens

Die Abbildung zeigt im Überblick die im Leitfaden behandelten Gelingensbedingungen für nachhaltige und tiefgreifende schulische Entwicklungsprozesse, geordnet nach den Phasen des Veränderungsprozesses und strukturiert nach Leitfragen.

Gelingensbedingungen guter gesunder Schulen



Tipp

Die Abbildung begleitet Sie durch den Leitfaden. Die halbkreisförmig angeordneten grauen Elemente symbolisieren die acht Schritte des Schulentwicklungsprozesses. Der Schritt, der jeweils behandelt wird, wird farblich gekennzeichnet und zwar in der Farbe der jeweiligen Phase (orange = Planungs-/Startphase; blau = Interventionsphase; grün = Evaluations-/Stabilisierungsphase).



Am Rand jeder Seite finden Sie Icons, die Ihnen zeigen, welche Phase und welche Gelingensbedingung behandelt wird. Zudem werden die Instrumente innerhalb einer Gelingensbedingung nummeriert.



Der Leitfaden besteht aus drei Teilen: Zwei Kurz-Checks und dem eigentlichen Leitfaden:

1. Der „Kurz-Check zur Bestandsaufnahme“

In dieser Checkliste auf Seite 20 werden die einzelnen Gelingensbedingungen im Entwicklungsprozess im Überblick aufgelistet. Sie können mit Hilfe des Kurz-Checks prüfen, ob Sie in Ihrer Schule einzelne Gelingensbedingungen bei ihrer bisherigen Schulentwicklungsarbeit berücksichtigen oder nicht. Vielleicht haben Sie bereits ein konkretes Entwicklungsziel vor Augen, für dessen Umsetzung Sie den Leitfaden nutzen wollen – dann können Sie die Gelingensbedingungen auf dieses Schulentwicklungsprojekt beziehen.

Wenn Sie noch kein konkretes Entwicklungsprojekt im Blick haben, empfehlen wir Ihnen, mit Hilfe des „Kurz-Check Bestandsaufnahme“ einige der Startbedingungen zu prüfen und z. B. die generelle Entwicklungsmotivation und -fähigkeit der Schule zu bestimmen. Dies kann Sie dabei unterstützen, zu entscheiden, ob Ihre Schule derzeit für ein größeres Veränderungsvorhaben bereit ist oder ob es sinnvoll wäre, zuerst einmal an den Startbedingungen zu arbeiten.

2. Der „Kurz-Check zur Dokumentation“

Diesen Kurz-Check am Ende der Broschüre können Sie nutzen, wenn Sie ihren schulischen Entwicklungsprozess dokumentieren möchten. Sie können z. B. eintragen, was Sie zu den einzelnen Gelingensbedingungen erarbeitet haben. Wenn Sie bereits in der bisherigen Schulentwicklungsarbeit einige der im Leitfaden vorgestellten Schritte bearbeitet haben, können Sie auch dieses im Kurz-Check dokumentieren. Der Kurz-Check ermöglicht Ihnen damit einen Überblick über erste Erfolge und noch zu bearbeitende Gelingensbedingungen und dient der Prozessdokumentation.

3. Leitfaden „Gelingensbedingungen für die Entwicklung guter gesunder Schulen“

Hier werden die Gelingensbedingungen - geordnet nach den Phasen eines Entwicklungsprozesses - ausführlich vorgestellt. Jeder Schritt zu den Gelingensbedingungen ist als Frage an die Schule bzw. die Projektverantwortlichen gerichtet. Die Beantwortung dieser Fragen hilft, die Startbedingungen der eigenen Schule zu erkennen und das Veränderungsvorhaben so

zu gestalten und zu steuern, dass es möglichst nachhaltige Effekte erzielt. Zu jeder Gelingensbedingung erhalten Sie einen kurzen Einleitungstext. Im Anschluss finden Sie Vorschläge für Instrumente, die Sie in ihrer Schule anwenden können. Es handelt sich dabei um Diagnoseinstrumente zur Bestimmung der Ausgangssituation Ihrer Schule, um Reflexionshilfen und um Handlungsempfehlungen.

Tipp

Der Leitfaden folgt dem Kreislauf des klassischen Projektmanagements. Im Mittelpunkt des Leitfadens stehen die drei Phasen, die im schulischen Projektmanagement leicht aus dem Blick geraten: Startphase, Interventionsphase und Evaluations- bzw. Stabilisierungsphase. Schulen, die bereits Elemente aus dem Projektmanagement anwenden, können den Leitfaden gut in ihre bisherige Arbeit integrieren.

Instrumente auf einen Blick

Vor jedem Instrument finden Sie eine Übersicht über die Zielsetzung des Instruments, den benötigten Zeitaufwand und den erforderlichen Grad der Beteiligung des Kollegiums. So können Sie leicht abschätzen, ob Ihre Schule über die notwendigen Voraussetzungen für den erfolgreichen Einsatz des jeweiligen Instruments verfügt. Zudem erhalten Sie Informationen darüber, wer in der Schule für die Bearbeitung der Gelingensbedingung und der dazugehörigen Instrumente zuständig ist.

Zur Erläuterung:



Instrument 1

Gesundheitsförderung im Kollegium abfragen

„Z“ kennzeichnet den Zeitaufwand, „P“ die Intensität der Beteiligung im Kollegium.

Z	Zeitaufwand	P	erforderliche Intensität der Beteiligung im Kollegium
	unter einem halben Tag		Das Instrument kann von einer kleinen Gruppe im Kollegium bearbeitet werden (z. B. Schulleitung/Steuergruppe)
	innerhalb eines Tages		Das Instrument braucht eine größere Beteiligung im Kollegium
	innerhalb einer Woche		Das Instrument setzt die Beteiligung des gesamten Kollegiums voraus
	über eine Woche		Das Instrument setzt die Beteiligung des Kollegiums und weiterer Personengruppen wie Schülerinnen und Schüler, Eltern und nicht-pädagogisches Personal voraus



Das Drucker-Icon zeigt an, dass Sie zu diesem Instrument unter <http://www.handbuch-lehrergesundheit.de> eine Vorlage mit größeren Ausfüllfeldern finden.

Wie können Sie den Leitfaden und die Kurz-Checks nutzen?

Nutzen Sie zuerst den „Kurz-Check zur Bestandsaufnahme“. Sie können sich dabei folgende Fragen stellen:

- Welche Gelingensbedingungen sind neu für Sie?
- Welchen Gelingensbedingungen haben Sie in der bisherigen Schulentwicklungsarbeit am wenigsten Aufmerksamkeit gewidmet, was haben Sie noch nie gemacht?
- Welche der Kriterien erfüllen Sie schon, was tun Sie bereits?

Wenn Sie den „Kurz-Check zur Bestandsaufnahme“ beantwortet haben, überlegen Sie sich, an welchem Punkt Sie in die Bearbeitung der Gelingensbedingungen einsteigen möchten. Ist Ihre Schule bereits erfahren in Methoden der Organisationsentwicklung? Dann können Sie den Leitfaden zur Überprüfung Ihres Vorgehens und zur Anregung für neue Instrumente nutzen. Haben Sie noch wenig Erfahrung mit der Initiierung und Steuerung eines umfassenden Schulentwicklungsprozesses? Dann kann Sie der Leitfaden durch den kompletten Entwicklungsprozess begleiten. Oder Sie starten an der Stelle des Leitfadens, an der Sie sich für Ihre Schule den größten Gewinn erhoffen. Auch wenn Sie sich bereits mitten in einem Schulentwicklungsprozess befinden, kann Ihnen der Leitfaden wertvolle Hinweise für das weitere Vorgehen geben. Sie können den Leitfaden ebenfalls nutzen, um frühere Schulentwicklungsprojekte kritisch zu beleuchten und mit den so gewonnenen Einsichten zukünftige Vorhaben zu optimieren.

Tipp

Nutzen Sie auch den „Kurz-Check zur Dokumentation“ am Ende der Broschüre. Er hilft Ihnen, einen Überblick über Ihre Aktivitäten zu behalten und zeigt Ihnen auf, was Sie schon bearbeitet haben (Erfolgsbilanz).

Sie finden den Leitfaden mit allen Instrumenten auch als Internetversion unter: <http://www.handbuch-lehrergesundheit.de>.

Der Leitfaden wurde so konzipiert, dass je nach Bedarf auch nur einzelne Gelingensbedingungen ausgewählt werden können und nicht der gesamte Leitfaden gelesen werden muss. Um diesem Ziel gerecht zu werden, mussten einige Informationen bei verschiedenen Gelingensbedingungen zum Verständnis wiederholt genannt werden.

Hinweis:

Wenn im Folgenden bei den Instrumenten zu den Gelingensbedingungen von „Kollegium“ die Rede ist, sind damit neben den Lehrkräften immer auch Fachkräfte gemeint, z. B. aus der Schulsozialarbeit, Schulpsychologie oder Sonderpädagogik.

„Kurz-Check zur Bestandsaufnahme“

		Gelingensbe- dingung (GB) erfüllt?	
Schritt 1: Wo wollen wir hin?		ja	nein
GB 1	Nachhaltige Gesundheitsförderung als Schulentwicklungsprozess verstehen	☐	☐
GB 2	Gemeinsame Vorstellung einer guten gesunden Schule entwickeln	☐	☐
Schritt 2: Wo stehen wir und woran müssen bzw. wollen wir arbeiten?			
GB 3	Schulleitungshandeln reflektieren	☐	☐
GB 4	Bedarf und Bestand ermitteln	☐	☐
GB 5	Dringliche und bedeutsame Entwicklungsziele entwickeln	☐	☐
GB 6	Smarte Handlungsziele für das Schulentwicklungsprojekt ableiten	☐	☐
Schritt 3: Wie bereiten wir uns vor?			
GB 7	Bereitschaft zum Engagement prüfen und fördern	☐	☐
GB 8	Vorherige Prozesse auswerten	☐	☐
GB 9	Startbedingungen der Schule prüfen	☐	☐
GB 10	Widerständen positiv begegnen	☐	☐
GB 11	Kollektive Selbstwirksamkeit fördern	☐	☐
GB 12	Ressourcen klären	☐	☐
GB 13	Partizipation sicherstellen	☐	☐
GB 14	Funktionierende Koordination gewährleisten	☐	☐
Schritt 4: Wie sichern wir Engagement und Motivation?			
GB 15	Bedeutsamkeit und Stellenwert des Projekts überprüfen	☐	☐
GB 16	Gruppen als Wandelmedium nutzen	☐	☐
GB 17	Erfolge sichtbar machen und Engagement würdigen	☐	☐
Schritt 5: Wie steuern wir den Prozess?			
GB 18	Ressourcen sichern	☐	☐
GB 19	Prozesse steuern und überwachen	☐	☐
Schritt 6: Was haben wir geleistet und erreicht?			
GB 20	Ergebnisse und Erfolge gemeinsam bewusst machen	☐	☐
GB 21	Engagement und Leistungen würdigen und feiern	☐	☐
Schritt 7: Wie und was lernen wir aus dem Entwicklungsprozess?			
GB 22	Prozesserfahrungen gemeinsam auswerten und nutzbar machen	☐	☐
Schritt 8: Wie sichern wir den Transfer und beugen Rückfällen vor?			
GB 23	Wichtige Neuerungen für eine gezielte Stabilisierung auswählen	☐	☐
GB 24	Strategien für die Stabilisierung von neuem Verhalten anwenden	☐	☐

Die Planungs- und Startphase

Die Planungs- und Startphase ist der wichtigste Teil der Planung einer größeren Entwicklungsmaßnahme. Hier werden die Weichen gestellt für das Gelingen des Vorhabens. Es geht darum, zu Beginn die Schulmitglieder von der Notwendigkeit des Veränderungsvorhabens und von dessen Erfolgsträchtigkeit zu überzeugen sowie einen Konsens über die zu erreichenden Ziele herzustellen. Zudem sollte der Ressourcenbedarf realistisch bestimmt werden. Bereits in der Startphase sollte die Transfersicherung berücksichtigt und zudem geklärt werden, welche Kriterien für einen Erfolg des Vorhabens stehen.

Die Planungs- und Startphase gliedert sich in drei Schritte mit insgesamt 14 Gelingensbedingungen:

Schritt 1: Wo wollen wir hin?

Schritt 2: Wo stehen wir und woran müssen bzw. wollen wir arbeiten?

Schritt 3: Wie bereiten wir uns vor?

Schritt 1: Wo wollen wir hin?



Im ersten Schritt werden grundsätzliche Fragen angesprochen, die den gesamten Entwicklungsprozess beeinflussen können. Existiert ein gemeinsames Verständnis von den anzustrebenden Zielen? Meinen wir dasselbe, wenn wir über Gesundheit in der Schule sprechen? Welche Schule wünschen sich die Kolleginnen, Kollegen sowie die Schülerinnen, Schüler und Eltern, gibt es eine gemeinsame Vision oder sind es viele Einzelmeinungen und –interessen, aus denen sich nur schwerlich ein gemeinsames Ziel ableiten lässt? Und was hat die Gesundheitsförderung mit Schulentwicklung zu tun, geht das eine ohne das andere?

Im ersten Schritt des Leitfadens steht also die Richtung des Entwicklungsprozesses im Vordergrund. Sie erfahren, warum es notwendig ist, Gesundheitsförderung nicht als „Add-on“, als zusätzliches Ziel zu begreifen, sondern als Schulentwicklungsprozess und damit als Beitrag zur Erreichung des Bildungs- und Erziehungsauftrags Ihrer Schule. Ihnen wird die Bedeutung einer Vision von guter gesunder Schule als Treiber des gesundheitsförderlichen Schulentwicklungsprozesses vorgestellt. Sie können sich damit auseinandersetzen, wie Visionen zu Kraftquellen für das Kollegium werden und durch sie das Engagement und die Veränderungsbereitschaft gefördert werden können. Sie erhalten konkrete Hilfestellungen, wie Sie die Frage: „Wo wollen wir hin?“ mit Ihrem Kollegium gemeinsam beantworten können.

GELINGENSBEDINGUNG 1

Nachhaltige Gesundheitsförderung als Schulentwicklungsprozess verstehen

Mit nachhaltiger Gesundheitsförderung ist gemeint, dass sich Gesundheitsförderung als dauerhafte Aktivität in den Schulen etabliert und in allen Entwicklungsprozessen berücksichtigt wird. Strukturen und Prozesse sollen hinsichtlich ihrer gesundheitlichen Auswirkungen analysiert und zukunftsfähige Strukturen zur Gesundheitsförderung geschaffen werden.

Diese Leitidee ist als Kontrapunkt zu kurzfristigen, eng umrissenen Maßnahmen wie Gesundheitstagen, gesundem Frühstück, Lehrersport oder Pädagogischen Tagen zum Thema Lehrergesundheit zu verstehen. Die Wirkung solcher Maßnahmen ist zumeist nicht von Dauer, zumal viele dieser Maßnahmen ausschließlich auf die Veränderung der Lehrkräfte oder Schülerschaft zielen (Verhaltensprävention), die Bedingungen an der Schule aber außer Acht lassen (Verhältnisprävention). In Schulen finden sich eine Vielzahl solcher gut gemeinter und mit viel Engagement umgesetzter punktueller Maßnahmen. Sie folgen häufig willkürlich aufeinander und führen zur Unzufriedenheit bei den Beteiligten. Für eine nachhaltige Gesundheitsförderung werden andere Bedingungen in der Schule benötigt. Schulen müssen ihr Gesundheitsverständnis und ihre Vorstellungen von den gesundheits- und leistungsbeeinflussenden Faktoren prüfen und daraus ableiten, welche Entwicklungsschritte zu gehen sind.

Eine nachhaltige Gesundheitsförderung bedeutet also ...

- ... die in einer Schule bestehenden Prozesse und Strukturen einer grundlegenden Prüfung hinsichtlich ihrer Gesundheitswirkung zu unterziehen und sie mit der Leitidee der guten gesunden Schule zu verknüpfen
- ... auf diesem Wege auch ein Bewusstsein von der Bedeutung einer Verhältnisprävention zu schaffen
- ... ein kritisches Reflektionspotential in Bezug auf die gesundheitsschädlichen und gesundheitsförderlichen Wirkungen von Kommunikations- und Kooperationsprozessen, hierarchischen Strukturen, Arbeitsbedingungen usw. zu haben und abschätzen zu können, welche gesundheitlichen Folgen von neuen Prozessen und Strukturen ausgehen
- ... bei allen Maßnahmen die personalen und organisationalen Ressourcen im Blick zu haben, um das Kollegium vor der Selbstüberforderung zu schützen

Schulen können grundsätzlich in drei sich ergänzenden Handlungsfeldern die Gesundheit der Lehrkräfte sowie Schülerinnen und Schüler fördern:

1. Maßnahmen, die psychische Belastungen verringern, begrenzen oder gänzlich vermeiden helfen (Belastungsoptimierung). Diese Belastungen können sich u. a. aus der Arbeitsumgebung, der Arbeitsorganisation, der Qualität der Zusammenarbeit und der individuellen Bewertung des Verhältnisses von eigener Anstrengung und erzielter Anerkennung ergeben.
2. Maßnahmen, die Ressourcen für die psychische Gesundheit stärken. Diese Ressourcen können persönliche Ressourcen sein (Qualifikationen, Gesundheitskompetenzen, belastbare Stimme u. a.), soziale Ressourcen (soziale Unterstützung) sowie organisa-

tionale Ressourcen (hoher Handlungsspielraum, mitarbeiterorientierte Führung, funktionierende Organisation und Strukturen).

3. Maßnahmen, mit denen belastete oder (psychisch) erkrankte Lehrkräfte entlastet oder, bei einem längeren Ausfall, bei der Versorgung und Wiedereingliederung unterstützt werden.

Das Ziel einer Gesundheitsförderung des gesamten Schulpersonals wird hierbei mit dem Ziel der Erhaltung und Förderung der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft verbunden. Aus Sicht der Schule muss die Zielsetzung lauten, das Wohlbefinden, die psychische und physische Gesundheit, die Leistungsfähigkeit, die Arbeitsmotivation und das Engagement gleichzeitig zu fördern. Denn das primäre Ziel von Schule besteht darin, den Schülerinnen und Schülern eine Ausschöpfung ihrer Entwicklungspotentiale zu ermöglichen. Der Erfolg von Schulen misst sich an dem Lernerfolg und den Entwicklungsfortschritten ihrer Schülerinnen und Schüler. Gesundheitsförderung darf daher kein unabhängiges oder zusätzliches Ziel der Organisation Schule sein, sondern muss mit dem primären Ziel von Schulen vereinbar sein oder genauer gesagt: Gesundheitsförderung dient der Erreichung des Bildungs- und Erziehungsauftrags von Schulen. Nur gesunde und damit leistungsfähige und motivierte Lehrkräfte können ihren Beitrag zur Erreichung der Ziele ihrer Schule leisten.

Praxistool

Im Praxistool zur Gelingensbedingung 1 finden Sie zwei unterschiedliche Instrumente. Bei beiden Instrumenten geht es um eine Erfassung des Status Quo der Gesundheitsförderung an Ihrer Schule. Beim ersten Instrument sammeln Sie in einer offenen Abfrage alles, was Sie bisher an Maßnahmen zur Gesundheitsförderung durchgeführt haben und bewerten dies dann kritisch auf die Wirkung und Nachhaltigkeit hin. Beim zweiten Instrument werden Ihnen Handlungsfelder des schulischen Gesundheitsmanagements vorgestellt. Es handelt sich um Fragen aus erprobten Instrumenten zur Erfassung des Gesundheitsmanagements in Schulen. Sie können damit prüfen, ob diese Handlungsfelder bereits an Ihrer Schule bearbeitet werden. Zudem werden Sie angeregt, zu einzelnen Handlungsfeldern aktiv zu werden.

Wer ist verantwortlich?

Gesundheitsförderung durch Schulentwicklung zu initiieren, ist die Aufgabe der Schulleitung. Das setzt natürlich voraus, dass die Schulleitung sich mit der Idee der gesundheitsförderlichen Schulentwicklung auseinandergesetzt hat. Zudem sollte sie ihr Verständnis von Gesundheit in der Schule bzw. von guten gesunden Lehrkräften reflektieren und auch ihr eigenes Gesundheitsverhalten in den Blick nehmen. Denn Schulleitungen haben hier Vorbildcharakter für das Gesundheitshandeln im Kollegium und beeinflussen durch ihren Führungsstil die Gesundheit aller Beteiligten (vgl. Einleitungsteil und Gelingensbedingung 3). Auch liegt es bei der Schulleitung, dem Kollegium die zeitlichen und personellen Ressourcen für die Auseinandersetzung mit gesundheitsförderlicher Schulentwicklung zur Verfügung zu stellen.



Gelingensbedingung 1, Instrument 1

Gesundheitsförderung im Kollegium abfragen

Ziel: Status Quo der bisher erfolgten Gesundheitsförderung in der Schule erfassen (Bestandsaufnahme)

So gehen Sie vor: Bitten Sie das Kollegium, einmal alles zu nennen, was an gesundheitsförderlichen Maßnahmen in den letzten zwei Jahren an Ihrer Schule durchgeführt wurde. Sie können das in Arbeitsgruppen sammeln lassen oder auf Zuruf im Plenum. Sie können auch für eine Woche ein Flipchart in das Lehrerzimmer hängen mit der Bitte an die Lehrkräfte, alle Maßnahmen zu notieren.



Nach der Sammlung: Werten Sie die Maßnahmensammlung im Steuerkreis oder in einer Arbeitsgruppe mit folgender Matrix aus:

Maßnahme	Wer wurde erreicht (Zielgruppe)?	Was hat sich verändert (Wirksamkeit)?	Wie dauerhaft waren die Effekte (Nachhaltigkeit)?	Wo setzte die Maßnahme an, auf der Personenebene oder auf der Organisationsebene?

Im nächsten Schritt können Sie prüfen, wie zufrieden Sie mit Ihren bisherigen Aktivitäten sind und daraus Ziele ableiten. Folgende Fragen können Sie dabei unterstützen:

- Wo haben Sie bereits gute Grundlagen?
- Was fehlt Ihnen, wo können Sie zukünftig ansetzen?
- Inwieweit passen Ihre Aktivitäten zum Verständnis der guten gesunden Schule?
- Wie passen Ihre bisherigen Aktivitäten zu Ihrer Vision einer guten gesunden Schule?



Gelingensbedingung 1, Instrument 2

Handlungsfelder zur Gesundheitsförderung klären

Ziel: Bisherige Aktivitäten im Bereich der Gesundheitsförderung prüfen und den Status Quo der Gesundheitsförderung bestimmen.

So gehen Sie vor:



Die Fragen sollten am besten im Steuerkreis bearbeitet werden. Die Fragen können Ihnen auch dazu dienen, zu überlegen, wie Sie die Gesundheitsförderung noch stärker als Schulentwicklungsprozess anlegen können.

Werden diese Aspekte bereits an Ihrer Schule bearbeitet?	Ja. Bitte kurz beschreiben und Beispiele nennen.	Nein. Sollten wir das künftig ändern? Was können wir dazu tun?
Enthält das Schulprogramm Aussagen über die Gesundheitsförderung für Lehrkräfte und Schüler/innen?		
Ist die Gesundheitsförderung ein dauerhaftes Ziel an Ihrer Schule, an dem kontinuierlich gearbeitet wird?		
Ist die Gesundheitsförderung ein Thema in der Steuer- oder Schulleitungsgruppe?		
Hat die Gesundheit aller Personengruppen in der Schule einen hohen Stellenwert?		
Verfügt die Schule über Wissen zu gesundheitlichen Problemen und Belastungen Einzelner?		
Nimmt die Schule an Programmen/Maßnahmen externer Institutionen zur Gesundheitsförderung teil, arbeitet sie mit externen Expert/innen zusammen?		
Werden die Lehrkräfte und sonstigen Beschäftigten regelmäßig zu Themen des Gesundheitsmanagements in der Schule informiert?		
Wurden in den letzten beiden Jahren Themen der Gesundheitsförderung in der Fortbildungsplanung der Schule berücksichtigt?		
Werden bei allen Schulentwicklungsfragen die Auswirkungen auf die Gesundheit der Beteiligten geprüft?		
Gibt es konkrete Absprachen zum Umgang mit Konflikten innerhalb des Kollegiums bzw. zwischen den Beschäftigten?		
Werden bei der Gestaltung des Unterrichts Prinzipien der Gesundheitsförderung berücksichtigt?		
Bestehen für Lehrkräfte, die aufgrund beruflicher/privater Beanspruchungen psychosozial belastet sind, Unterstützungsangebote?		
Werden Lehrkräfte nach (psychischer) Krankheit bei der Wiedereingliederung in die Arbeit aktiv unterstützt?		
Gibt es für Schüler/innen Beratungsangebote und Möglichkeiten, gesundheitsbezogene Kompetenzen im Unterricht zu erwerben?		
Gibt es an der Schule ein aktives Krisenteam und wissen alle Lehrkräfte, wie sie sich in Krisen (z. B. suizidale Krisen Jugendlicher) verhalten sollen?		
Werden im Schulalltag gesundheitliche Belange berücksichtigt, z. B. bei der Stundenplangestaltung, in Bezug auf Lärm im Lehrerzimmer oder bei der Länge und Häufigkeit der Konferenzen?		
Sind die Schulgebäude sicher, gut beleuchtet und bieten eine gute Atmosphäre zum Lernen und Arbeiten?		
Wird bei baulichen Maßnahmen darauf geachtet, dass sie gesundheits- und lernförderlich sind?		

Tipp

Die in der Spalte „Was können wir dazu tun?“ formulierten Ideen können Sie für die weitere Entwicklungsarbeit mit dem Leitfaden nutzen, z. B. für die Ableitung von Handlungsfeldern und Zielen in den Gelingensbedingungen 5 und 6.

Wie geht es weiter?

Nachdem Sie mit Hilfe der Gelingensbedingung 1 daran gearbeitet haben, im Kollegium und in der Schulleitung ein Verständnis von Gesundheitsförderung als nachhaltigem Schulentwicklungsprozess zu wecken, eine Bestandsaufnahme des Status Quo bezüglich der Gesundheitsförderung durchzuführen und dafür sensibilisiert wurden, die Gesundheitsförderung systematisch mit der Schulqualität zu verknüpfen, geht es im nächsten Schritt um die Entwicklung einer Vision. Was ist für Sie und Ihre Schule das Wunschbild einer guten gesunden Schule? Wie muss eine solche Schule aussehen? Sie erfahren in der Gelingensbedingung 2, welche große Bedeutung die Vision oder das Leitbild als Quelle der Veränderungsmotivation für den gesundheitsförderlichen Schulentwicklungsprozess hat und was Sie gemeinsam tun können, Ihren Traum einer guten gesunden Schule in Worte oder Bilder zu fassen und damit Ihrem Schulentwicklungsprozess eine Richtung zu geben.

GELINGENSBEDINGUNG 2

Gemeinsame Vorstellung einer guten gesunden Schule entwickeln

Eine Vision ist das Wunschbild von einem zu erreichenden Sollzustand in der Zukunft. Visionen helfen, dem Wandel Richtung und Dynamik zu geben:

„Wenn Du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Menschen zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Menschen die Sehnsucht nach dem weiten endlosen Meer!“

(Antoine de Saint-Exupéry).

Die Vision ist noch kein Ziel. Das Ziel für den Entwicklungsprozess ergibt sich erst aus der Diskrepanz zwischen Ist- und Soll-Zustand und beinhaltet die Vorstellung, auf welchem Wege diese Diskrepanz verringert werden kann (vgl. Gelingensbedingungen 4, 5 und 6).

Auf die Frage, was für sie eine gute gesunde Schule sei, antworten Lehrerinnen und Lehrer häufig: Eine Schule, ...

- ... in die ich mit einem Lachen hineingehe und in der es Freude macht zu arbeiten.
- ... in der ich mich wertgeschätzt fühle.

In den Antworten drücken sich Grundbedürfnisse von Menschen aus: Das sind neben den Bedürfnissen nach Gestaltungsfreiräumen und dem Erleben eigener Kompetenz und Wirksamkeit vor allem auch soziale Bedürfnisse nach Zugehörigkeit und Wertschätzung der eigenen Person. Die meisten Menschen wollen Teil einer Gemeinschaft sein, in der sie Unterstützung, Wertschätzung und Anerkennung erfahren. Dies wiederum ist das Kernstück einer guten gesunden Schule.

Die Frage danach, was eine gute gesunde Schule auszeichnet, kann der Grundstein für die Entwicklung einer Vision von guter gesunder Schule sein. Dies gilt vor allem dann, wenn wei-

tergefragt wird: Wie muss denn eine Schule aussehen, in der ich mit Freude arbeite? Und wie sehen es die anderen im Kollegium, haben sie ähnliche Vorstellungen einer guten gesunden Schule?

Tipp

Viele Schulen haben bereits Schulprogramme oder andere Strategiepapiere entwickelt. Mit den Instrumenten dieser Gelingensbedingung können solche Unterlagen unter Gesundheitsaspekten geprüft werden. Wurde ein Schulprogramm eher auf Druck von außen, z. B. einer Schulbehörde, entwickelt, spiegelt es zumeist nicht die Wünsche und Vorstellungen des Kollegiums wider und wird auch nur selten umgesetzt. Es macht in solchen Fällen Sinn, die vorhandene Schulvision zu schärfen bzw. zu überarbeiten und die eigenen Vorstellungen von einer guten gesunden Schule einzuarbeiten.

Aus der Forschung wissen wir, dass die Veränderungsbereitschaft einer Organisation sich erhöht, wenn (1) eine überlebensbedrohende Funktions- oder Anpassungsstörung sichtbar wird, die eine Anpassung unumgänglich macht, oder wenn (2) eine Vision vermittelt wird, die die Anstrengung eines Wandels lohnenswert erscheinen lässt. Beide Quellen der Veränderungsmotivation zu verknüpfen ist besonders wirkungsvoll: Die Unzulänglichkeiten des Ist-Zustands und die Attraktivität eines Soll-Zustands.

Visionen vermitteln Sinnhaftigkeit, geben Orientierung und sind identitätsstiftend. Eine Vision bildet etwas ab, was noch nicht erreicht ist. Hierin liegt auch die Kraft der Vision: Wenn es dem Kollegium gelingt, gemeinsam eine Vision von guter gesunder Schule zu entwickeln und zu verschriftlichen, für die es sich lohnt, Anstrengungen auf sich zu nehmen und bei der deutlich wird, dass sie Realität werden kann, kann eine kollektive Veränderungsbereitschaft entstehen.

Für die Personal- und Schulentwicklung sind drei Visionen/Leitbilder entscheidend:

- Das individuelle Lebensleitbild als Vision vom eigenen sinnvollen und guten Leben
- Das berufliche Leitbild als Vision von einer guten gesunden Lehrperson bzw. einer guten gesunden Schulleitung
- Das Schulleitbild als Vision von einer guten gesunden Schule

Jeder Mensch hat mehr oder weniger prägnante und bewusste Leitbilder, die ihn motivieren, bestimmte Handlungen zu tun und andere zu unterlassen. Solche Leitbilder zeigen die Entwicklungsrichtung – sie können aber auch zur Selbstüberforderung werden, wenn die Vision sehr hoch gesteckt ist oder zu Unzufriedenheit führen, wenn das Leitbild nicht gelebt wird. Es gilt also, realisierbare Leitbilder zu entwickeln und die Schulvision mit den Lebens- und beruflichen Leitbildern der verschiedenen Lehrkräfte einer Schule weitestgehend in Einklang zu bringen. Dann kann die motivierende Kraft einer geteilten und von vielen als bedeutsam erachteten Vision entstehen.

Eine gemeinsam getragene Vision mit einer klaren ableitbaren Zielsetzung kann eine Kraftquelle für ein Kollegium sein und gleichzeitig die emotionale Verbundenheit mit der Schule als Arbeitsort stärken. In der Forschung nennt man diese emotionale Verbundenheit auch affektives Commitment. Studien zeigen: Affektives Commitment fördert die Gesundheit durch Sinnvermittlung und das Erleben von Zugehörigkeit. Personen mit hohem affektiven Commitment identifizieren sich mit den Werten und Zielen ihrer Organisation und gehören

ihr gern an. Ihnen liegt das Wohlergehen ihrer Organisation am Herzen. Sie sind eher bereit, sich in Veränderungsvorhaben zu engagieren, die dem Erfolg der Organisation dienen, da sie sich mit der Organisation identifizieren (Iverson, 1996). Personen mit hoher emotionaler Bindung sind dabei oft auch bereit, Verschlechterungen der eigenen Situation hinzunehmen, wenn die Organisation insgesamt profitiert.

Leitfragen für das Entwickeln einer Vision sind:

- Was hätten wir an unserer Schule gern anders?
- Wie wünschen wir uns unsere Schule zukünftig?
- Was können wir aus eigener Kraft verändern?

Im folgenden Praxistool erhalten Sie Anregungen, um im Kollegium ein gemeinsames Verständnis bzw. eine Vision von guter gesunder Schule zu entwickeln. In den weiteren Gelingensbedingungen finden Sie Anregungen, wie Sie aus der Vision konkrete und zeitnah zu realisierende Ziele ableiten können: In der Gelingensbedingung 5 bestimmen Sie eine begrenzte Anzahl eng umrissener Entwicklungsziele und in der Gelingensbedingung 6 entwickeln Sie „smarte“ Ziele für das jeweilige Entwicklungsvorhaben.

Praxistool

Im Praxistool zur Gelingensbedingung 2 finden Sie zwei Instrumente mit unterschiedlichen Methoden, aber gleichem Ziel: Die Entwicklung einer Vision oder eines Leitbilds für die Schulentwicklungsarbeit. Bei beiden Instrumenten sollte das gesamte Kollegium beteiligt werden, um möglichst alle Sichtweisen einer guten gesunden Schule zu erfassen und gemeinsam die Vision zu entwickeln. Das erste Instrument ist fragebogengestützt, das zweite folgt der Workshop-Methode. Tipp: Wenn Sie den Eindruck haben, dass Ihr Kollegium Unterstützung bzw. inhaltliche Anregungen braucht, bietet sich der Fragebogen an. Mit diesem setzen Sie sich mit den Kernaussagen zur guten gesunden Schule auseinander. Für kleinere Kollegien oder solche, die es gewohnt sind, in Arbeitsgruppen konstruktiv zusammen zu arbeiten, bietet sich die Workshop-Methode an. Diese ist allerdings zeitintensiver als der Fragebogen.

Hinweise für beide Instrumente:

Eine Vision sollte prägnant sein und sich auf wenige zentrale Zielvorstellungen konzentrieren, die Orientierung geben und Motivation wecken. Die Vision sollte Sie während des Veränderungsprozesses begleiten. Es ist deshalb sinnvoll, eine möglichst bildliche Darstellung Ihrer Vision im Lehrerzimmer oder an einer zentralen Stelle im Schulgebäude aufzuhängen. Bei dem Bild sollte noch Platz bleiben, um im laufenden Prozess Ergänzungen vornehmen zu können. Im weiteren Verlauf des Entwicklungsprozesses ist es hilfreich, immer wieder auf die Vision Bezug zu nehmen und sich z. B. in schwierigen Zeiten vor Augen zu führen, warum sich die Anstrengungen lohnen.

Zeigt sich bei der Visionsentwicklung, dass in der Schule sehr unterschiedliche Vorstellungen von einer idealen Schule herrschen, sollte ein Diskurs über die unterschiedlichen und die gemeinsamen Vorstellungen begonnen werden. Dies hilft dabei, später die Ziele zu identifizieren, die das Fundament für gemeinschaftliche Anstrengungen bilden können.

Sollen Schülerinnen, Schüler oder Eltern in den Entwicklungsprozess eingebunden werden, kann parallel mit dem Instrument 2 eine eigene Schüler- bzw. Elternvision entwickelt werden, die im Anschluss mit der Lehrervision zu einer gemeinsamen Schulvision zusammengeführt wird. Alternativ können auch Vertreter dieser Gruppen bei der kollegialen Visionsbildung mitwirken.

Wer ist verantwortlich?

Die Verantwortung für die Initiierung einer Vision von guter gesunder Schule liegt bei der Schulleitung. Das gilt vor allem dann, wenn die Vision Eingang in das Schulprogramm finden soll. Aufgabe des Kollegiums ist es, am Prozess aktiv mitzuwirken und eigene Vorstellungen einzubringen, aber auch Wünsche und Ideale anderer zu akzeptieren und zum Konsens bereit zu sein. Es kann in manchen Schulen sinnvoll sein, die Erarbeitung der Vision mit Hilfe einer externen Moderation durchzuführen. Dies ist z. B. dann anzuraten, wenn die Schule wenig Erfahrung mit solchen Prozessen hat oder Gruppen mit unterschiedlichen Auffassungen existieren (Konfliktpotential im Kollegium).



Gelingsbedingung 2, Instrument 1 Fragebogen- gestützt eine Vision von guter gesunder Schule entwickeln

Ziel: Sich mit den Kernmerkmalen von guter gesunder Schule auseinandersetzen.

Schaffung einer Diskussionsgrundlage für die Entwicklung einer gemeinsamen Vision.

So gehen Sie vor:



Es empfiehlt sich, die folgenden Fragen zuerst individuell von jeder Lehrperson ausfüllen zu lassen und dann im Kollegium übereinstimmende Punkte darin zu finden: Was stellen Sie sich gemeinsam unter der guten gesunden Schule vor? Was ist Ihnen besonders wichtig?

(1) Bitte denken Sie über die folgenden Aspekte nach. (2) Wählen Sie im Anschluss die drei Aspekte aus, die für Sie am wichtigsten sind und kennzeichnen Sie diese mit einem Stern *. Eine gute gesunde Schule ist für mich eine Schule,...	Wie wichtig ist dieser Aspekt für Sie?
... an der ich mich wohlfühle (an der ich z. B. gern und mit Freude arbeite).	
... in der ich meine Fähigkeiten und Möglichkeiten entfalten kann (an der ich gefordert und gefördert werde).	
... die mich als Individuum wahrnimmt (z. B. Rücksicht nimmt auf persönliche Problemlagen oder meine Fähigkeiten wertschätzt).	
... die mir Gelegenheit gibt, mich als wirksam zu erleben (z. B. durch Rückmeldungen zur Qualität meiner Arbeit).	
... die meine Mitarbeit schätzt und würdigt (in Projekten, Schulentwicklungsvorhaben etc.).	
... die mir die Möglichkeit gibt, mich als Teil des Ganzen zu erleben.	
... an der Verschiedenheit als Bereicherung empfunden wird (im Kollegium, in der Elternschaft und Schülerschaft).	
... die durch einen respektvollen und wertschätzenden Umgang geprägt ist (von Lehrer/innen und Schüler/innen untereinander und miteinander).	
... die mich ermutigt, berufliche Probleme und Schwierigkeiten anzugehen und zu lösen (z. B. durch kollegiale Supervision oder durch Fortbildungen zum Umgang mit Schüler/innen und Eltern).	
... die mich fördert, wenn ich die Verantwortung für meine Gesundheit übernehme (z. B. im Umgang mit Berufsanforderungen, gesundheitsbezogene Fortbildungen).	
... die sich an gesundheitsförderlichen Unterrichts- und Lernprinzipien orientiert.	
... die mit gezielten Programmen wichtige Gesundheitskompetenzen bei Lehrpersonen und Schüler/innen fördert (z. B. Stressbewältigung, Entspannung, Bewegung, Ernährung, Suchtprävention).	
... die sich durch hohe Leistungsfähigkeit auszeichnet.	
... die durch eine sichere Gestaltung die Angst vor Unfällen und Gesundheitsschäden nimmt.	
... in der das Schulgebäude, das Außengelände und die Lernräume ansprechend und sauber sind.	
... die durch eine gute Schulorganisation die Bewältigung meiner Arbeit erleichtert.	
... die eine entlastende Kooperation der Lehrpersonen untereinander pflegt.	
... die Entlastung durch die Zusammenarbeit mit externen Fachleuten schafft.	

Auswertung:

- Übertragen Sie zunächst die Tabelle auf ein Flipchart oder eine Stellwand. Bitten Sie alle Kolleginnen und Kollegen, ihre drei bedeutsamsten Aspekte auf der gemeinsamen Tabelle mit Sternchen oder Klebepunkten zu markieren.
- Zählen Sie die Markierungen und stellen Sie eine Rangreihe der am häufigsten genannten Aspekte auf. Versehen Sie die Top 3 (alternativ die Top 4 oder Top 5) zusätzlich mit einem großen Stern.

Reflexionsfragen:

- Was zeigt das Ergebnis?
- Was sind die für Ihr Kollegium wichtigsten Merkmale einer guten gesunden Schule?

Diskussion im Kollegium:

- Geben Sie den Kolleginnen und Kollegen die Möglichkeit, sich zu den Ergebnissen in kleinen Gruppen auszutauschen (ca. 15-20 Minuten).
- Im Anschluss sollten Ideen und Änderungswünsche des Kollegiums zunächst gesammelt, ggf. kurz diskutiert und anschließend abgestimmt werden.
- Die Vision kann anschließend vom Steuerkreis ausformuliert und dem Kollegium in der nächsten Lehrerkonferenz zur Abstimmung vorgelegt werden.



Gelingsbedingung 2, Instrument 2

Im Workshop eine Vision entwickeln

Ziel: individuelle Leitbilder zur guten gesunden Schule kennenlernen und sich darüber austauschen. In einem kreativen Prozess Gemeinsamkeiten identifizieren und eine Vision entwickeln.

Dieses Instrument ist eine Alternative zum Fragebogen (Instrument 1).

So gehen Sie vor:

Je nach Vorerfahrung in der Schule sowie den Interessen und Bedürfnissen der Einzelpersonen kann es hilfreich sein, mit einem kurzen Austausch bzw. einem kleinen Input zur Bedeutung einer guten gesunden Schule zu beginnen.

Nehmen Sie sich dann mindestens zwei Stunden Zeit. Bitten Sie die Kolleginnen und Kollegen, sich vorzustellen, wie eine gute gesunde Schule für sie aussieht. Woran erkennt man, ob eine Schule eine gute gesunde Schule ist? Bitten Sie z. B. darum, den Satz „Eine gute gesunde Schule ist für mich ...“ zu vervollständigen und dies auf eine Karte zu schreiben.

- Lassen Sie dann in Gruppen zu den gefundenen Merkmalen guter gesunder Schulen diskutieren. Bitten Sie die Gruppen, ihr Ergebnis zu visualisieren.
- Sammeln Sie die Gruppenergebnisse auf Stellwänden. Versuchen Sie nun, die Ergebnisse thematisch zu bündeln. Legen Sie inhaltlich gleiche Merkmale zusammen und entwickeln Sie einen Oberbegriff für diese.

Der nächste Schritt kann von der Steuergruppe oder einer Arbeitsgruppe durchgeführt werden: Formulieren Sie aus den Merkmalen eine Schulvision und stimmen Sie diese

mit dem Lehrerkollegium ab. Es empfiehlt sich, vor der Abstimmung noch einmal Raum zum Austausch in Kleingruppen für weitere Ideen und Änderungswünsche zu geben. Tipp: Visualisieren Sie das Ergebnis, z. B.: Blume/Baum: Je Merkmal guter gesunder Schule ein Blütenblatt/Ast

Geben Sie der Vision einen sichtbaren Platz im Lehrerzimmer/Schulgebäude.

Schritt 2: Wo stehen wir und woran müssen bzw. wollen wir arbeiten?



Im ersten Schritt der Start- und Planungsphase stand die grundsätzliche Orientierung der Schule in Bezug auf eine nachhaltige Gesundheitsförderung im Blickpunkt. Es wurde erläutert, wie eine Vision einer guten gesunden Schule entwickelt werden kann, damit der Entwicklungsprozess eine Richtung und einen Sinn bekommt. Zudem wurde die Bedeutung eines gemeinsamen Verständnisses von Gesundheitsförderung aufgezeigt.

Im zweiten Schritt geht es nun darum, auf Basis der erarbeiteten Vision Entwicklungsfelder für die Schule und konkrete Ziele für Schulentwicklungsprojekte zu bestimmen (Was muss getan werden, um die Situation zu verbessern und der Vision näher zu kommen?). Hierzu sollten mit Hilfe einer Diagnose zur Klärung des IST-Zustands Änderungsnotwendigkeiten identifiziert werden (Gelingensbedingung 4). Aus dem Abgleich vom IST-Zustand (Diagnose) mit dem Soll-Zustand (Vision) lassen sich übergeordnete Leitziele ableiten (Gelingensbedingung 5). Nach der Priorisierung der Leitziele (wichtigste und dringlichste Ziele herausstellen) geht es darum, aus den Leitzielen „smarte“ Ziele für die Planung von Veränderungsvorhaben abzuleiten (Gelingensbedingung 6).

Der Schritt 2 beginnt mit der Gelingensbedingung „Schulleitungshandeln reflektieren“. Neuere Forschungsarbeiten bestätigen die Bedeutung der Schulleitungen als Change Agents für gesundheitsförderliche Entwicklungsprozesse. Ein gesundheitsförderlicher Führungsstil, das Wissen um eine gesundheitsförderliche Arbeits- und Organisationsgestaltung und die Bereitschaft, dieses Wissen für sich selbst und die Schule zu nutzen, sind wichtige Treiber für die Entwicklung einer guten gesunden Schule. Die Gelingensbedingung 3 richtet sich deshalb ausdrücklich an Schulleitungen.

GELINGENSBEDINGUNG 3

Schulleitungshandeln reflektieren

Als Schulleiterin oder Schulleiter repräsentieren und formen Sie die Kultur Ihrer Schule in erheblichem Maße. In Ihrem Verhalten drücken sich Grundwerte und Einstellungen aus. Neben der kulturprägenden Wirkung können Sie als Schulleitung durch ihr direktes Führungsverhalten Engagement und Motivation stärken - aber auch schwächen. Über Ihr Führungsverhalten beeinflussen Sie auch die Gesundheit der Lehrkräfte und letztlich die Bildungs- und Erziehungsqualität der Schule. Sie sind damit entscheidende Treiber oder Barrieren für eine Entwicklung hin zu einer guten gesunden Schule.

Bei einem Schulentwicklungsprozess kommen Ihnen als Schulleitung folgende erfolgskritische Funktionen zu (Lauer, 2010, Dadaczynski, 2012):

Erzeugung von Veränderungsbereitschaft: Als Führungskraft sollten Sie eine inspirierende Vorstellung von der Zukunft ihrer Organisation haben. Sie sollten Traditionen und Routinen hinterfragen und Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anregen, neue Wege zu gehen und Experimente zu wagen. Weiterhin sollten Sie ein Klima schaffen, in dem Lehrkräfte motiviert sind, sich für Veränderungen zu engagieren.

Vermittlung von ausreichender Orientierung während des Wandlungsprozesses: Orientierung (hinsichtlich Strukturen und Informationen) gilt neben der Motivation als wichtiger Treiber für einen erfolgreichen Wandel. Die Schaffung von ausreichender Orientierung und Transparenz ist eine entscheidende Aufgabe für Sie als schulische Führungskraft.

Aufrechterhaltung der Motivation im Wandlungsprozess: Neben der Erzeugung der Veränderungsbereitschaft zu Beginn eines Schulentwicklungsprojektes müssen Sie darauf achten, diese Motivation im Verlauf des Wandels aufrecht zu erhalten. Als Schulleitung sollten Sie das Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten jedes Einzelnen und des Teams fördern und durch Ihre Offenheit für Neuerungen Innovationswillen vorleben. Genießen Sie zudem das Vertrauen Ihrer Lehrkräfte, kann das Erleben von Unsicherheit im Veränderungsprozess reduziert werden, da die Lehrkräfte darauf vertrauen können, dass Sie als Schulleitung ihre Bedürfnisse und Erwartungen ernst nehmen und berücksichtigen.

Effiziente Steuerung des Wandlungsprozesses: Neben dem Engagement der Betroffenen benötigt ein erfolgreicher Entwicklungsprozess Koordination und Ordnung im Sinne des schulischen Projektmanagements. Als Schulleitung übernehmen Sie dabei die Funktion eines Steuermanns, der das Segelschiff durch unruhige See lenkt, den Überblick und das Ziel nicht verliert, auch einmal den Kurs ändert und für die Mannschaft alles Notwendige zum Segeln und Überleben bereit stellt (Ressourcen).

Es ist fast unmöglich, alle hier genannten Aspekte in einer Führungsperson gleichzeitig zu vereinen. Vielmehr finden sich in diesen Aspekten zwei für den Wandel relevante Führungsstile, deren Erfüllung für viele Führungskräfte eine Herausforderung darstellt. Zu Beginn ist entscheidend, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Ziele des Veränderungsprojekts zu begeistern und sie von der Notwendigkeit zu überzeugen, dass Änderungen notwendig und realisierbar sind. Hier stehen Inspiration, Motivierung und Überzeugungskraft im Vordergrund. Während des Entwicklungsprozesses werden Steuerungsaufgaben, Projektmanagement und Evaluation wichtiger.

Da nur wenige Führungskräfte diese unterschiedlichen Funktionen und Aufgaben gleichermaßen gut erfüllen können, ist es oft sinnvoll, die Führungsverantwortung in schulischen Entwicklungsprojekten auf mehrere Schultern zu verteilen (Dadaczynski, 2012) und das Schulleitungsteam entsprechend zusammen zu stellen bzw. fortzubilden.

Tipp

Unter www.handbuch-lehrergesundheit.de finden Sie Fragebögen und Checklisten, mit deren Hilfe Sie prüfen können, welchen Führungsstil Sie als Schulleitung leben.

Unter <http://psyga.info/elearningtool/de/> finden Sie ein eLearning-Tool „Förderung psychischer Gesundheit als Führungsaufgabe“.

Folgende Fragen können Sie als Schulleitung dabei unterstützen, Ihre Einstellung zum Thema Gesundheit und zu gesundheitsförderlichen Schulentwicklungsprozessen zu reflektieren und Ihren eigenen Fortbildungsbedarf auszumachen.

- Welche Rolle spielt die Gesundheit Ihres Kollegiums und Ihrer Schülerinnen und Schüler für Ihr Schulleitungshandeln?
- Wissen Sie, wie Sie mit Ihrem Führungsverhalten die Gesundheit des Kollegiums fördern können?
- Wissen Sie, wie Sie die Arbeits- und Lernbedingungen Ihres Kollegiums und Ihrer

Schülerinnen und Schüler so gestalten können, dass sie förderlich für deren Gesundheit sind?

- Wissen Sie, wie Sie Maßnahmen der schulischen Gesundheitsförderung und Prävention an Ihrer Schule unterstützen können?
- Kennen und nutzen Sie Fortbildungsangebote für Schulleitungen zu gesundheitsbezogenen Themen und tauschen Sie sich zu solchen Themen mit anderen Schulleitungen aus?

Und wie steht es um Ihre eigene Gesundheit? Achten Sie auf Ihre Gesundheit? Sind Sie Ihrem Kollegium im Gesundheitsverhalten Vorbild? Studien zeigen, dass die Vorbildwirkung und aktive Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Gesundheitshandeln nur dann zielführend sind, wenn die Führungskraft hierbei auch als authentisch wahrgenommen wird (Felfe, 2012).

Praxistool

Im Praxistool finden Sie einen Fragebogen zur gesundheitsorientierten Führung sowie eine Reflexionshilfe, die Ihr eigenes Gesundheitsverhalten in den Blick nimmt.

Hinweis:

Zu den gesundheitsfördernden Schulleitungsaufgaben gehört auch die wertschätzende Haltung gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie deren Arbeit. Dafür ist zunächst eine kritische Selbstprüfung der eigenen Haltung und Verhaltensweisen notwendig. Die folgenden Fragen sollen Sie dabei unterstützen, Ihre eigene Haltung zur Wertschätzung in den Blick zu nehmen.

- Wie steht es um Ihre Erfahrungen mit Wertschätzung? Wie und wo erleben Sie Wertschätzung im beruflichen Alltag? Überwiegen negative Erfahrungen oder kommt Wertschätzung gar nicht vor?
- Wie stehen Sie zum Loben als einer Möglichkeit der Wertschätzung? Ist Loben für Sie vielleicht ein Ausdruck von Schwäche?
- Können Sie sich auch selbst für Erfolge loben oder sehen Sie eher auf das, was Sie nicht geschafft haben?
- Gelingt es Ihnen, Ihre innere Haltung von Wertschätzung gegenüber dem Kollegium oder der Schülerschaft zu zeigen und z. B. sprachlich auszudrücken?
- Haben Sie in der Schule gemeinsame Rituale für Würdigung und Wertschätzung, an denen Sie auch teilnehmen?



Gelingsbedingung 3, Instrument 1

Mit dem Führungsstil Gesundheit fördern

*Ziel: Den eigenen Führungsstil auf Gesundheitsförderung hin prüfen
und Ideen für die weitere Entwicklung gewinnen*

So gehen Sie vor:

Überlegen Sie, inwieweit die folgenden Aussagen auf Sie zutreffen. Seien Sie selbstkritisch, aber nicht zu streng mit sich. Nutzen Sie bitte die rechte Spalte für Ihre persönlichen Notizen und zur Dokumentation Ihrer „Good Practice“.



Am besten bearbeiten Sie den Fragebogen in Einzelarbeit. Wenn Sie in einem Schulleitungsteam arbeiten, können Sie sich nach der Einzelarbeit austauschen. Im Mittelpunkt Ihrer Diskussion könnte dann stehen, wie sich Ihre unterschiedlichen Führungsstile und Zugänge zur gesundheitsfördernden Schulentwicklung ergänzen.

Gesundheitsförderliche Führung	Ihre Good Practice (Was tun Sie bereits dafür? Nennen Sie bitte konkrete Beispiele aus dem Schulalltag. Was könnten Sie noch tun?)
Anerkennung / Lob / Wertschätzung	
Ich empfinde Wertschätzung für alle meine Mitarbeiter/innen und zeige ihnen diese.	
Ich lobe wesentlich öfter, als dass ich kritisiere.	
Gute Leistungen und besonderes Engagement einzelner Mitarbeiter/innen werden von mir gewürdigt.	
Ich übertrage meinen Mitarbeiter/innen verantwortungsvolle Aufgaben und versuche, ihren Handlungsspielraum zu erweitern.	
Soziale Unterstützung	
Ich kenne die Probleme und Belastungen meiner Mitarbeiter/innen und zeige meine Anteilnahme und mein Verständnis.	
Ich unterstütze meine Mitarbeiter/innen mit Rat und Tat.	
Ich versuche, auch auf private Aspekte meiner Mitarbeiter/innen Rücksicht zu nehmen.	
Bei meinen Mitarbeiter/innen achte ich bewusst auf gesundheitliche Warnsignale und Veränderungen.	
Kommunikation und Kontakt	
Ich habe für meine Mitarbeiter/innen Zeit und bin ansprechbar (offene Tür, Sprechzeiten,...).	
Ich versuche, regelmäßig mit den Lehrkräften über Unterrichtsaspekte und die Schüler/innen zu sprechen.	

Gesundheitsförderliche Führung	Ihre Good Practice (Was tun Sie bereits dafür? Nennen Sie bitte konkrete Beispiele aus dem Schulalltag. Was könnten Sie noch tun?)
Ich habe Kommunikationsrituale eingeführt, z. B. morgendliche Begrüßung, Gratulation zu Geburtstagen, Begrüßung nach Krankheit etc.	
Vorbild-Sein	
Ich bin gelassen und strahle Ruhe aus.	
Ich achte auf meine eigene Gesundheit und ermutige meine Mitarbeiter/innen zu gesundheitsförderlichem Verhalten.	
Betriebsklima und Stimmung	
Ich habe meist gute Laune / lasse schlechte Laune nicht an meinen Mitarbeiter/innen aus.	
Ich stoße die Weiterentwicklung meines Teams an (Teamevents, Teamtraining, gemeinsame Mittagspause,...).	
Aufabengestaltung und Ressourcenaufbau	
Ich prüfe regelmäßig, ob meine Mitarbeiter/innen unter- / überfordert sind.	
Ich versuche, meinen Mitarbeiter/innen ausreichend Ressourcen wie z. B. Zeit und Fortbildungen zur Verfügung zu stellen.	
Ich Sorge durch Verbesserungen im Bereich Arbeitsorganisation dafür, dass die Belastungen meiner Mitarbeiter/innen reduziert werden (z.B. Pausen- und Stundenplangestaltung, Ruheraum).	
Partizipation, Information und Klarheit	
Ich informiere meine Mitarbeiter/innen über wichtige Entwicklungen und beteilige sie an Entscheidungsprozessen.	
Ich bitte meine Mitarbeiter/innen um eigene Ideen und Vorschläge.	
Ich beziehe klar Position und formuliere meine Erwartungen und Meinungen.	
Ich Sorge für klare Zuständigkeiten und eine Klärung der zu erreichenden Ziele.	



Gelingsbedingung 3, Instrument 2

Salutogenes Selbstmanagement prüfen

Ziel: Die eigene Gesundheit als Schulleitung im Blick behalten

So gehen Sie vor:



Bitte füllen Sie die Tabelle aus. Überlegen Sie, wie Sie im Schulalltag und im Privaten beginnen können, einzelne Maßnahmen zur eigenen Gesunderhaltung umzusetzen.

Wenn Sie in einem Schulleitungsteam arbeiten, können Sie vereinbaren, sich wechselseitig daran zu erinnern, die Gesundheitsförderung in den Arbeitsalltag zu integrieren (vielleicht mit solchen Fragen: Heute schon Pause gemacht? Heute schon mal an die frische Luft gegangen? Heute schon mal gelächelt?

Gesundheitsbewusste Schulleiterinnen und Schulleiter ...	Was tun Sie? Was könnten Sie zukünftig tun?
... achten auf die eigenen Bedürfnisse	
... bewegen und entspannen sich regelmäßig	
... haben ein bewusstes Stress- und Zeitmanagement	
... tauschen sich mit anderen Schulleiterinnen und Schulleitern, aber auch mit Lehrkräften und Eltern der eigenen Schule aus	
... delegieren Aufgaben	
... können abschalten und sich abgrenzen	
... sind in der Lage, unangemessene Forderungen zurückzuweisen	

Wie geht es weiter?

Wenn Sie den Leitfaden bis hierher bearbeitet haben, haben Sie sich gemeinsam mit Ihrem Kollegium mit dem Konzept der guten gesunden Schule auseinandergesetzt, eine Idee von nachhaltiger Gesundheitsförderung als Schulentwicklungsprozess entwickelt sowie eine Vision, wie Sie sich Ihre Schule zukünftig vorstellen. Gibt Ihnen die Vision eine Antwort auf die Frage „Was bzw. wohin wollen wir eigentlich?“, benötigen Sie nun Antworten auf die Frage „Wo stehen wir?“? Solche Antworten können Diagnosen oder Ist-Analysen liefern. In der folgenden Gelingsbedingung erhalten Sie deshalb Impulse zur Identifizierung von Stärken und Schwächen Ihrer Schule. Dem Soll-Zustand (Vision) wird der Ist-Zustand (Diagnose) gegenübergestellt. Diese Phase ist von entscheidender Bedeutung für den gesundheitsförderlichen Schulentwicklungsprozess. Denn aus der Ist-Soll-Diskrepanz erwächst die Bereitschaft zum Engagement und zur Mitwirkung am Prozess. Je deutlicher die Diskrepanz ist, je stärker der Ist-Zustand vom Soll-Zustand (der Vision) abweicht, umso eher sind die Mitglieder Ihres Kollegiums bereit, die Veränderung mitzutragen. Die Bearbeitung der beiden Gelingsbedingungen 2 und 4 ist demnach die Voraussetzung für die spätere Mitwirkungsbereitschaft der Lehrkräfte, die in den Gelingsbedingungen 7 und 9 thematisiert wird.

GELINGENSBEDINGUNG 4

Bedarf und Bestand ermitteln

Basis eines umfassenden Veränderungsprozesses ist das Wissen um die Stärken und Schwächen der Schule (vor dem Beginn des Entwicklungsprozesses). Zu diesem Wissen kann man auf ganz unterschiedliche Weise gelangen. In manchen Schulen geht es vielleicht darum, durch die Diagnose erstmalig ein Gesamtbild des Status Quo der Schule zu erstellen, in anderen sollen in Ergänzung zu bereits durchgeführten Diagnosen bestimmte Bereiche tiefergehender betrachtet werden und in anderen Schulen liegen ausreichend Daten vor, die nun unter einer neuen Fragestellung ausgewertet werden sollen.

Die Ist-Analyse oder Diagnose als Grundlage der Gestaltung von organisationalen Wandelprozessen sollte dem Motto folgen: „Daten für Taten“. Die Diagnose soll einen Aufschluss über die Stärken und Schwächen einer Schule erlauben und helfen, die Handlungsfelder zu identifizieren, bei denen Verbesserungen notwendig sind. Die Organisationsdiagnose ist demnach Grundlage für die Entwicklung maßgeschneiderter schulspezifischer Interventionen. Zudem kann die Diagnose zu Beginn der Überprüfung der Wirksamkeit der ergriffenen Daten dienen, da sie einen Vorher-Nachher-Vergleich erlaubt (Evaluation, vgl. die Schritte 6-8 in diesem Leitfaden).

Badura (2004) verwendet ein plausibles Bild für die Notwendigkeit der Organisationsdiagnose in Prozessen zur Gesundheitsförderung: Wer zum Arzt geht, erwartet eine ausführliche Untersuchung und Diagnose seiner Beschwerden. Ohne diese Diagnose ist keine Therapie möglich. Dabei sollte der Arzt nicht nur auf die Symptome achten, sondern auch erforschen, welche „Störungen“ sich in den Symptomen zeigen. Nur wenn die Ursachen für ein Problem erkannt werden, kann eine wirkungsvolle „Therapie“ erfolgen.

Eine Diagnose sollte nur durchgeführt werden, wenn Einigkeit darüber besteht, dass auf Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse auch gehandelt wird. Eine Diagnose ohne anschließende Intervention führt zu Frustration, da Handlungsbedarfe aufgedeckt, aber keine Verbesserungen realisiert werden.

Tip

Eine Übersicht über Diagnoseformate und geeignete Diagnose-Tools erhalten Sie im Praxisteil des „Handbuch Lehrergesundheit“ (<http://www.handbuch-lehrergesundheit.de>) oder unter <http://www.iqesonline.net>.

Die Organisationsdiagnose lässt sich in folgende Teilschritte untergliedern:

- Auswahl und Entwicklung von Erhebungsinstrumenten (Fragebogen, Interviews, moderierte Workshops etc.): Hierbei sollten neben Daten zu den als problematisch erlebten Zuständen (z. B. Gesundheitszustand) auch Daten zu möglichen verursachenden Arbeits- und Organisationsbedingungen erhoben werden.
- Datenerhebung und -auswertung: Es sollten möglichst alle Mitglieder der Organisation bzw. der betroffenen Organisationseinheit befragt werden. Bei der Auswertung der Daten sollen Wirkzusammenhänge zwischen den Variablen geprüft werden, so dass bestimmt werden kann, welche Faktoren den problematischen Zustand bedingen. Die Ergebnisse werden allen Organisationsmitgliedern rückgemeldet (Feedback). Diese diskutieren in Gruppen die Ergebnisse und entwickeln Erklärungen für den problematischen Zustand. Die Einbeziehung der Organisationsmitglieder bei der Interpretation

der Ergebnisse ist von großer Bedeutung: Sie verfügen über organisationsspezifisches Wissen zur Entstehungsgeschichte von Problemlagen und können abschätzen, ob ein als problematisch bewerteter Zustand ohne weiteres beseitigt werden kann oder unkalkulierbare Nebenwirkungen auftreten. Manchmal ist die bestehende missliche Situation auch das kleinere Übel.

- **Diagnose und Prioritätensetzung:** Die Diagnose beinhaltet ein Erkennen der Stärken und Schwächen der Organisation sowie der verursachenden Faktoren. Anhand der Diagnoseergebnisse werden die dringlichsten und erfolgversprechendsten Handlungsfelder identifiziert.
- **„Daten für Taten“:** Aufbauend auf der Diagnose werden in Gruppen spezifische Maßnahmenpläne, inklusive der Festlegung der Methoden und der Verantwortlichkeiten, entwickelt. Die Vorschläge der Gruppen sollten von der übergeordneten Steuergruppe gesammelt, hinsichtlich ihrer Realisierungschancen bewertet und schließlich zu einem abgestimmten Änderungsprogramm verdichtet werden (vgl. dazu auch die Gelingensbedingungen 5 und 6).

Umgang mit sensiblen Daten

Ein großer Problembereich für Schulen ist der Datenschutz, wenn z. B. Lehrkräfte die Fragebögen ihrer Kolleginnen und Kollegen selbst auswerten. Die Gefahr, dass Fragebögen einzelnen Personen zugeordnet werden können und der Datenschutz nicht mehr gewährleistet wird, könnte für einige Betroffene ein Grund sein, die Teilnahme an der Befragung abzulehnen oder Antworten zu verfälschen. Dieses Problem kann entschärft werden, wenn etwa auf demografische Angaben zu Alter und Geschlecht verzichtet wird. Die Erhebung solcher Daten ist auch für die schulinterne Diagnose in der Regel nicht von Bedeutung. Sinnvoll könnte es auch sein, Diagnosemethoden wie Workshops zu wählen, die ohne Befragung auskommen, oder Daten extern auswerten zu lassen.

Gelingensbedingung für die Organisationsdiagnose: Beteiligung des Kollegiums

Eine Diagnosebeteiligung möglichst vieler Lehrkräfte ist eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen des gesundheitsförderlichen Entwicklungsprozesses. Je höher die Zahl der Beteiligten, umso aussagekräftiger sind die Ergebnisse der Diagnose. Wenn die Ergebnisse nur die Meinungen und Probleme von 30 Prozent des Kollegiums widerspiegeln, ist der Erklärungswert ein ganz anderer als bei einem höheren Prozentsatz. Bei einer niedrigen Beteiligung stellt sich auch die Frage nach der Repräsentativität der Stichprobe: Hat man nur diejenigen erfasst, die sich besonders belastet fühlen oder haben diese vielleicht gerade die Mitarbeit verweigert?

Eine wichtige Voraussetzung für eine hohe Diagnosebeteiligung ist eine möglichst frühzeitige und umfassende Information und Beteiligung des Kollegiums. Wenn das Kollegium von Beginn an über die Ziele des geplanten Schulentwicklungsprojekts informiert wurde und eigene Sichtweisen und Ideen einbringen konnte, steigen die Chance auf eine Beteiligung an der Diagnose.

So kann es auch sinnvoll sein, vor der Diagnose zu fragen, ob sich die Lehrkräfte oder auch Schülerinnen/Schüler und Eltern beteiligen werden. Wenn die Abstimmung zeigt, dass nur die Hälfte der Zielgruppe oder weniger sich beteiligen wollen, macht es wenig Sinn, die Dia-

gnose durchzuführen. In einem solchen Fall muss geprüft werden, ob die Schulmitglieder die Ziele der Diagnose und des Schulentwicklungsprozesses kennen, verstanden haben und von deren Sinnhaftigkeit überzeugt sind. Oft ist es notwendig, noch einmal einen Schritt zurückzutreten und eine ausführliche Diskussion zu dem geplanten Entwicklungsprozess anzustoßen. Denn ein Kollegium, das bereits eine Diagnose mit Widerstand und Unwillen durchläuft, wird sich mit großer Wahrscheinlichkeit auch nicht am Entwicklungsprozess beteiligen.

Praxistool

In diesem Praxistool finden Sie zwei Instrumente, die Sie beide nutzen können, wenn Sie noch keine umfassende Organisationsdiagnose durchgeführt haben. Beim ersten Instrument erhalten Sie Entscheidungshilfen über die Auswahl und Durchführung einer Organisationsdiagnose an Ihrer Schule. Dieses Instrument hilft Ihnen, wenn Sie sich noch nicht über den Nutzen einer Diagnose im Klaren sind bzw. wissen wollen, welche Diagnosemethode zu Ihrer Schule passt. Das zweite Instrument bietet Ihnen einen Diagnose-Workshop. Diesen können Sie nutzen, wenn Ihnen die kollegialen Kommunikationsprozesse bei der Auseinandersetzung mit den Stärken und Schwächen der Schule wichtig sind oder standardisierte Instrumente wie Fragebögen nicht die spezifische Problematik Ihrer Schule erfassen, etwa die Anforderungen durch eine speziell zusammengesetzte Schülerschaft. Diagnose-Workshops können auch dazu beitragen, bereits bei der Ist-Analyse das Expertenwissen und die Motivation der Lehrkräfte zu aktivieren, wenn beispielsweise um Ideen für gesundheitsförderliche Maßnahmen in der Schule gebeten wird. In manchen Fällen sind Kollegien auch unwillig, weitere Fragebögen auszufüllen, wenn es z. B. gerade eine größere Befragung durch die Schulbehörde gegeben hat.

Wer ist verantwortlich?

Die Entscheidung zu einer Organisationsdiagnose sollte vom gesamten Kollegium getragen werden, um auch die Bereitschaft zur Beteiligung zu erhöhen. Die Auswahl und Entwicklung der Instrumente (z. B. ein Fragebogen) kann von einer dafür eigens bestellten Arbeitsgruppe mit Fachwissen (z. B. Mathematiklehrkräfte) oder von der Steuergruppe geleistet werden. In manchen Fällen macht es auch Sinn, die Arbeitsgruppe vorab zu schulen, eine umfangreiche Diagnose direkt an externe Experten zu vergeben oder ein fertiges Diagnoseangebot zu nutzen. Gerade für Diagnosen, die als Workshop-Methode durchgeführt werden, empfiehlt es sich, mit externen Moderatoren zu arbeiten.

Die letztliche Verantwortung für die Realisierung der Diagnose liegt bei der Schulleitung. Diese muss die Finanzierung und Durchführung sicherstellen. Gemeinsam mit dem Kollegium muss die Schulleitung auch entscheiden, was aus der Ist-Analyse folgt, wie die Ergebnisse zurückgemeldet werden und ob z. B. Arbeitsgruppen gebildet werden sollen.



Gelingsbedingung 4, Instrument 1

Organisationsdiagnose gestalten

Ziel: Eine Entscheidung über die Auswahl und Durchführung einer Organisationsdiagnose treffen.

So gehen Sie vor:

Lassen Sie die Fragen in der erweiterten Schulleitung bzw. der Steuergruppe bearbeiten, am besten auch unter der Beteiligung des Personalrats und der Schüler- bzw. Elternvertretung. Das Ergebnis sollten Sie dann dem Kollegium vorstellen und darüber abstimmen lassen.

Fragen:	Ihre Antworten:
Über welche Daten verfügt Ihre Schule bereits (z. B. aus der schulinternen Evaluation oder einem Projekt)?	
Zu welchen Themenfeldern liefern Ihnen diese vorhandenen Daten Antworten?	
Zu welchen Themenfeldern benötigen Sie noch neue Daten?	
Was wäre der „inhaltliche Profit“ aus einer neuen Diagnose? Was können Sie als Schule aus den Ergebnissen lernen, wo leisten die Ergebnisse einen Beitrag zur Schulentwicklung?	
Wie umfänglich soll die Diagnose sein? Möchten Sie mit der Diagnose ein Gesamtbild der Schule erstellen oder nur einzelne Teilaspekte beleuchten?	
Welche Instrumente kommen für Sie in Frage? Eine Übersicht über verschiedene Diagnosetools finden Sie im Praxisteil des Handbuchs Lehrergesundheit (http://www.handbuch-lehrergesundheit.de).	
Welche Methoden zur Datengewinnung sind für Ihr Kollegium und für die Fragestellung passend (Fragebogen, Workshop, Interview etc.)?	
Welche Expertise haben oder brauchen Sie im Kollegium (z. B. Fragebogenerstellung, Moderation, Datenauswertung, Datenaufbereitung und –interpretation)?	
Welche externen Ressourcen benötigen Sie (z. B. Beratung bei der Wahl des Diagnoseinstruments und der Datenaufbereitung)?	
Welche Zeitfenster stehen Ihnen für die Diagnose zur Verfügung?	
Können Sie sich die Zeit nehmen, um mit dem Kollegium aus den Diagnoseergebnissen Ziele für den Veränderungsprozess abzuleiten?	



Gelingsbedingung 4, Instrument 2

Diagnose als Workshop durchführen

Ziel: Gemeinsam die Stärken und Schwächen der Schule in den Blick nehmen und eine Diagnose durchführen

So gehen Sie vor:

Idealerweise nimmt sich die Schule mindestens einen halben Tag Zeit. Die Gestaltung/Durchführung eines Workshop(tage)s ermöglicht eine schnelle Analyse erlebter Problemlagen, kann jedoch eine empirisch gestützte Datenerhebung und –auswertung nicht ersetzen. Der Workshop sollte moderiert werden. Eine externe Unterstützung bietet sich hier an.

Vorgehen:

1. Analyse der Belastungsfaktoren:

- Jede Lehrkraft schreibt in Einzelarbeit wahrgenommene Belastungsfaktoren an der Schule (auf Kärtchen) auf. Alternativ können auch jeweils drei Stärken und drei Schwächen der Schule aufgeschrieben werden.
- In Kleingruppen findet ein Austausch über die erlebten Belastungen (oder Stärken/Schwächen) statt. Jede Kleingruppe wählt die drei wichtigsten Faktoren aus.
- Im Gesamtplenum werden die Gruppenergebnisse vorgestellt und auf einer Stellwand thematisch zusammengeführt.

2. Erarbeitung von Lösungsansätzen:

- In Arbeitsgruppen werden jeweils für ein Thema Ursachen für die Belastung analysiert und erste Ideen für Lösungsansätze erarbeitet. Die Ergebnisse werden auf Plakaten festgehalten.
- Vorstellung der Ergebnisse im Gesamtplenum durch Kurzpräsentationen der Gruppen oder Aufhängen der Plakate an Stellwänden (hier sollte eine Pause mit Zeit zum Lesen eingeplant werden).

Als nächste Schritte folgen die Klärung der Verantwortlichkeiten für die erarbeiteten Lösungsansätze, die genaue Definition der Ziele und die Zeit- und Ressourcenplanung. Dazu erhalten Sie Instrumente in den nachfolgenden Gelingsbedingungen 5, 6 und 12.

Tipp

Unter <http://www.handbuch-lehrergesundheit.de> finden Sie eine weitere Workshopmethode mit Hilfe des Ansatzes Appreciative Inquiry (AI).

Wie geht es weiter?

Nachdem Sie nun mit Hilfe des Leitfadens unter anderem eine Vision entwickelt und den Ist-Zustand analysiert haben, geht es im nächsten Schritt darum, aus der Vision oder der Diagnose Entwicklungsziele abzuleiten. In der Gelingsbedingung 5 stehen die übergeordneten Ziele oder Entwicklungsziele im Vordergrund. Wie entstehen solche Entwicklungsziele und wie kann es gelingen, dass diese Ziele Veränderung bewirken? Wie müssen solche Entwicklungsziele gestaltet sein, damit Personen bereit sind, daran mitzuarbeiten? Neben der Zielklärung stehen in der Gelingsbedingung 5 auch Zielkonflikte im Mittelpunkt, z. B. Konflikte zwischen den schuleigenen Zielen und den bildungspolitischen oder administrativen Vorgaben. In Gelingsbedingung 6 geht es in einem weiteren Schritt darum, aus den Entwicklungszielen smarte Ziele für die jeweiligen Entwicklungsvorhaben abzuleiten.

GELINGENSBEDINGUNG 5

Dringliche und bedeutsame Entwicklungsziele entwickeln

In dieser Gelingensbedingung geht es um die Entwicklung von übergeordneten Zielen, die für Sie und Ihre Schule bedeutsam sind und die die Richtung des Veränderungsprozesses anzeigen können. Dabei ist zu beachten, dass alle Mitglieder der Schulgemeinschaft mehr oder weniger bewusste Änderungswünsche haben. Dieser Schritt dient also auch dazu, diese bewusst zu machen und darüber in zentralen Punkten einen Konsens zu entwickeln!

Ein Ziel ist die Festlegung auf einen von der Mehrheit gewünschten zukünftigen Zustand der Schule. Anlaß für die Zielfindung kann die Erfüllung einer Vision bzw. eines besonders erstrebenswerten Soll-Zustands oder die Änderung eines unbefriedigenden Ist-Zustands sein. Ziele können eine gemeinsame Änderungsmotivation schaffen. Sie fokussieren durch die Bestimmung von Änderungswünschen und motivierenden Idealzuständen (Was schmerzt und was begeistert?). Ziele sind orientierungs- und identitätsstiftend. Attraktive, bedeutsame und gesunde Ziele können die Motivation der Beteiligten fördern – man weiß, wofür man sich einsetzt.

Ein nachhaltiger Veränderungsprozess lässt sich nur dann initiieren und erfolgreich umsetzen, wenn es gelingt, Ziele zu definieren, die für die Schule und die in ihr tätigen Lehrkräfte, Schülerinnen und Schüler bedeutsam sind und zugleich dringlich für die Entwicklung der Organisation erlebt werden. In unseren Projekten zur Förderung von Gesundheit und Schulqualität hat sich gezeigt, dass diejenigen Schulen in der Regel erfolgreicher sind, deren Lehrkräfte von der Notwendigkeit der Änderungen überzeugt sind und Ziele des Projekts für wichtig und erreichbar halten. Dann entsteht die für den Erfolg solcher Schulentwicklungsprojekte unerlässliche Veränderungsbereitschaft – getragen von Überzeugung und Erfolgszuversicht.

Wie entstehen Ziele eigentlich?

Die Entstehungsgrundlage sind zunächst angenehme oder unangenehme Gefühle gegenüber sich selbst, aber auch gegenüber der Berufsarbeit. Aus einigen der Gefühle entwickeln sich bei ausreichender Intensität und häufigem Auftreten Annäherungswünsche: „Etwas möge eintreten bzw. beibehalten werden.“ oder Vermeidungswünsche: „Etwas möge nicht eintreten bzw. endlich aufhören.“ Aus einigen dieser Wünsche entwickeln sich dann Annäherungs- bzw. Vermeidungsziele, die das individuelle Handeln steuern. Menschen haben also laufend mehr oder weniger bewusste Änderungsziele, die nicht alle gleichzeitig umgesetzt werden können und zum Teil auch miteinander konkurrieren. Die Ziele können auf der individuellen (z. B. ich will mit dem Rauchen aufhören – gleichzeitig genieße ich die Raucherpausen) oder kollektiven (z. B. einige Kolleginnen/Kollegen möchten gern fächerübergreifend arbeiten - ich sehe nicht ein, dass ich meine tollen Unterrichtsentwürfe mit anderen teilen soll) Ebene zu Zielkonflikten führen. Deshalb ist es wichtig, die Zielfindung auf der individuellen und kollektiven Ebene stattfinden zu lassen. Dies dient dazu, vorhandene individuelle und kollektive Änderungswünsche und -ziele und damit potenzielle Zielkonflikte vorab bewusst zu machen und unterstützt dabei, den notwendigen Konsens mit sich selbst und dem Kollegium zu finden.

Bedeutsame und dringliche Entwicklungsziele zu finden ist für Schulen nicht einfach: Schulen sind keine autonomen Organisationen, die ihre Ziele selbst bestimmen können. Formaljuristisch müssen sich Schulen an dem gesetzlich verankerten Bildungsauftrag und den damit einhergehenden Verordnungen orientieren. Sie haben komplexe Aufgaben zu bewältigen und eine Vielzahl an Bezugsgruppen mit zum Teil sehr unterschiedlichen oder sogar widersprüchlichen Interessen zu bedienen: Bildungspolitik und -administration, Krankenkassen, gesellschaftliche Interessenverbände (z. B. Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften), sowie Eltern, Schülerinnen und Schüler genauso wie Lehrerinnen und Lehrer. Sie alle stellen Forderungen an das schulische Bildungssystem und die einzelne Schule und haben Wunschvorstellungen davon, wie Schule sein und welche Ziele sie verfolgen sollte.

Wie kann es gelingen, den von Schulen zu erfüllenden Bildungsauftrag mit den für das Kollegium und die Schülerschaft bedeutsamen Zielen zu vereinbaren? Es bleibt weiterhin das gute Recht jedes Kollegiums, externe Ziele gesellschaftlicher Interessenverbände, Krankenkassen und anderer Organisationen in Frage zu stellen oder gar abzulehnen, wenn sie für die Entwicklung der Schule oder für die Mehrheit der Lehrkräfte nicht bedeutsam sind oder nicht zum aktuellen Veränderungsprozess passen. Der bessere Weg für die Schule wäre dann, gezielt nach Projekten, Partnern oder Initiativen zu suchen, deren Ziele mit den Zielen der Schule übereinstimmen.

Praxistool

In diesem Praxistool finden Sie verschiedene Instrumente. Mit dem ersten Instrument können Sie mögliche Zielkonflikte aufdecken und bearbeiten. Hier geht es vor allem um die Konflikte zwischen externen und internen Zielen. Mit dem zweiten Instrument können Sie gemeinsam Entwicklungsziele aus Ihrer Vision ableiten. Das dritte Instrument unterstützt Sie dabei zu prüfen, ob Ihre Entwicklungsziele bedeutsam und attraktiv sind. Sie können dieses Instrument auch nutzen, wenn Sie in einem kollegialen Prozess mehrere Entwicklungsziele gefunden haben und nun prüfen möchten, welche davon für Ihre Schule von besonderer Bedeutung sind.

Hinweise für den Prozess:

- Gemeinsame Zielfindung im Kollegium bzw. in der Schule: Je partizipativer der Zielfindungsprozess abläuft, desto höher wird die Akzeptanz der Ziele und die Mitwirkungsbereitschaft sein. Es lohnt sich also, für die Zielklärung einen längeren Zeitraum einzuplanen und Methoden zu nutzen, die eine hohe Beteiligung ermöglichen.
- Schulen sollten zeitgleich nicht an unbegrenzt vielen Entwicklungszielen arbeiten, sondern sich auf einige wenige Ziele konzentrieren. Je langfristiger an bestimmten Entwicklungszielen gearbeitet wird, desto weniger Ziele sollten ausgewählt werden.
- Ziele müssen im Prozess immer wieder überprüft und ggf. angepasst werden (vgl. die Gelingensbedingungen in Phase 2).

Wer ist verantwortlich?

Schulleitungen leiten das Kollegium dabei an, zu klaren gemeinsamen Zielvorstellungen zu gelangen. Schulleitungen initiieren damit den Prozess der Zielfindung und stellen Zeitfenster, Ressourcen und Strukturen für die Zielfindung und Zielumsetzung zur Verfügung. Ihre Aufgabe ist es aber auch, die Passung der schulischen Ziele zu den bildungspolitischen oder administrativen Vorgaben herzustellen bzw. diese Vorgaben ins Kollegium zu tragen.

In manchen Fällen kann es sinnvoll sein, die Zielfindung vorab mit der Steuergruppe vorzubereiten oder mit einer externen Moderation durchzuführen.



Gelingsbedingung 5, Instrument 1

Zielkonflikte klären

*Ziel: Unterschiedliche Zielvorstellungen identifizieren,
Zielkonflikte aufdecken und bearbeiten*

So gehen Sie vor:



Bearbeiten Sie in der Schulleitung oder
im Steuerkreis folgende Fragen.

	Ihre Antwort:
Bildungspolitische oder administrative Vorgaben: Welche externen Vorgaben hat Ihre Schule derzeit oder zukünftig zu beachten und umzusetzen?	
Selbstgewählte Ziele: Welche Ziele hat sich Ihre Schule bereits selbst gesetzt (z. B. aus der Vision, abgeleitete Ziele aus der Schulinspektion, Diagnose ...)?	
Wünsche der Schulbeteiligten: Welche Wünsche gibt es im Kollegium, bei den Schülerinnen/Schülern, Eltern und nicht-unterrichtenden Personen?	
Gibt es Ziele, die Sie in der Vergangenheit verfolgt haben, welche sich im Lauf der Zeit verändert haben? Welche veränderten Ziele verfolgt Ihre Schule derzeit?	

Werten Sie Ihre Ergebnisse aus. Extern vorgegebene Ziele sind oftmals nicht die eigenen Ziele. Sie zu verfolgen ruft daher auch wenig Engagement und Veränderungsbereitschaft hervor. Daher sollte versucht werden, externe Ziele mit eigenen als bedeutsam erlebten Zielen zu verknüpfen oder solche bedeutsamen Ziele ergänzend zu den eigenen Vorstellungen von einer guten gesunden Schule zu verfolgen.

Folgende Fragen können Sie dabei unterstützen:

- Welche der Ziele sind widersprüchlich?
- Wo haben Sie auch bei externen Anforderungen und Vorgaben noch einen Handlungsspielraum? Wie können Sie auch solche Prozesse gesundheitsförderlich gestalten?
- Wo sehen Sie für Ihre Schule Bedeutsamkeit? Wo und wie können Sie Bedeutsamkeit schaffen?

Stellen Sie Ihre Ergebnisse dem Kollegium vor. Je nach Umfang der festgestellten Zielkonflikte sollten Sie den Beteiligten Raum geben, darüber zu diskutieren und Lösungen zu finden. Tipp: Für die Klärung der Bedeutsamkeit von extern vorgegebenen Zielen können Sie auch das Instrument 3 nutzen.



Gelingsbedingung 5, Instrument 2

Im Workshop Ziele finden

Ziel: Aus kollegialen Wunschvorstellungen und Visionen Ziele ableiten

So gehen Sie vor:

Es bietet sich an, diese Methode in einem moderierten Prozess in kollegialen Kleingruppen anzuwenden, um möglichst viele Ideen zu gewinnen. Wenn Sie in Kleingruppen arbeiten, brauchen Sie Zeiträume, um die Arbeitsgruppenergebnisse vorzustellen, zu thematischen Schwerpunkten zu verdichten und zu diskutieren. Sie sollten auch gemeinsam Prioritäten setzen. Welche der Entwicklungsziele lassen sich schnell umsetzen, welche brauchen längere Zeiträume und besondere Ressourcen (vgl. Gelingsbedingung 12)? Für die Priorisierung können Sie auch Ihre Diagnoseergebnisse heranziehen. Wo zeichnet sich ein besonderer Handlungsbedarf ab, was sollte schnell geändert werden?

Beispiel:

Vision: Wie soll es aussehen?	Entwicklungsziele: Wie kann die Vision Realität werden?	Handlungsziele: Was soll konkret getan werden, um die Situation zu verbessern bzw. die Vision zu erreichen (s. Gelingsbedingung 6)?
„Wir wünschen uns eine Schule, in der wir mit Freude zur Arbeit gehen.“	Das Schulgebäude soll ansprechend aussehen.	Eine Arbeitsgruppe entwickelt einen Vorschlag zur Gestaltung des Eingangs- und Außenbereichs der Schule. Es wird ein Konzept zur farblichen Gestaltung des Lehrerzimmers erstellt und umgesetzt.
	Lehrkräfte sollen ihre Balance von Arbeit und Freizeit auch im Privaten einhalten können, damit sie morgens entspannt zur Schule kommen.	Schulmails werden nicht mehr nach 19 Uhr verschickt. Die Organisation von Stundenplangestaltung und Vertretungsstunden wird optimiert.
	Es sollen Gelegenheiten für einen kollegialen Austausch in angenehmer Atmosphäre geschaffen werden.	Den nächsten Pädagogischen Tag beginnen wir mit einem gemeinsamen Frühstück und planen ausreichende Pausen zum Austausch ein.



Vorlage zum Ausfüllen

Vision: Wie soll es aussehen?	Entwicklungsziele: Wie kann die Vision Realität werden?	Handlungsziele: Was soll konkret getan werden, um die Situation zu verbessern bzw. die Vision zu erreichen?



Gelingsbedingung 5, Instrument 3

Ziele auf Attraktivität, Bedeutsamkeit und Gesundheit prüfen

*Ziel: Prüfung der Bedeutsamkeit von Entwicklungszielen, Priorisierung von Zielen
(in Anlehnung an Methoden aus dem Portal <http://www.iqesonline.net>)*

Ein weiteres Ziel dieses Instruments ist es, wirklich akzeptable Ziele auszuwählen und manche auch wieder zu verwerfen. Es geht also auch darum, das Kollegium vor Überforderung zu schützen.

So gehen Sie vor:



Bilden Sie Arbeitsgruppen. Jede Arbeitsgruppe bearbeitet ein Entwicklungsziel. Diskutieren Sie die Ergebnisse im Kollegium.

Ziel eintragen:	Ihre Antwort
Sinn und Zweck des Tuns - Wozu tun wir das? - Was an dem (ggf. extern vorgegebenen) Ziel ist für unsere Schule und für mich als Lehrkraft sinnvoll? - Worin besteht der konkrete Nutzen?	
Adressaten des Ziels Für wen tun wir das? (Diese Frage ist besonders wichtig bei extern vorgegebenen Zielen)	
Gesundheitswirkungen Führt das Ziel auch zu einer Verbesserung - der Lernbedingungen der Schülerinnen und Schüler - der Lehrergesundheit - der Schulqualität?	
Ergebnis: Ist das Ziel attraktiv, bedeutsam und gesund?	

Wie geht es weiter?

In nächsten Schritt geht es darum, aus Entwicklungszielen Handlungsziele zu gewinnen. Dafür liefert Ihnen die Gelingensbedingung 6 Methoden und Instrumente. Thematisiert wird auch die mögliche Konkurrenz beruflicher Ziele mit privaten Zielen. Sie erhalten Anregungen, wie es gelingen kann, dass sich die Lehrkräfte ihre individuellen Ziele und Wünsche bewusst machen und sich im Diskurs auf gemeinsame Ziele verständigen. Denn eine unzureichende Zielklärung und Zielbindung kann dazu führen, dass Veränderungen nicht durchgeführt oder nicht beibehalten werden.

GELINGENSBEDINGUNG 6

Smarte Handlungsziele für das Schulentwicklungsprojekt ableiten

Schulentwicklungsprozesse sollten systematisch geplant werden und zielgerichtet sein. Sie sollen der Erreichung übergeordneter Entwicklungsziele dienen, deren Bestimmung bereits in der Gelingensbedingung 5 des Leitfadens erläutert wurde. Diese übergeordneten Ziele sollen wiedergeben, wie sich die Schule in Zukunft entwickeln will. Für ein Schulentwicklungsprojekt müssen aus diesen übergeordneten Entwicklungszielen der Schule sogenannte smarte Projektziele abgeleitet werden. Smarte Ziele geben konkret und verständlich an, zu welchem Zeitpunkt ein durch Kriterien definiertes Ergebnis erreicht worden sein soll. In eine zeitliche Reihenfolge gebracht und eingebettet in Meilensteinpläne (vgl. Schritt 5 im Leitfaden), ermöglichen smarte Ziele ein strukturiertes Vorgehen und eine Überprüfung der Zielerreichung in der Evaluationsphase (vgl. Schritt 6-8 im Leitfaden). Durch smarte Ziele werden Erfolge wahrscheinlicher und sichtbarer.

Diese Erfolgserlebnisse befeuern die Motivation der Beteiligten. Smarte Ziele stellen darüber hinaus die Grundlage jeder Maßnahmenplanung dar: Erst wenn eine Gruppe oder ein Kollegium weiß, was und wer genau erreicht werden und was das Ergebnis der Arbeit sein soll, können Maßnahmen zielgerichtet entwickelt werden. Eine unzureichende Klärung bzw. Formulierung von Zielen rächt sich hingegen oft später im Prozess: Unklare Ziele ermöglichen zwar zunächst schnellen Aktivismus und sorgen für Flexibilität im Vorgehen – solche Vorhaben beginnen aber oft diffus und enden meist ebenso. Da smarte Ziele in einem hohen Ausmaß das Ge- oder auch Misslingen der gesamten Arbeit beeinflussen können, sollte ihrer Formulierung zu Beginn genügend Zeit eingeräumt werden.

Zielklärung: Die Lehrkräfte müssen sich ihrer individuellen Ziele und Wünsche bewusst werden und sich im Diskurs auf gemeinsame Ziele verständigen. Hierbei ist zu beachten, dass berufliche Handlungsziele in kritischer Konkurrenz zu den beruflichen und privaten Hauptaufgaben und Zielen der Betroffenen stehen können. Daher kann es hier zu Wertekonflikten kommen. Im ersten Schritt sollten sich alle Beteiligten deshalb ihre persönlichen Ziele und Wünsche deutlich machen. Im zweiten Schritt müssen die Beteiligten prüfen, ob und in welchem Ausmaß sie die Schulentwicklungsziele mittragen können. Gelingt der zweite Schritt nicht, sind innere Widerstände vorprogrammiert. Man lässt sich dann zwar auf ein Ziel ein („Um des lieben Friedens willen.“, „Die Mehrheit hat sich durchgesetzt.“), wird dann aber bald Strategien gegen das Ziel entwickeln (vgl. dazu auch Gelingensbedingung 10).

Der zweite kritische Moment für ein Schulentwicklungsprojekt ist die **Zielbindung**. Zielbindung meint das Ausmaß, in dem eine Person oder eine Gruppe sich einem Ziel gegenüber verpflichtet fühlt, es tatsächlich auch erreichen will und die Zielverfolgung selbst angesichts von Rückschlägen und Widerständen nicht aufgibt. Eine Bindung an ein Ziel entsteht zum Beispiel aus persönlichen Motiven („Ich kann mich in den Schulpausen besser erholen.“), durch Einschätzungen der Erfolgswahrscheinlichkeit einer Handlung und dem Sinn von Handlungsergebnissen. Wenn Personen ein Ziel für erstrebenswert halten, sind sie eher bereit, an dessen Erreichung mitzuarbeiten (vgl. dazu auch die Gelingensbedingung 7).

Praxistool

In diesem Praxistool finden Sie zwei Instrumente, die aufeinander aufbauen. Mit dem ersten Instrument können Sie mit Hilfe der BE-SMART-Formel Ihre individuellen und organisationalen Ziele für den Entwicklungsprozess formulieren. Die BE-SMART-Formel richtet das Augenmerk auf die Erreichbarkeit der Veränderungsziele. Mit dem zweiten Instrument, der HARD-Formel, können Sie die Zielbindung in den Blick nehmen. Die HARD-Formel richtet ihr Augenmerk auf die Emotionalität und Herausforderung der Entwicklungsziele für die beteiligten Lehrkräfte.

Hinweise:

Ziele können sich verändern. Daher sollten Sie im Laufe des Prozesses Ihre Ziele überprüfen und ggf. anpassen.

- Entwickeln Sie Ziele immer in einem Abgleich mit den vorhandenen Ressourcen (vgl. Gelingensbedingung 12). Entscheiden Sie sich daher für eine Anzahl von Zielen, die Sie mit Ihren Ressourcen auch wirklich erreichen können. Wählen Sie realistische Ziele aus, die Sie durch eigene Anstrengungen umsetzen können. Formulieren Sie Ihre Ziele schriftlich. Auch Ihr gesamter Arbeitsprozess, insbesondere alle Entscheidungen, sollten dokumentiert und für alle Schulbeteiligten einsehbar sein.
- Beginnen Sie den Entwicklungsprozess mit der Bearbeitung schnell erfüllbarer Ziele, denn Erfolgserleben erhöht die Motivation. Ziele sollten eine Balance zwischen Verhaltens- und Verhältnisprävention herstellen. Bitte wählen Sie nach Möglichkeit immer ein individuelles und ein organisationales Entwicklungsziel.

Wer ist verantwortlich?

Die Schulleitung hat die Aufgabe, die Zielvorgaben für die Schulentwicklung im Blick zu behalten. An der Entwicklung smarter Ziele muss das Kollegium beteiligt werden. Denn neben Zeit erfordert die Entwicklung smarter Ziele auch Transparenz. Ziele haben z. T. langfristige Konsequenzen für Einzelne oder für die gesamte Schulgemeinde und sollten daher immer auch mit den Beteiligten und Betroffenen abgestimmt werden. Ein anschließender Auftrag durch die Schulleitung an die Gruppe, die Maßnahmen für das Ziel entwickelt, stellt sicher, dass die erarbeiteten Ziele von der gesamten Schulgemeinde mitgetragen werden und erhöht darüber hinaus die Akzeptanz der Gruppe und der von ihr erarbeiteten Maßnahmen.



Gelingsbedingung 6, Instrument 1

BE-SMART-Kriterien auf Ziele anwenden

Ziel: Mit Hilfe der BE-SMART-Kriterien bearbeitbare individuelle und organisationale Ziele aus den Entwicklungszielen (Gelingsbedingung 5) ableiten

So gehen Sie vor:

In der ersten Tabelle erhalten Sie ein Beispiel für ein individuelles und ein organisationales Ziel. Die zweite Tabelle können Sie als Kopiervorlage für Ihre Zielbeschreibung nutzen.

Lassen Sie die Lehrkräfte in Einzelarbeit ein individuelles Ziel formulieren und nach der BE-SMART-Formel bearbeiten. Das individuelle Ziel sollte sich aus den Entwicklungszielen aus der Gelingsbedingung 5 ableiten. Folgende Leitfragen können dabei hilfreich sein:

- Was können Sie persönlich dazu beitragen, dass die Entwicklungsziele Ihrer Schule erreicht werden?
- Was haben die Entwicklungsziele mit Ihrer Gesundheit zu tun?

Im Anschluss sollte Zeit zum Erfahrungsaustausch in Arbeitsgruppen sein. In einem zweiten Schritt können dann in den Arbeitsgruppen zu den Entwicklungszielen gemeinsam organisationsbezogene Änderungsziele nach den BE-SMART-Kriterien entwickelt werden.

Tabelle BE-SMART mit Beispiel

Kürzel	Verschiedene Bedeutungen	Erläuterungen	Beispiel für individuelles Ziel	Beispiel für organisationales Ziel
Be	Idealer werthaltiger Fern-Zielzustand	Der Zielzustand („Ich bin, ich werde sein“) sollte positiv formuliert sein!	Ich werde im Schulalltag und zuhause ruhig und gelassen sein.	Wir werden entspannt sowie verständnis- und respektvoll miteinander arbeiten.
S	für specific (spezifisch, konkret und vorstellbar)	Die Zielhandlung muss in konkreten Situationen dargestellt sein. Sie muss genau, exakt und präzise beschrieben/vorstellbar sein.	Ich werde mich nach der Arbeit mit einer Entspannungsmusik in den Sessel legen und danach die Zeitung lesen.	Wir machen einmal täglich eine Lehrerpause ohne Schülerkontakte, in der wir uns austauschen können. Für Freistunden und die Mittagspause wird ein Ruheraum eingerichtet.
M	für measurable (messbar)	Wann ist wie viel vom Ziel erreicht? Woran mache ich das fest?	Ich werde eine Woche lang jeden zweiten Arbeitstag mindestens 20 Minuten entspannen. Ich erwarte, dass ich besser schlafen kann.	Wir werden in der ersten Woche Di und Do die zweite Pause als Lehrerpause nutzen. Der Plan für den Ruheraum ist fertig. Wir erwarten eine Verbesserung im kollegialen Miteinander.
A	für achievable (erreichbar und akzeptiert), attractive (anziehend, attraktiv), acceptable (annehmbar)	Das Ziel muss zugleich durchführbar und attraktiv sowie akzeptiert sein.	Ich kann das aus eigener Kraft tun. Ich kopiere mir einige Lieblings-Musikstücke zusammen und abonniere eine neue interessante Zeitung.	Durch die Lehrerpause können wir uns besser austauschen. Das fördert die Kommunikation und spart den Austausch außerhalb der Schulzeit.
R	für realistic (realistisch), resourced (mit Mitteln ausgestattet), result-oriented (ergebnisorientiert)	Ziel muss realistisch in Bezug auf Zeit, Kosten und Arbeitsaufwand sein, d. h. die Ressourcen müssen vorhanden sein.	Erholung soll und kann mir als Arbeitssüchtigem wichtig werden. Ich habe meine Familie gebeten, mich zwischen 19:30 und 20 Uhr nicht zu stören.	Zusatzressourcen für die Pause werden nicht benötigt, wir erleben das als lohnend, weil es den Kontakt untereinander enger knüpft. Eine Mitteilung an die Schülerinnen/Schüler und Eltern wurde schon formuliert. Die Möblierung des Ruheraums ist durch Sachspenden gesichert.
T	für time framed, time based, time-bound (zeitlich gefasst, terminiert)	Ab wann fange ich an, zu welchem Termin höre ich auf?	Ich entspanne erst mal 2-3 x die Woche. Nach 4 Wochen prüfe ich, ob ich die Entspannung auch häufiger durchführen kann.	Meilenstein: Nach vier Wochen prüfen wir, ob uns die 2 Tage mit Lehrerpause reichen. Das Ziel ist erreicht, wenn der Ruheraum allen zur Verfügung steht.



Tabelle zum Ausfüllen

Kürzel	Erläuterungen	Ihr individuelles Ziel	Ihr organisationales Ziel
Be	Der Zielzustand („Ich bin, ich werde sein“) sollte positiv formuliert sein!		
S	Die Zielhandlung muss in konkreten Situationen dargestellt sein. Sie muss genau, exakt und präzise beschrieben/vorstellbar sein.		
M	Wann ist wie viel vom Ziel erreicht? Woran mache ich das fest?		
A	Das Ziel muss zugleich durchführbar und attraktiv sowie akzeptiert sein.		
R	Das Ziel muss realistisch in Bezug auf Zeit, Kosten und Arbeitsaufwand sein, d. h. die Ressourcen müssen vorhanden sein.		
T	Ab wann fange ich an, zu welchem Termin höre ich auf?		



Gelingsbedingung 6, Instrument 2

Eine belastbare Zielbindung aufbauen

*Ziel: Die Attraktivität der Veränderungsziele klären
(Warum und wozu engagiere ich mich?)*

So gehen Sie vor:

Im Folgenden geht es darum, dass die Zielbindung der SMART-formulierten Ziele tiefer überprüft wird. Hintergrund: In der SMART-Formel wird die Erreichbarkeit der Ziele besonders betont. Allerdings gilt: Je sicherer ein Ziel erreichbar zu sein scheint, umso weniger attraktiv ist es gemeinhin. Mit der HARD-Formel soll nun die Attraktivität der Ziele stärker herausgestellt werden. In der folgenden Tabelle können Sie Ihre Ziele mit Hilfe der HARD-Formel auf ihre Attraktivität hin überprüfen.



Sie können die Tabelle in Arbeitsgruppen bearbeiten lassen. Diskutieren Sie im Anschluss darüber, wie es gelingen kann, die Attraktivität der Ziele für die eigene Person mit der Attraktivität für die Schule zu verknüpfen.

Kürzel	Bedeutung	Beispiel für Ihr eigenes Ziel
H	für heartfelt (tief gefühlt) – Die Erreichung des Ziels wird nicht nur das eigene Leben, sondern darüber hinaus auch für das Leben anderer bereichernd sein.	
A	für animated (beseelt) - Ich kann mir lebhaft vorstellen, wie es sich anfühlt, wenn ich dieses Ziel erreicht habe.	
R	für required (nötig) - Das Ziel ist unbedingt nötig für meine Organisation; Warum ist es sehr gut, das Ziel zu erreichen und schlimm, wenn das nicht geschieht?	
D	für difficult (schwer, schwierig, beschwerlich) - Um das Ziel zu erreichen, werde ich neue Fertigkeiten erlernen und meine „Komfortzone“ verlassen müssen.	

Schritt 3: Wie bereiten wir uns vor?



Nachdem Sie im Schritt 1 des Leitfadens die Zielrichtung des Entwicklungsprozesses geklärt und im Schritt 2 den Bedarf und Bestand ermittelt sowie Entwicklungs- und Handlungsziele formuliert haben, wird es im Schritt 3 konkret: Was können Sie aus vergangenen Prozessen lernen? Was sind typische Problemfelder Ihrer Zusammenarbeit, die Ihre Arbeit in der Vergangenheit beeinträchtigt haben und die Sie bei neuen Entwicklungsvorhaben besonders in den Blick nehmen sollten? Welche Voraussetzungen bringt Ihre Schule derzeit für den Entwicklungsprozess mit? Gibt es aktuell überhaupt zeitliche und personale Kapazitäten für Veränderung oder bedarf es vorab einiger Anstrengungen, um diese zu schaffen? Welche Ressourcen stehen der Schule zur Verfügung, welche muss sie sich erst sichern?

In Schritt 3 werden zudem die Startbedingungen geprüft. Wie motiviert und veränderungsbereit ist das Kollegium, welche Vorbehalte gegen das Vorhaben könnte es geben und was kann man tun, um dem entgegenzuwirken? In welchem Ausmaß sind Erfolgsfaktoren guter Entwicklungsarbeit wie Kollegialität, Partizipation und Feedbackkultur schon vorhanden? Welche Strukturen braucht die Entwicklung? Antworten sowie Arbeitshilfen zu diesen Fragen finden Sie in den folgenden Gelingensbedingungen.

GELINGENSBEDINGUNG 7

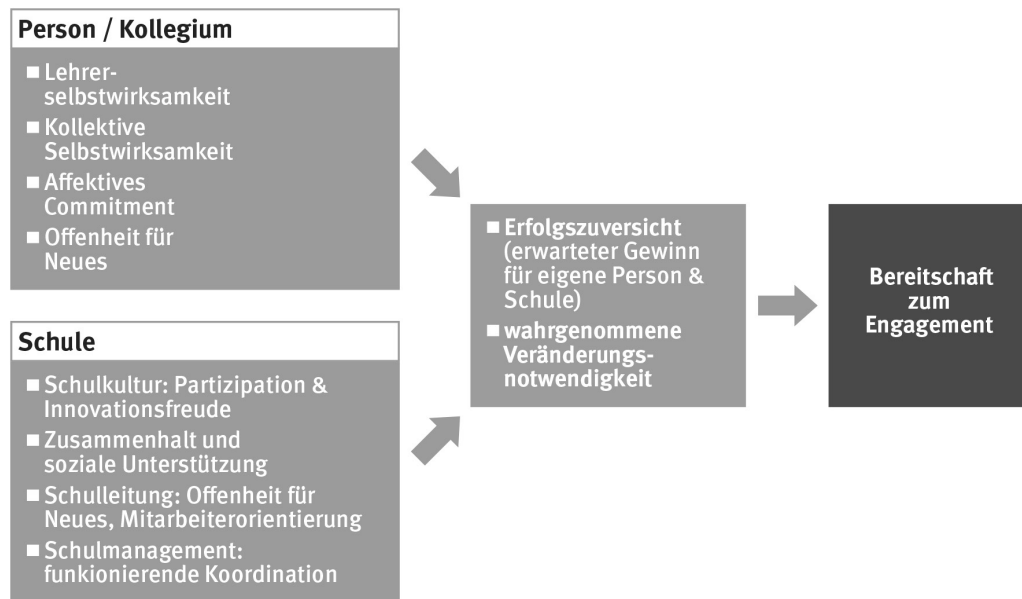
Bereitschaft zum Engagement prüfen und fördern

Veränderungswillen und Engagement sind Grundvoraussetzungen für nachhaltig erfolgreiche Veränderungen in Schulen. Lehrkräfte und ggf. Schülerinnen, Schüler und Eltern müssen bereit sein, Neues zu erproben und sich für die Realisierung ihrer Ideen zu engagieren. Dies kostet Zeit und Energie. Wenn nur wenige Mitglieder der Schule dem Veränderungsvorhaben positiv gegenüberstehen und nur wenige bereit sind, sich zu engagieren, sind nachhaltige und umfassende Verbesserungen kaum zu erzielen. Führt eine Schule einen Veränderungsprozess unter diesen Bedingungen durch, hat ein solches Missverhältnis von Engagierten und Zuschauern häufig zur Folge, dass die Engagierten über Gebühr belastet werden und in der Regel auch kaum Wertschätzung erfahren, denn der Rest des Kollegiums interessiert sich häufig nicht für ihr Tun oder behindert dieses sogar.

Veränderungsbereite Schulmitglieder verbinden mit der Veränderung positive Emotionen, es überwiegt eine positive Bewertung des Vorhabens und seiner Ziele (Erfolgszuversicht). Darüber hinaus besteht die Intention, sich aktiv an der Realisierung des Entwicklungsprojekts zu beteiligen. Entscheidend dafür ist zum einen das Erleben einer Ist-Soll-Differenz, z. B. die Diskrepanz zwischen der Vision von einer guten gesunden Schule und der schulspezifischen Realität, zum anderen die wahrgenommene Notwendigkeit bzw. der wahrgenommene Nutzen des Veränderungsvorhabens. Dies kann sich auch im persönlichen Vorteil - z. B. durch die Verbesserung der Arbeitsbedingungen - zeigen, den das Individuum durch eine Veränderung erfährt.

Die Forschung zeigt, dass die Bereitschaft zum Engagement und zur Veränderung (1) von individuellen Merkmalen, (2) von Bedingungen in der jeweiligen Schule (z. B. der Schulkul-

tur und Führung), (3) den Inhalten des Veränderungsvorhabens und (4) dessen Gestaltung bestimmt wird. Das folgende Modell zeigt im Überblick, von welchen Faktoren die Veränderungsbereitschaft zu Beginn eines Veränderungsvorhabens beeinflusst wird.



Die in der Abbildung dargestellten Merkmale der Schule und der Personen haben sich über längere Zeit entwickelt und sind nicht unmittelbar und kurzfristig zu verändern. Sie bilden gleichermaßen die Startbedingungen für ein Veränderungsvorhaben und bestimmen die generelle Veränderungsbereitschaft einer Schule und der in ihr Tätigen – unabhängig von den Inhalten und der Gestaltung eines spezifischen Veränderungsvorhabens. Daher ist zu Beginn eines jeden Veränderungsprojekts zu prüfen, wie die grundlegende Veränderungsbereitschaft der Schule und der betroffenen Lehrkräfte ausgeprägt ist und wovon diese beeinflusst wird oder wurde. In unseren Schulprojekten hat sich gezeigt, dass Schulen mit günstigen Startbedingungen und einer hohen Veränderungsbereitschaft die Projekte mit mehr Erfolg und Zufriedenheit durchlaufen haben als Schulen mit eher ungünstigen Startbedingungen.

Neben den vergleichsweise stabilen Einflussfaktoren nehmen auch die Gestaltung des Veränderungsvorhabens und dessen Inhalte Einfluss auf die Veränderungsbereitschaft. Diese Faktoren können in stärkerem Maße gesteuert werden und bergen daher für die Schule die Chance, die Aufgeschlossenheit gegenüber dem Veränderungsvorhaben und das Engagement für dessen Realisierung zu fördern.

In unseren Projekten zur Förderung der Lehrergesundheit hat sich auch gezeigt, dass die Veränderungsbereitschaft durch die Erfolgszuversicht der Lehrkräfte und deren Wahrnehmung der Notwendigkeit von Veränderungen unmittelbar beeinflusst wird. Je stärker die Lehrkräfte Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit und Schulqualität als dringend notwendig erachten und je stärker sie an einen Erfolg solcher Maßnahmen glauben, umso aufgeschlossener sind sie gegenüber dem Vorhaben und umso größer ist ihre Bereitschaft, sich zu engagieren. Hierbei ist nicht allein der erwartete Gewinn für die eigene Person, sondern auch der erwartete Gewinn für die Schule ein gewichtiger Einflussfaktor. Diese zentralen Dimensionen der Bewertung eines Veränderungsvorhabens werden wiederum von Merkmalen der Person und Merkmalen der Schule geprägt. Die Merkmale werden in der folgenden Tabelle beschrieben.

Person / Kollegium	Einflussfaktor auf die Bereitschaft zum Engagement	Hintergrund und Handlungsmöglichkeiten
		Gruppen mit einem hohen Selbstwirksamkeitserleben sind der festen Überzeugung, dass sie gemeinsam auch schwierige Situationen erfolgreich bewältigen können. Sie vertrauen auf ihre Kompetenzen und besitzen eine fast unerschütterliche Erfolgszuversicht. Daher erleben sie neue Anforderungen und Veränderungen nicht als Bedrohung. Kollektive Selbstwirksamkeit kann gefördert werden (mehr Informationen siehe Gelingensbedingung 11).
		Lehrkräfte mit hoher emotionaler Verbundenheit zur Schule identifizieren sich mit den Werten und Zielen ihrer Schule und gehören ihr gern an. Ihnen liegt das Wohlergehen ihrer Schule am Herzen. Daher sind sie bereit, sich in Veränderungsvorhaben zu engagieren, die dem Erfolg der Schule dienen. Zudem sind sie oft auch bereit, Verschlechterungen der eigenen Situation hinzunehmen, so lange die Schule insgesamt profitiert. Emotionale Verbundenheit kann gefördert werden, wenn die Schule ein gemeinsam entwickeltes klares Profil an Zielen und Werten hat und der Gewinn durch die Veränderung für die Person und die Schule sichtbar wird.
		Menschen unterscheiden sich in ihrer Offenheit gegenüber Neuerungen. Hierbei handelt es sich um ein relativ stabiles Persönlichkeitsmerkmal. Während manche Menschen nach Neuem suchen und Veränderungen als gern gesehene Herausforderungen und Entwicklungschancen betrachten, sind andere auf Sicherheit bedacht und meiden Veränderungen. Eine große Offenheit gegenüber Neuerungen führt dazu, dass eher die Notwendigkeit von Veränderungen wahrgenommen und die Erfolgsaussichten von Veränderungsvorhaben positiver bewertet werden. Entwicklungsvorhaben sollten die heterogenen Voraussetzungen im Kollegium berücksichtigen und auf auf Sicherheit bedachte Lehrkräfte Rücksicht nehmen. Diese können im Entwicklungsprozess unterstützt werden, wenn das Vorgehen transparent und partizipativ gestaltet wird, es klare Absprachen, Strukturen und Zeitfenster gibt und Ziele so gesetzt werden, dass kleinere Erfolge bald sichtbar werden.

	Einflussfaktor auf die Bereitschaft zum Engagement	Hintergrund und Handlungsmöglichkeiten
Schule	Schulkultur und Innovationsfreude	Innovationsfreundliche Kulturen, die Engagement und Verantwortungsübernahme fördern, neue Ideen begrüßen, eine offene, hierarchiefreie und problemlöseorientierte Kommunikation befürworten sowie eine Achtsamkeit gegenüber Risiken und Chancen in der Umwelt als wichtig erachten, stärken die Veränderungs- und Innovationsbereitschaft der Organisationsmitglieder. Das Gegenteil stellen Organisationen dar, die eher durch eine strukturelle und kulturelle Starre oder Trägheit gekennzeichnet sind. In solchen Organisationen existieren klar geregelte Kommunikations- und Entscheidungsprozesse sowie standardisierte Arbeitsprozesse und es herrscht eine Befehlshierarchie. Die dominierenden Werte dieser Kultur sind Zuverlässigkeit, Autoritätsgläubigkeit oder Unsicherheitsvermeidung. Eine solche Kultur ist eher innovationsfeindlich. Die Innovationsfreude des Kollegiums wird maßgeblich von der Schulleitung beeinflusst (siehe dazu Gelingensbedingung 3).
	Partizipation, Zusammenhalt und soziale Unterstützung	Generell kommt der Partizipation der Schulmitglieder in den heute favorisierten Konzepten der Schulentwicklung eine tragende Funktion zu. Eine solche partizipative Schulentwicklung lässt sich leichter in einer Schule realisieren, in der die Lehrkräfte und Fachkräfte bereits intensiv miteinander kooperieren und sich als ein Kollektiv erleben, welches gemeinsam Ziele erreicht und dem Einzelnen Rückhalt bietet. Schulen mit eher gering ausgeprägter Kooperation stehen dem partizipativen Ansatz oft skeptisch gegenüber und fühlen sich leichter überfordert. Schulen mit intensiver fachlicher Kooperation und sozialem Zusammenhalt glauben stärker an den Erfolg einer partizipativen Schulentwicklung und sind diesem gegenüber aufgeschlossener (weitere Hintergrundinformationen in Gelingensbedingung 13).
	Schulleitung: Offenheit für Neues, Mitarbeiterorientierung	In Bezug auf die Veränderungs- und Innovationsbereitschaft der Schule hat sich ein Führungsstil als besonders wirksam erwiesen: Die transformationale Führung. Sie zeichnet sich dadurch aus, dass die Führungskraft eine inspirierende Vorstellung von der Zukunft ihrer Organisation hat, Traditionen und Routinen hinterfragt und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anregt, neue Wege zu gehen und Experimente zu wagen. Zudem fördern transformationale Führungskräfte ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter individuell: Sie nehmen auf deren Bedürfnisse und Lebensumstände Rücksicht und unterstützen diese bei der Entwicklung ihrer Potentiale. Eine transformationale Führungskraft verfolgt darüber hinaus ehrgeizige Ziele und hat hohe Leistungsansprüche; sie gibt sich nicht mit dem Zweitbesten zufrieden. Sie fordert viel von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und traut ihnen gleichzeitig viel zu. Im Mittelpunkt steht dabei die Leistung des Teams: Gemeinsam sollen herausfordernde Ziele erreicht werden; das egoistische Verfolgen von Individualzielen zu Lasten des Teams wird nicht toleriert (mehr dazu in der Gelingensbedingung 3).
	Schulmanagement und funktionierende Koordination	Die Erfolgszuversicht der Schulmitglieder und damit deren Veränderungsbereitschaft hängt auch wesentlich von den bisherigen Erfahrungen mit Schulentwicklungsprojekten ab. Sind solche Vorhaben in der Vergangenheit oft gescheitert oder haben zu keinen nachhaltigen Verbesserungen geführt, werden die Betroffenen neuen Projekten eher skeptisch gegenüberstehen. Der Erfolg von Schulentwicklungsprozessen wird wiederum maßgeblich durch die Professionalität und Effizienz des Schul- bzw. Projektmanagements bestimmt. Schulen, die nur in geringerem Maße über Kompetenzen im Projektmanagement verfügen, laufen Gefahr, dass Projekte unnötig viele Ressourcen verschlingen, ihre Ziele nicht erreicht werden oder einfach versanden. Hier könnte es sinnvoll sein, vor einem neuen Projekt an den Strukturen zu arbeiten und z. B. Kommunikationswege und Informationsgelegenheiten zu schaffen (vgl. Gelingensbedingung 14).

In diesem Praxistool finden Sie drei Instrumente. Mit dem ersten Instrument können Sie abfragen, wie es grundsätzlich um die Bereitschaft zum Engagement in Ihrem Kollegium steht. Mit dem zweiten Instrument nehmen Sie mögliche Bedenken und Befürchtungen zum Entwicklungsprozess in den Blick und überlegen Schritte zum Umgang mit den Bedenken. Dieses Instrument ist für solche Schulen gedacht, die in Ihrem Kollegium eine eher geringe Bereitschaft zum Engagement wahrnehmen und nun wissen wollen, was die Gründe dafür sind. Mit dem dritten Instrument können Sie die Einflussfaktoren auf die Bereitschaft zum Engagement in Ihrer Schule prüfen.

Wer ist verantwortlich?

Verantwortlich ist in erster Linie die Schulleitung. Die Prüfung der Bereitschaft zum Engagement im Kollegium gehört zum Aufgabenkomplex Personalführung. Zudem ist die Schulleitung hier auch selbst gefordert - gilt es doch, den eigenen Führungsstil als eine der organisationalen Voraussetzungen von Engagement und Veränderungsbereitschaft kritisch zu reflektieren (vgl. Gelingensbedingung 3).



Gelingensbedingung 7, Instrument 1

Engagement in Entwicklungsprozessen abfragen

Ziel: Einen Überblick über die Bereitschaft zum Engagement in Entwicklungsprozessen erhalten

So gehen Sie vor:

Die einfachste Möglichkeit, die Bereitschaft zum Engagement zu prüfen, ist die Durchführung einer Diskussion über das Veränderungsvorhaben. Stellen Sie das Veränderungsvorhaben, dessen Ziele und Beweggründe dem Kollegium vor. Wenn das Veränderungsvorhaben gemeinsam im Kollegium entwickelt wurde, dient die Vorstellung nur der Erinnerung und kann kurz ausfallen. Legen Sie dem Kollegium nun Aussagen vor, die auf die Veränderungsbereitschaft und das Engagement im Kollegium zielen. Sie können die Aussagen in der Tabelle auf ein Flipchart schreiben und dazu diskutieren lassen. Alternativ können Sie die Tabelle in Einzelarbeit ausfüllen lassen und daraufhin Arbeitsgruppen bilden, um über die Ergebnisse zu diskutieren. Im Anschluss sollten Sie die Arbeitsgruppenergebnisse im Plenum vorstellen lassen. Sollte sich eine große Skepsis zum Erfolg des Entwicklungsvorhabens zeigen, wäre es ratsam, vor dem Beginn der Maßnahme an den Erfolgsfaktoren für die Bereitschaft zum Engagement zu arbeiten. Tipps dazu erhalten Sie in der oben stehenden Tabelle in dieser Gelingensbedingung. Günstige Startbedingungen sind gegeben, wenn es zu allen Aussagen eine positive Mehrheit von mindestens 2/3, besser eine 3/4-Mehrheit im Kollegium gibt.



	ja	nein	Bitte begründen Sie Ihre Antwort.
Ich bin überzeugt, dass unsere Schule dieses Vorhaben erfolgreich umsetzen kann.			
Das Veränderungsvorhaben bringt für mich persönlich bzw. als Lehrkraft Vorteile.			
Das Veränderungsvorhaben bringt für unsere Schule Vorteile.			
Ich glaube, dass unser Kollegium durch den Entwicklungsprozess gestärkt wird.			
Die Ziele des Vorhabens halte ich für sehr wichtig.			
Dieses Vorhaben kann einen wichtigen Beitrag für die Weiterentwicklung unserer Schule leisten.			
Unsere Schule ist gut auf das Veränderungsvorhaben vorbereitet.			
Was immer die Neuausrichtung auch von mir verlangt, ich bin sicher, dies bewältigen zu können.			
Ich freue mich auf die Veränderungen in meinem Arbeitsbereich.			

Gelingensbedingung 7, Instrument 2 **Veränderung akzeptieren**

Ziel: Akzeptanz für ein Veränderungsvorhaben fördern und Hintergründe für fehlendes Engagement, Widerstand oder mangelnde Motivation erfahren

So gehen Sie vor:

Laden Sie zu einem offenem Austausch in Kleingruppen, z. B. während einer Lehrerkonferenz. Nehmen sich hierfür ca. eine Stunde Zeit. Erläutern Sie das Vorgehen und bitten Sie Ihr Kollegium, sich 30 Minuten in Kleingruppen zu den Bedenken und Befürchtungen wie auch positiven Erwartungen bezüglich des Veränderungsvorhabens auszutauschen. Die zentralsten Aussagen und Fragen sollten dabei von der Gruppe auf einem Flipchartpapier notiert werden. Dieses wird anschließend von allen Kleingruppen in fünf Minuten vorgestellt. Haben Sie mehr Zeit zur Verfügung, können in der Austauschphase auch Ideen und Anregungen zur Verbesserung gesammelt werden. Die Arbeitsgruppenergebnisse werden von der Steuergruppe oder einer damit beauftragten Arbeitsgruppe zusammen getragen und ausgewertet. Gemeinsam mit der Schulleitung wird darüber diskutiert, welche Schlussfolgerungen aus den Ergebnissen gezogen werden müssen.

Folgende Fragen können Sie dabei unterstützen:

- Lässt sich das Veränderungsvorhaben überhaupt durchführen? Was spricht dafür, was dagegen?
- In welche Richtung gehen die Bedenken? Ist es die Sorge um fehlende Zeit- und Personalressourcen? Oder ist es die Befürchtung vor Arbeitsüberlastung?
- Liegen die Bedenken eher an der mangelnden Vorbereitung, fühlen sich die Lehrkräfte noch nicht ausreichend auf das Veränderungsvorhaben vorbereitet?
- Liegt es am Thema, wurde dieses nicht als bedeutsam genug eingeschätzt?
- Gibt es bereits Ideen zur Lösung?

Je nach Schwere der Bedenken muss das Veränderungsvorhaben noch einmal kritisch betrachtet werden. Es sollten dann Schritte zum Umgang mit den Bedenken überlegt werden. Wichtige Hintergrundinformationen dazu finden Sie auch in der Gelingensbedingung 10.

Gelingensbedingung 7, Instrument 3 **Einflussfaktoren für Engagement sichten**

Ziel: Einflussfaktoren für das Entstehen von Engagement in der Schule bzw. im Kollegium erfassen

So gehen Sie vor:



Dieses Instrument kann von der Steuergruppe oder in der erweiterten Schulleitung bearbeitet werden. Lesen Sie sich noch einmal die Beschreibung der Einflussfaktoren auf das Engagement in der Gelingensbedingung 7 durch. In der folgenden Tabelle finden Sie eine Kurzform zum Ausfüllen.

1. Bearbeiten Sie die Tabelle zunächst in Einzelarbeit. Hierfür füllt jede Person ein eigenes Blatt aus.
2. Tauschen Sie sich anschließend in einem gemeinsamen Treffen zu den Einflussfaktoren und Ihren Einschätzungen aus.
3. Vergeben Sie gemeinsam für jeden Einflussfaktor eine Note von 1-6, die angibt, inwiefern an Ihrer Schule Handlungsbedarf besteht. (1 = sehr günstige Voraussetzungen/kein Handlungsbedarf bis 6 = sehr ungünstige Voraussetzungen/hoher Handlungsbedarf).
4. Wählen Sie die 1-2 Einflussfaktoren aus, die aus Ihrer Sicht am dringendsten bearbeitet werden müssen und sammeln Sie Ideen für Ihr Vorgehen. Zu einigen Aspekten finden Sie hierfür im Leitfaden gesondert Instrumente und Arbeitshilfen. Eine Orientierung bietet Ihnen die Leitgrafik auf Seite XX.

	Einflussfaktor/Merkmal	Note von 1-6	Woran sieht man, ob das Merkmal in Ihrer Schule/Ihrem Kollegium gegeben ist? An welchen Beispielen machen Sie Ihre Einschätzung fest?
Person/ Kollegium	Kollektive Selbstwirksamkeit		
	Emotionale Verbundenheit		
	Offenheit für Neues		
Schule	Schulkultur: Partizipation und Innovationsfreude		
	Partizipation, Zusammenhalt und soziale Unterstützung		
	Schulleitung: Offenheit für Neues, Mitarbeiterorientierung		
	Schulmanagement: funktionierende Koordination		

Wie geht es weiter?

In der Gelingensbedingung 7 haben Sie sich damit auseinander gesetzt, welche schulischen und individuellen Merkmale die Bereitschaft zum Engagement in Entwicklungsprozessen fördern. Eines der schulischen Merkmale ist das Schulmanagement bzw. die funktionierende Koordination. Hierzu liegen in vielen Schulen schlechte Erfahrungen vor, die die Erfolgszuversicht auf neue Veränderungsvorhaben dämpfen. In der folgenden Gelingensbedingung 8 soll deshalb eine Analyse vorheriger Prozesse angeregt werden mit dem Ziel, aus den eigenen Fehlern zu lernen.

GELINGENSBEDINGUNG 8

Vorherige Prozesse auswerten

Lehrerinnen und Lehrer haben zumeist ambivalente Erfahrungen mit schulischen Veränderungsprozessen und Projekten. Sie werden sich vielleicht an die Freude erinnern, die es bereitet, mit Kolleginnen und Kollegen gemeinsam an einer interessanten Aufgabe außerhalb der Schulroutine zu arbeiten. Sie werden sich aber auch häufig an Projekte erinnern, die engagiert begannen und dann ziellos im Sande verliefen, die sich jahrelang dahinschleppten und nie richtig beendet wurden.

Dabei treten in der Schulentwicklungsarbeit häufig dieselben typischen Fehler auf:

- Fehlende oder unzureichende Zielklärung
- Probleme in der Organisation, z. B. ungünstige Strukturen, fehlende Ressourcen
- Abstimmungs- und Verständigungsprobleme zwischen Schulleitung, Kollegium und Projektleitung

- Unklare Aufgabenbeschreibung
- Fehlende Unterstützung durch die Schulleitung und das Kollegium
- Projekte als „Eintagsfliegen“: Fehlende strukturelle Verankerung in der Schulentwicklung und fehlende Umsetzung der Ergebnisse
- Konkurrierende Themen
- Fehlende Qualifikationen und Kompetenzen der Beteiligten
- Kommunikationsprobleme
- Nicht funktionierender Informationsfluss
- Geringes Engagement und Unzuverlässigkeit der Beteiligten
- Fehlende oder unzureichende Auswertung des Entwicklungsprozesses und der Ergebnisse

Diese Fehler können für neue Veränderungsprozesse vermieden werden, wenn Schulen vorab ihre bisherigen Erfahrungen aus der Schulentwicklungsarbeit auswerten und daraus für neue Vorhaben lernen (Wo haben wir schon Stärken? Welche Fehler machen wir immer wieder? Was können wir besser machen? Worauf sollten wir zukünftig achten?).

Bei der Auswertung alter Projekterfahrungen wird das Erfahrungswissen aller Beteiligten genutzt. Ziel ist es, dieses Erfahrungswissen so zu visualisieren bzw. zu „übersetzen“, dass es neben dem Theoriewissen (Wissen über Zusammenhänge) Eingang in die Vorbereitung des Entwicklungsprozesses findet. Dazu finden Sie im Folgenden eine Anregung.

Zum Weiterlesen:

GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V. (2013) (Hrsg.). Handbuch Projektmanagement für Schulen. Innovations- und Organisationsprojekte professionell gestalten. Köln: Carl Link.

Nieskens, B. (2012). Projektmanagement für die Entwicklung einer guten gesunden Schule. Verfügbar unter: <http://www.handbuch-lehrergesundheit.de>

Praxistool

Mit diesem Praxistool erhalten Sie eine Hilfestellung zur Auswertung alter Projekterfahrungen. Mit dem Instrument wird der Blick zuerst auf die Schwächen der Schule gelenkt, um dann in einem zweiten Schritt Ideen für die zukünftige Vermeidung der Fehler zu gewinnen.

Wer ist verantwortlich?

Die Auswertung alter Projekterfahrungen findet am besten in Kleingruppen statt. Verantwortlich für die Initiierung dieser Maßnahme ist die Schulleitung oder Steuergruppe. Verantwortung für die Durchführung könnten auch Moderatorinnen und Moderatoren übernehmen. Für die Auswertung muss nicht das gesamte Kollegium zuständig sein. Wichtig ist allerdings, dass in der Auswertungsgruppe alle Gruppen und Positionen vertreten sind, damit unterschiedliche (kritische und positive) Sichtweisen gehört werden. Als erster Schritt sollte demnach in der Schulleitung geklärt werden, wer im Kollegium, evtl. auch in der Schülerschaft oder unter den Eltern, das entsprechende Erfahrungswissen hat und wer zur Auswertung eingeladen wird.



Gelingsbedingung 8, Instrument 1

Vorherige Projekterfahrungen auswerten

Ziel: Alte Projekterfahrungen auswerten, um bei neuen Entwicklungsvorhaben Fehler zu vermeiden und die Erfolgszuversicht der Lehrkräfte zu erhöhen

So gehen Sie vor:

Nehmen Sie sich im Folgenden ein einzelnes Projekt vor, an dem Sie bereits gearbeitet haben und mit dessen Prozess bzw. Ergebnis Sie unzufrieden sind. Suchen Sie dafür auch die entsprechenden Projektunterlagen heraus. Bitte prüfen Sie nun, welche der typischen Fehler beim Projektmanagement aufgetreten sind. Überlegen Sie sich auch, was Sie zukünftig zur Vermeidung solcher Fehler tun könnten. Welche vorherigen Projekterfahrungen spielen für die Planung und Steuerung des neuen Schulentwicklungsprojekts eine Rolle? Sinnvoll ist es, wenn Sie das Instrument gemeinsam mit Kolleginnen, Kollegen und anderen Expertinnen und Experten bearbeiten, z. B. in der Steuergruppe, der erweiterten Schulleitung oder einer dafür eingesetzten Arbeitsgruppe.

Zuerst bearbeitet jede Person das Instrument für sich allein. In der Diskussion mit den Anderen sollten Sie zunächst die Fehler diskutieren (Spalte 1). Dazu tauschen Sie sich über Ihre Antworten aus und diskutieren über unterschiedliche Wahrnehmungen und mögliche Gründe dafür. Legen Sie dabei auch fest, welche der Fehler nach Ansicht der Gruppe am stärksten zum Misserfolg des Projekts beigetragen haben. Diese Fehlerquellen sollten Sie dann bei zukünftigen Projekten besonders im Auge behalten. Im nächsten Schritt diskutieren Sie darüber, was Sie gemeinsam zukünftig tun können, um solche Fehler zu vermeiden (Spalte 2). Was kann der vorliegende Leitfaden dazu beitragen, wo finden Sie hier Instrumente und Methoden?



Die Ergebnisse Ihrer Diskussion um Fehlerquellen und Lösungsmöglichkeiten können visualisiert (Flipchart oder Stellwand) bzw. dokumentiert zur Grundlage der zukünftigen Entwicklungsarbeit werden. Stellen Sie die Ergebnisse dem Kollegium vor. Sinnvoll wäre es auch, die Ergebnisse im Lehrerzimmer auf einer Stellwand zu präsentieren und die nicht an der Bearbeitung beteiligten Lehrkräfte einzuladen, Ideen zu ergänzen.

Projekt eintragen:	Was davon trifft in welchem Ausmaß auf das alte Projekt zu? Bitte nennen Sie Beispiele.	Was können Sie zukünftig gemeinsam tun, um solche Fehler zu vermeiden?
Fehlende, unklare oder unzureichende Zielklärung		
Abstimmungs- und Verständigungsprobleme zwischen Schulleitung, Kollegium und Projektleitung		
Unklare Aufgabenbeschreibung		

Unklare Rollenverteilung und Zuständigkeiten		
Fehlende Unterstützung durch die Schulleitung und das Kollegium		
Initiativen und Projekte als „Eintagsfliegen“: Fehlende strukturelle Verankerung in der Schulentwicklung		
Fehlende Umsetzung der Ergebnisse bzw. Wirkungslosigkeit des Engagements		
Konkurrierende Projekte		
Fehlende Qualifikationen bzw. Kompetenzen der Beteiligten		
Fehlende Ressourcen (Geld, Zeit, Personal) der Schule		
Kommunikationsprobleme		
Nicht funktionierender Informationsfluss		
Geringes Engagement und Unzuverlässigkeit der an der Veränderungsmaßnahme Beteiligten		
Fehlende oder unzureichende Auswertung des Prozesses und der Ergebnisse		

Wie geht es weiter?

Nachdem Sie sich in der Gelingensbedingung 7 mit der Veränderungsbereitschaft und dem Engagement der Lehrkräfte in Ihrer Schule auseinandergesetzt und mit Hilfe der Gelingensbedingung 8 Ihr zukünftiges Projektmanagement optimiert haben, rückt in der Gelingensbedingung 9 die gesamte Schule in den Mittelpunkt: Welche Merkmale einer Schule nehmen Einfluss auf deren Erfolg bei einem Schulentwicklungsprozess? Es geht um die unterschiedlichen Startbedingungen von Schulen, die den Verlauf und den Erfolg eines Schulentwicklungsprojekts maßgeblich bestimmen. Im Folgenden werden die erfolgskritischen Startbedingungen erläutert und es wird aufgezeigt, was Schulen tun können, um ihre Startbedingungen zu verbessern. So soll verhindert werden, dass sich Schulen trotz ungünstiger Startbedingungen voller Elan in einen Entwicklungsprozess stürzen und dann mit großer Wahrscheinlichkeit scheitern.

GELINGENSBEDINGUNG 9

Startbedingungen der Schule prüfen

Unsere Projekte zur Gesundheitsförderung und Qualitätsentwicklung in Schulen haben gezeigt, dass Schulen unterschiedlich günstige Startbedingungen für ein Schulentwicklungsprojekt aufweisen. Diese spezifischen Startbedingungen schlagen sich in den Erfolgchancen nieder und müssen deshalb bei der Gestaltung des Schulentwicklungsprojekts berücksichtigt werden.

Was sind günstige Startbedingungen für ein Schulentwicklungsprojekt?

In Schulen mit erfolgreichem Projektverlauf finden sich von Anfang an mehr Lehrkräfte mit einer hohen Veränderungsbereitschaft, die bereit sind, aktiv bei der Realisierung des Projekts mitzuwirken. Diese Bereitschaft zur Mitwirkung in einem Schulentwicklungsprojekt hängt unmittelbar von zwei zentralen Bewertungen ab:

1. Ist überhaupt eine Veränderung notwendig und sind die Ziele des Schulentwicklungsprojekts erstrebenswert?
2. Ist unsere Schule in der Lage, die Ziele des Projekts zu erreichen? Kann unsere Schule überhaupt etwas an den Missständen ändern?

Die erste Bewertung bezieht sich auf den subjektiven Wert des Schulentwicklungsprojekts, der sich darin bemisst, ob ein als negativ erlebter Zustand beseitigt werden kann und/oder ein attraktives Ziel erreicht werden kann. Die Unzufriedenheit mit der Ist-Situation erweist sich dabei als bedeutsam für die Bereitschaft zur Mitwirkung in dem Schulentwicklungsprojekt.

Die zweite Bewertung bezieht sich auf die Erfolgszuversicht der Kollegien, also den Glauben daran, dass die Schulgemeinschaft dazu in der Lage ist, das Projekt zum Erfolg zu führen. Für die Beantwortung der ersten Frage ist es entscheidend, dass Veränderungsnotwendigkeiten verdeutlicht werden (siehe Gelingensbedingung 4) und attraktive Zielvorstellungen entwickelt werden, die die Anstrengung lohnenswert erscheinen lassen (vgl. Gelingensbedingung 6). Für ein Schulentwicklungsprojekt ist dabei entscheidend, dass die Mitglieder der Schule über gemeinsame pädagogische Vorstellungen und geteilte Vorstellungen von der Zukunft der eigenen Schule verfügen (vgl. Gelingensbedingung 2 und 5). Nur aus diesem gemeinsamen Fundament aus Zielen und Werten erwächst kollektive Anstrengung und Zusammenhalt.

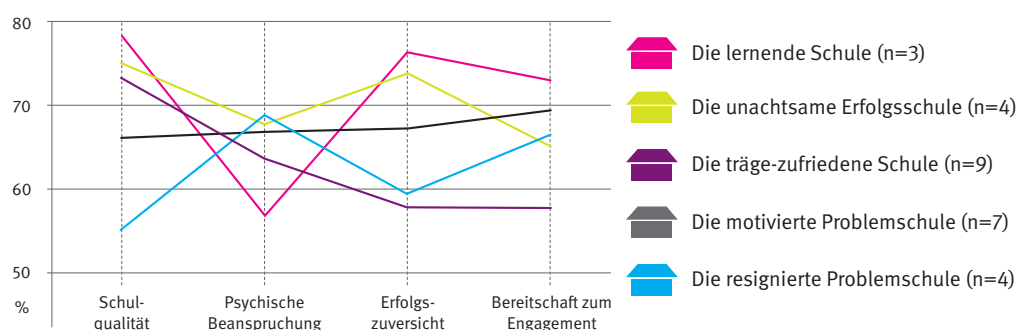
Die Erfolgszuversicht hängt wesentlich von dem Zutrauen in die Fähigkeiten und die Entschlossenheit des Kollektivs ab (kollektive Selbstwirksamkeit, siehe auch Gelingensbedingung 11). Diese Überzeugung, gemeinsam auch schwierige Ziele erreichen zu können, basiert wiederum auf einem geteilten Fundament von Werten und Überzeugungen. Auch eine innovationsfreundliche und unterstützende Schulleitung kann die Erfolgszuversicht stärken. Ebenso können ein effizientes Schulmanagement und ein bewährtes Projektmanagement dazu beitragen, dass ein schwieriges Projekt als bewältigbar wahrgenommen wird (siehe auch Gelingensbedingung 14).

Mit Hilfe von statistischen Verfahren konnten wir fünf Typen von Schulen mit unterschiedlichen Startvoraussetzungen identifizieren. Für diese fünf Typen von Schulen empfiehlt sich

eine individuelle Anpassung des Schulentwicklungsprozesses auf die spezifische Situation der Schule. Die fünf Typen von Schulen unterschieden sich vor Beginn des Schulentwicklungsprojekts in vier zentralen Aspekten:

1. **Bereitschaft zum Engagement:** Sind die Lehrkräfte bereit, in dem Schulentwicklungsprojekt zur Förderung der Gesundheit und Schulqualität aktiv mitzuwirken?
2. **Erfolgswissens:** Glauben die Lehrkräfte, dass ihre Schule von dem Projekt profitieren wird?
3. **Schulqualität:** Wie zufrieden sind die Lehrkräfte mit der Qualität ihrer Schule?
4. **Psychische Beanspruchung:** Wie stark werden die Lehrkräfte durch ihre Tätigkeit psychisch beansprucht? Können die Lehrkräfte abschalten und sich erholen?

Die nachfolgende Abbildung zeigt für jeden der fünf Schultypen das Ausmaß der Ausprägung in den vier Aspekten. Der Ausprägungsgrad kann zwischen 0 (niedrigste Ausprägung) und 100 liegen (maximale Ausprägung).



Die fünf Schultypen lassen sich wie folgt beschreiben:

1. **Die lernende Schule** zeichnet sich durch eine hohe Veränderungsbereitschaft und gleichzeitig hohe Zufriedenheit mit der Schulqualität aus. Die lernende Schule will sich weiterentwickeln und glaubt auch daran, dass ihr das gelingen wird. Die psychische Beanspruchung der Lehrkräfte ist im Mittel gering. Daher könnte auch von einer guten gesunden Schule gesprochen werden, bei der hohe Qualität und Gesundheit Hand in Hand gehen.
2. **Die unachtsame Erfolgsschule** besitzt ebenfalls eine gute Schulqualität, allerdings einhergehend mit einer hohen psychischen Beanspruchung der Lehrkräfte. Die Bereitschaft zum Engagement in einem neuen Entwicklungsvorhaben ist eher mittelmäßig ausgeprägt, obwohl die Erfolgswissens hoch ist. Hier könnten sich Erschöpfungssymptome widerspiegeln: Das Kollegium hat offenbar in der Vergangenheit vieles erreicht, was die Erfolgswissens stärkt, dabei möglicherweise aber auch viel Energie gelassen und zum Teil Raubbau mit der eigenen Gesundheit betrieben, was jetzt zur Erschöpfung und in der Folge zu einer sinkenden Motivation für weitere Veränderungsbemühungen führt.

3. **Die träge-zufriedene Schule** zeichnet eine hohe Schulqualität bei vergleichsweise geringer psychischer Beanspruchung der Lehrkräfte aus. Ein neues Entwicklungsvorhaben zur Förderung der Gesundheit und Schulqualität ist aus Sicht der Lehrkräfte wenig gewinnbringend für die Schule, entsprechend gering ist die Bereitschaft, an diesem Vorhaben mitzuwirken. Offenbar sind die Lehrkräfte mit dem Status quo zufrieden und wollen keine Veränderungen.
4. **Die motivierte Problemschule** weist eine mittlere Schulqualität auf und die psychische Beanspruchung der Lehrkräfte ist vergleichsweise hoch. Das Kollegium ist relativ züversichtlich, dass die Schule von dem neuen Entwicklungsvorhaben profitieren wird und ist daher auch bereit, sich dafür zu engagieren.
5. **Die resignierte Problemschule** hat die schlechteste Schulqualität und die höchsten Werte für die psychische Beanspruchung der Lehrkräfte. Zudem ist das Kollegium in Bezug auf den Erfolg des Entwicklungsvorhabens skeptisch, weist aber noch eine moderate Mitwirkungsbereitschaft auf. Hier zeigen sich Zeichen von Resignation, aber auch ein hoher Leidensdruck, der offenbar trotz aller Skepsis dazu führt, dass das Kollegium zumindest eine moderate Bereitschaft aufweist, sich in dem neuen Entwicklungsvorhaben zu engagieren.

Es wird deutlich, dass ein ungünstiger Status Quo – gemessen an der Schulqualität und der psychischen Beanspruchung – nicht zwangsläufig in einer hohen Veränderungsbereitschaft mündet, genauso wenig wie ein günstiger Status Quo nicht unbedingt eine geringe Veränderungsbereitschaft zur Folge haben muss. Die Bereitschaft eines Kollegiums, bei einem neuen Schulentwicklungsprojekt mitzuwirken, hängt neben dem Leidensdruck auch wesentlich von der Erfolgszuversicht und der Energie bzw. dem Erschöpfungsgrad der Schule ab. Ein weiterer Einflussfaktor scheint die Entwicklungsorientierung der Schule zu sein. Dies wird besonders beim Vergleich der “lernenden Schule” mit der “träge-zufriedenen Schule” deutlich. Hier scheint vor allem die Motivation, sich weiterzuentwickeln und sich nicht mit Erreichtem zufrieden zu geben, den entscheidenden Unterschied zu machen.

Auf die Frage, inwieweit diese Schultypen mit dem späteren Projekterfolg – gemessen an der Einschätzung der Lehrkräfte – zusammenhängen, zeigt sich: Erwartungsgemäß ist der Projekterfolg der lernenden Schule im Schnitt am größten, gefolgt von der unachtsamen Erfolgsschule. Diese Schultypen weisen Startbedingungen auf, die für den Erfolg von Schulentwicklungsprojekten essentiell sind. Bei den anderen drei Schultypen zeigen unsere Analysen, dass die Erfolgschancen im Mittel niedriger ausfallen. Allerdings bedeutet dies nicht, dass Schulen dieser Typen nicht erfolgreich sein können. Einige der Schulen, die zu diesen drei Typen zählen, haben ihr Schulentwicklungsprojekt erfolgreich abgeschlossen. Hierzu bedarf es aber einer intensiveren Vorbereitung und Unterstützung während des Entwicklungsprozesses, insbesondere in der Startphase.

Diese Ergebnisse unterstreichen, dass Schulen in Abhängigkeit von ihren Ausgangsbedingungen Schulentwicklungsprojekte unterschiedlich angehen müssen, um letztlich erfolgreich zu sein. Welches Vorgehen sich bei welchem Typ von Schule anbietet, wird beim Praxistool 2 erläutert.

Um die Startbedingungen Ihrer Schule zu prüfen und zu bestimmen, welchem der vorgestellten Schultypen Ihre Schule am ehesten entspricht, können Sie das Instrument 1 nutzen. Das Instrument 2 beinhaltet Empfehlungen zur Gestaltung des Schulentwicklungsprozesses in Abhängigkeit von den jeweiligen Startbedingungen bzw. Typzuordnungen der Schule. Beide Instrumente sollten von der Schulleitung in Zusammenarbeit mit der Steuergruppe bearbeitet werden.

Wer ist verantwortlich?

Die Schulleitung und die Steuergruppe sind verantwortlich für die Prüfung der Startbedingungen, da sie so entscheidende Informationen zur Gestaltung des Schulentwicklungsprozesses gewinnen können.

Unsere Erfahrungen mit Entwicklungsprozessen in Schulen zeigen: Wird am Anfang mehr Zeit investiert, um die Startbedingungen zu prüfen und zu verbessern, können auch das Endergebnis und die Prozesszufriedenheit deutlich verbessert werden. Die Ergebnisse der Prüfung der Startbedingungen sollten im Kollegium vorgestellt und diskutiert werden.



Gelingsbedingung 9, Instrument 1

Startbedingungen der Schule prüfen

Ziel: Die eigene Schule entsprechend ihrer spezifischen Startbedingungen bewerten und einem Schultyp zuordnen.

So gehen Sie vor:

Überlegen Sie in der Schulleitung bzw. im Steuerkreis anhand der oben genannten vier Aspekte, zu welchem Typ Ihre Schule gehören könnte. Kontroverse Diskussionen und unterschiedliche Bewertungen sind dabei hilfreich. Nutzen Sie die Diskussionen und unterschiedlichen Bewertungen bzw. Einschätzungen dazu, umfassend über Ihre Schule nachzudenken. Gehen Sie vor allem bei den in der Einschätzung strittigen Aspekten in die Tiefe, um ein möglichst genaues Bild der Startbedingungen Ihrer Schule zu erhalten. Auch letztlich unterschiedliche Einschätzungen müssen hier nicht schädlich sein, sondern können für bestimmte erfolgskritische Aspekte sensibilisieren, die dann in der Folge mehr Beachtung finden sollten. Diese Diskussion im Steuerkreis zur Frage, welchen Typ Ihre Schule repräsentiert, kann durch eine objektivere Datenbasis bereichert werden. Hierzu können Sie Daten zu den vier Aspekten erheben, auf denen die Typologie basiert. Diese Daten können Sie mit Hilfe der nachfolgend beschriebenen Diagnosetools für Ihre Schule erheben, um so eine genauere Diagnose zu ermöglichen. An dieser Stelle sei aber darauf hingewiesen, dass eine exakte Diagnose nur mittels komplexer statistischer Verfahren möglich ist. Mit Hilfe des nachfolgend beschriebenen Vorgehens ist nur eine ungefähre Einschätzung möglich. Daher sollten Sie die gewonnenen Ergebnisse im Steuerkreis und/oder der Schulleitung diskutieren und prüfen, inwieweit diese mit Ihren Einschätzungen übereinstimmen.

Ausgangsfrage: Wie sehen unsere Startbedingungen aus?

Bereitschaft zur Mitwirkung in dem Schulentwicklungsprojekt	Ihre Einschätzung
Wie viel Prozent Ihres Kollegiums sind derzeit bereit, sich aktiv im neuen Schulentwicklungsvorhaben zu engagieren? Tragen Sie hier Ihr Ergebnis vom Instrument 3 aus der Gelingensbedingung 7 ein. Richtwerte für Ihre Einschätzung: hoch > 70% mittel 50-70 % niedrig < 50%	

Zuversicht, dass die Schule von dem Projekt profitieren wird.	Ihre Einschätzung
Wie viel Prozent Ihres Kollegiums glauben, dass das Schulentwicklungsvorhaben Erfolg haben wird bzw. Ihre Schule gestärkt aus dieser Entwicklung hervorgehen wird? Tragen Sie hier Ihr Ergebnis vom Instrument 1 aus der Gelingensbedingung 7 ein. Richtwerte für Ihre Einschätzung: hoch > 70% mittel 50-70 % niedrig < 50%	

Schulqualität	Ihre Einschätzung
Starten Sie eine Kurzabfrage im Kollegium: „Wie zufrieden sind Sie mit der Qualität Ihrer Schule?“ (Hängen Sie ein Flipchart mit der Frage und den Antwortmöglichkeiten für eine Woche ins Lehrerzimmer oder fragen Sie schriftlich nach der Schulqualität.) Antwortmöglichkeiten (Damit die Ergebnisse in das Diagramm eingetragen werden können, müssen den Antwortmöglichkeiten Werte zwischen 0 und 100 zugeordnet werden): Sehr gut (100); gut (75); befriedigend (50), ausreichend (25); mangelhaft (0) Auswertung: Addieren Sie alle Antworten und teilen Sie diese durch die Anzahl der abgegebenen Fragebögen/Antworten (= Mittelwert). Tragen Sie den Mittelwert aus allen gegebenen Antworten ein: In welchem Bereich liegt dieser? hohe Zufriedenheit = > 70% mittlere Zufriedenheit = 50 bis 70% niedrige Zufriedenheit = < 50%	

Abfrage zur psychischen Beanspruchung innerhalb des Kollegiums (Quelle: Mohr, Rigotti, & Müller 2005)

Starten Sie eine Kurzabfrage im Kollegium, vielleicht gemeinsam mit der Frage nach der Schulqualität. Günstig wäre es, schriftlich abzufragen.

Hinweis: ein niedriger Wert ist günstig, weil die Items negativ formuliert sind.

Auswertung: Addieren Sie alle Antworten und teilen Sie diese durch die Anzahl der abgegebenen Fragebögen/Antworten (= Mittelwert). Tragen Sie den Mittelwert aus allen gegebenen Antworten ein: In welchem Bereich liegt dieser?

geringe psychische Beanspruchung = < 50%

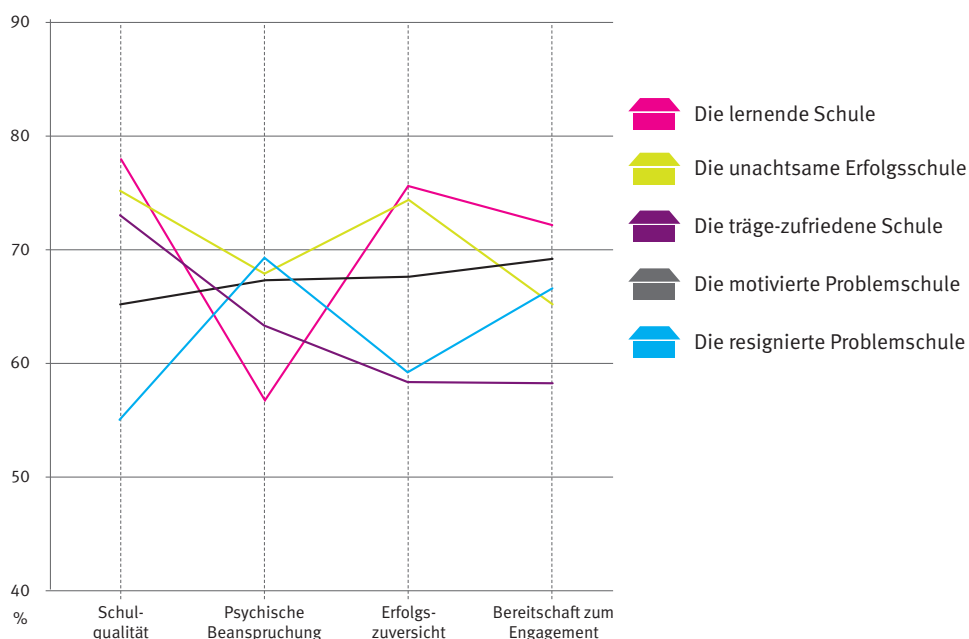
mittlere psychische Beanspruchung = 50 bis 65%

hohe psychische Beanspruchung = > 65

	trifft überhaupt nicht zu - - - - - trifft völlig zu				
	(0)	(25)	(50)	(75)	(100)
Es fällt mir schwer, nach dem Unterricht abzuschalten					
Ich muss auch zu Hause an Schwierigkeiten in der Schule denken.					
Selbst in den Ferien muss ich manchmal an Probleme in der Schule denken.					
Ihre Einschätzung (Werte der 3 Items addiert und geteilt durch 3):					

Bitte tragen Sie Ihre Einschätzung in die folgende Grafik ein und verbinden die einzelnen Punkte mit einer Linie.

Welchem Schultyp ähneln die Merkmalsausprägungen Ihrer Schule? Orientieren Sie sich bei Ihrer Einschätzung stärker an der Profillinie und weniger an der Höhe der einzelnen Werte. Schauen Sie also, inwieweit die Profillinie Ihrer Schule einer der Profillinien der verschiedenen Schultypen ähnelt. Wenn keine eindeutige Zuordnung möglich ist, bestimmen Sie die Schultypen, mit denen sich die größten Übereinstimmungen ergeben.



Bitte beachten Sie:

Typologisierungen dieser Art suggerieren meist eine Art Werturteil oder „Schubladendenken“. Bitte verstehen Sie die Schultypen lediglich als aktuelle Situationsbeschreibung oder Momentaufnahme Ihrer Schule, die sich auf ein spezifisches Schulentwicklungsprojekt bezieht – in Bezug auf andere Veränderungsvorhaben und Ziele mag sich ein anderes Bild ergeben. Es ist wichtig zu beachten, dass die Schultypen keine stabile Persönlichkeit einer Schule beschreiben. Die Veränderungsbereitschaft und Erfolgszuversicht zum Beispiel können durch geeignete Maßnahmen verändert werden. Die Zuordnung zu den Schultypen soll ihnen helfen zu entscheiden, ob Sie Ihr Schulentwicklungsprojekt starten sollten und wie Sie dieses entsprechend der Startbedingungen Ihrer Schule gestalten. Hierzu finden Sie nachfolgend Hinweise.



Gelingensbedingung 9, Instrument 2

Empfehlungen aus der Schultypologie ableiten

Ziel: Aus den Empfehlungen zu den Schultypen eine der schulischen Situation angepasste Vorgehensweise für Entwicklungsprozesse ableiten.

So gehen Sie vor:

Suchen Sie sich aus den untenstehenden Schultypen denjenigen aus, den Sie mit Hilfe des Instruments 1 für Ihre Schule ermittelt haben. Sollten Sie für Ihre Schule einen Mischtyp diagnostiziert haben, wählen Sie die zwei oder mehreren Schultypen aus, die zu Ihrer Schule passen.

In der erweiterten Schulleitung/in der Steuergruppe können Sie nun die einzelnen Bereiche (Stärken, Schwächen, Empfehlungen) durchgehen und mit Ihren eigenen Einschätzungen zu Stärken und Schwächen ergänzen. Bei den Empfehlungen ist es sinnvoll, weitere Erfahrungen aus anderen Schulentwicklungsvorhaben oder aus der Schulinspektion aufzunehmen.

Folgende Fragen können dabei hilfreich sein:

- Welche Konsequenzen ziehen Sie aus den Empfehlungen für die Gestaltung von Entwicklungsprozessen? Welche Maßnahmen wollen Sie zur Vorbereitung und Begleitung des Schulentwicklungsprojekts ergreifen?
- Wie können Sie im Entwicklungsprozess an den Stärken und Schwächen Ihrer Schule arbeiten?
- Was benötigen Sie, um die ermittelten Maßnahmen zur Vorbereitung und Begleitung des Schulentwicklungsprozesses zu realisieren (z. B. externe Unterstützung, finanzielle und zeitliche Ressourcen)?
- Gibt es in Ihrem Bundesland/Ihrer Region ein Programm oder Beratungsangebot, das Ihnen Unterstützung anbietet?



Stellen Sie die Ergebnisse dem Kollegium vor und diskutieren Sie gemeinsam mögliche Maßnahmen.

Die lernende Schule		
Stärken/Chancen ▪ Erfolgreiche Schulentwicklung in der Vergangenheit: Kompetenzen und Erfahrungen vorhanden ▪ Positive Einschätzung des zu erwartenden Nutzens des Projekts (Erfolgszusicherheit) ▪ Große Bereitschaft zum Engagement in dem Projekt ▪ Vitale und entwicklungsmotivierte Schule ▪ ...	Schwächen/Risiken ▪ ...	Empfehlungen für die Gestaltung von Entwicklungsprozessen ▪ Da Ihre Schule über Kompetenzen in der Schulentwicklung verfügt und motiviert ist, bedarf es nicht unbedingt externer Unterstützung. ▪ Suchen Sie sich ggf. externe Unterstützung, z. B. für diejenigen Bereiche, in denen Sie sich weiterentwickeln möchten und noch auf keine oder wenig Erfahrung zurückgreifen können.
Was können/möchten Sie konkret an Ihrer Schule tun?		

Die unachtsame Erfolgsschule		
Stärken/Chancen ▪ Erfolgreiche Schulentwicklung in der Vergangenheit: Kompetenzen und Erfahrungen vorhanden ▪ Positive Einschätzung des zu erwartenden Nutzens des Projekts (Erfolgszusicherheit) ▪ ...	Schwächen/Risiken ▪ Moderate Bereitschaft zum Engagement im Projekt ▪ Anzeichen von Überanstrengung und Erschöpfung in der Vergangenheit ▪ ...	Empfehlungen für die Gestaltung von Entwicklungsprozessen ▪ Klären Sie in der Schulgemeinschaft die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit des neuen Projekts. ▪ Thematisieren Sie im Steuerkreis die Gefahr der Projektitis: Achten Sie darauf, nicht zu viele Projekte nebeneinander zu starten, sondern bündeln Sie Ihre Ressourcen für ausgewählte Projekte. ▪ Starten Sie das neue Projekt erst dann, wenn andere Projekte vorher beendet wurden! ▪ Welche Ziele, welche Vision hat Ihre Schule? Sind diese zu vereinbaren mit den Anliegen des neuen Projekts? Lassen sich die Anliegen miteinander verbinden? ▪ Achten Sie vor allem darauf, was von Ihren Ideen wünschenswert ist und was überhaupt, angesichts der zur Verfügung stehenden Ressourcen, wirklich machbar erscheint. Konzentrieren Sie sich auf wenige ausgewählte Ziele. ▪ Prüfen Sie im Kollegium, ob nach Abschluss eines Vorhabens erst eine Phase der Erholung eingelegt werden soll, bevor mit dem neuen Projekt begonnen wird.
Was können/möchten Sie konkret an Ihrer Schule tun?		

Die träge-zufriedene Schule		
Stärken/Chancen ▪ Erfolgreiche Schulentwicklung in der Vergangenheit: Kompetenzen und Erfahrungen vorhanden ▪ Zufriedenheit mit Schulqualität und vergleichsweise geringe psychische Beanspruchung der Lehrkräfte	Schwächen/Risiken ▪ Geringe Bereitschaft zum Engagement im Projekt ▪ Nutzen des Projekts wird als vergleichsweise gering eingeschätzt	Empfehlungen für die Gestaltung von Entwicklungsprozessen ▪ Stehen die Schulleitung/die Steuergruppe hinter dem neuen Projekt? Prüfen Sie erst selbst die Notwendigkeit und den Nutzen des neuen Projekts: Ist die Umsetzung des Projekts wirklich bedeutsam für Ihre Schule? Wenn ja, dann verdeutlichen Sie dies eindrücklich innerhalb Ihres Kollegiums: Werben Sie dafür! Warum sind die angestrebten Veränderungen notwendig: Machen Sie dies in der Schulgemeinde deutlich. ▪ Starten Sie mit einer schulischen, ergebnisoffenen Bestandsaufnahme: Welche Stärken, welche Schwächen hat Ihre Schule? Sensibilisieren Sie das Kollegium für mögliche Probleme der Schule. ▪ Wenn der Nutzen des Projekts weiterhin nicht gesehen wird, sollte das Projekt nicht gestartet werden.
Was können/möchten Sie konkret an Ihrer Schule tun?		

Die motivierte Problemschule		
Stärken/Chancen ▪ Hohe Bereitschaft zum Engagement in dem Projekt ▪ Moderate Einschätzung des zu erwartenden Nutzens des Projekts (Erfolgszuversicht)	Schwächen/Risiken ▪ Durchschnittliche Schulqualität bei relativ hoher psychischer Beanspruchung des Kollegiums ▪ Gemischte Erfahrungen mit vorherigen Schulentwicklungsprojekten: Kompetenzen fraglich ▪ Oft komplexe Problemlagen	Empfehlungen für die Gestaltung von Entwicklungsprozessen ▪ Angesichts der Ausgangslage Ihrer Schule und teilweise gemischten Erfahrungen mit Schulentwicklungsprozessen wird hier empfohlen, neue Schulentwicklungsprozesse extern begleiten zu lassen. ▪ Besonders wichtig für Sie: (Noch) Nicht vorhandene Projektstrukturen aufbauen und Kompetenzen zu Projektmanagement aufbauen. ▪ Achten Sie darauf, dass gemeinsam mit der externen Beratung eine Ziel- und Erwartungskklärung zu Beginn des Prozesses stattfindet. ▪ Eine gute Strukturierung und kontinuierliche Überprüfung des Vorgehens ist hier besonders wichtig: 1. Intensive Analyse der Ausgangssituation (Stärken und Schwächen der Schule) 2. Festlegen realistischer Projektziele und genaue Prozessplanung (Meilensteine) 3. Regelmäßige Reflektion des Entwicklungsprozesses und der erreichten Fortschritte ▪ Suchen Sie sich für den Anfang einige schnell zu erreichende Ziele zur Stärkung der Erfolgszuversicht.
Was können/möchten Sie konkret an Ihrer Schule tun?		

Die resignierte Problemschule		
Stärken/Chancen Moderate Bereitschaft zum Engagement im Projekt, getrieben vom Leidensdruck	Schwächen/Risiken - Schlechte Einschätzung der Schulqualität und hohe psychische Beanspruchung der Lehrkräfte - Lehrkräfte zweifeln am Erfolg des geplanten Projekts (Resignationstendenz) - Vorherige Schulentwicklungsprojekte sind häufig gescheitert - Schulleitung und Kollegium sind häufiger unterschiedlicher Ansicht bezüglich schulischer Entwicklungsvorhaben	Empfehlungen für die Gestaltung von Entwicklungsprozessen - Angeichts der Ausgangslage Ihrer Schule und teilweise gemischten Erfahrungen mit Schulentwicklungsprozessen wird hier empfohlen, neue Schulentwicklungsprozesse extern begleiten zu lassen. - Bevor Sie beginnen, ist eine Auswertung bisheriger Projekte sinnvoll: Warum sind diese gescheitert? Was kann in Zukunft besser gemacht werden? - Klären Sie, wenn möglich, vor Beginn des Projekts schwelende Konflikte innerhalb des Kollegiums/ innerhalb der Schulgemeinde. - Vorrangiges Ziel des Entwicklungsvorhabens sollte die Stärkung der Erfolgszuversicht und Konzentration auf das Machbare sowie Förderung der Problemlösungs- und Schulentwicklungskompetenz der Schule sein. - Nehmen Sie sich Zeit für eine sorgfältige Analyse der Ist-Situation, der Stärken und Schwächen der Schule und deren Ursachen. - Regen Sie im Kollegium eine Diskussion zu den gemeinsamen Zielen und Werten der Schule an. - Klären Sie vorab: Welche Gestaltungsspielräume hat die Schule überhaupt? Was kann verändert werden? Welche Ideen sind unrealistisch? - Achten Sie darauf, dass Entwicklungsziele möglichst präzise und erreichbar formuliert werden (siehe auch: „Be-Smart-Kriterien für Ziele“)! - Suchen Sie sich für den Anfang einige schnell zu erreichende Ziele zur Stärkung der Erfolgszuversicht. - Zur Stärkung der Motivation: Regelmäßige Reflektion des Entwicklungsprozesses und der erreichten Fortschritte.
Was können/möchten Sie konkret an Ihrer Schule tun?		

Wie geht es weiter?

Standen in den vorhergehenden Gelingensbedingungen die Startbedingungen der Lehrkräfte und der Schule im Vordergrund, geht es im Folgenden um die Widerstände, die im Kollegium auftreten können. Sie erfahren in der Gelingensbedingung 10, aus welchen Gründen manche Personen nicht bereit sind, am Entwicklungsprozess mitzuwirken. Sie lernen typische Widerstandsformen kennen und erhalten Werkzeuge zur Vorbeugung von Widerstandsverhalten und zum produktiven Umgang mit auftretenden Widerständen.

GELINGENSBEDINGUNG 10

Widerständen positiv begegnen

Widerstand ist menschlich und ein ganz normales Element aller Veränderungsprozesse. Von den Initiatoren eines Veränderungsvorhabens werden Widerstände aber oft als störend, irrational oder als emotionale Reaktion Ewiggestriger empfunden. Analysiert man dagegen typische Widerstände, wird deutlich, dass viele ihre Berechtigung haben und auf Aspekte des Veränderungsvorhabens verweisen, die noch nicht ausreichend bedacht wurden. Werden Widerstände auf diese Weise ernst genommen, ihre Ursachen analysiert und entsprechende Maßnahmen zur Anpassung des Veränderungsvorhabens abgeleitet, können die Erfolgchancen des Entwicklungsprozesses deutlich gesteigert werden.

Ein Kollegium lässt sich bei der Durchführung von Veränderungsprozessen in der Regel in drei Gruppen unterscheiden: Befürworter der Veränderungsmaßnahme, Gegner und „neutrale“ Personen. Zu letzteren gehören die Lehrkräfte, die von dem Veränderungsziel nicht oder noch nicht überzeugt sind, aber den Veränderungsprozess zumeist auch nicht stören. In manchen Kollegien sind das auch Personen, die kurz vor der Pensionierung stehen und sich deshalb nicht mehr auf eine große Veränderung einlassen möchten.

Aus welchen Gründen entstehen nun aber explizit Widerstände gegen Veränderungsvorhaben? Die Forschung zeigt, dass sich Widerstände häufig entweder durch die mit den Veränderungen einhergehenden Verunsicherungen oder durch die Furcht vor persönlichen Verlusten erklären lassen (Schreyögg, 2003). Menschen scheuen oft davor zurück, Routinen und Gewohntes aufzugeben und sich in eine Situation voller Ungewissheit und Undurchschaubarkeit zu begeben. Auch schlechte Erfahrungen mit vergangenen Wandelprozessen, die zu keinen erkennbaren Verbesserungen geführt haben, können zu Skepsis und einer abwartenden Haltung beitragen. Den Lehrkräften mangelt es dann an Erfolgszuversicht: Sie glauben nicht, dass sich die Anstrengungen lohnen. Auf der persönlichen Ebene spielt auch die Befürchtung, den neuen Anforderungen nicht gewachsen zu sein und die Erwartungen nicht erfüllen zu können, eine wichtige Rolle. Oft fühlen sich die Betroffenen schlichtweg überfordert. Zudem sträuben sich Menschen gegen Veränderungen, die zu einer Verschlechterung ihrer Bedürfnisbefriedigung führen können, z. B. wenn Prestige- und Kompetenzverlust drohen. Sie haben Angst, zu den Verlierern des Veränderungsvorhabens zu gehören.

Die folgende Tabelle stellt häufig vorkommende Widerstände im Überblick vor und zeigt Handlungsmöglichkeiten auf.

Widerstand	Hintergrund	Was kann man tun?
Gesichtsverlust	„Veränderung bedeutet, dass man vorher etwas falsch gemacht hat.“ Menschen können Veränderungsprozesse als Kritik am eigenen bisherigen Handeln erleben. Sie fühlen sich nach vielen Arbeitsjahren damit konfrontiert, dass „alles“ Bewährte nun auf einmal falsch ist.	Es kommt darauf an, Änderungen behutsam einzuführen, Erprobungsphasen anzubieten und vor allem den Sinn und Mehrwert des „Neuen“ sichtbar zu machen – dabei aber auch das Alte wertzuschätzen. Darüber hinaus sollte akzeptiert werden, wenn manche Kolleginnen und Kollegen z. B. mit neuen Lehrmethoden nicht zurechtkommen. Hierfür sollten Lösungen gefunden werden.
Not-invented-here-Syndrom (Wissen, das von außen kommt, wird abgewertet)	„Wir können es am Besten.“ Hinter diesem Widerstand steckt häufig eine Skepsis gegenüber Neuem, in manchen Fällen auch Arroganz (Wir wissen es besser und lassen uns nichts sagen.). Eine weitere Ursache kann eine fehlende Berufsreflexion sein.	Natürlich muss geprüft werden, ob das „Neue“ wirklich immer einen Mehrgewinn für die Arbeit bringt: „Man muss nicht jeder Sau hinterherlaufen, die die Politik durchs Dorf treibt“. Selbstverständlich gehört es aber auch zur Berufsrolle von Lehrkräften, kritisch auf die eigene Arbeit zu schauen und sich zu entwickeln. In Kollegien mit einer solchen Einstellung kann es hilfreich sein, das Neue mit einer Diagnose zu Stärken (= Würdigung des Bisherigen) und Schwächen (= Aufzeigen von Veränderungsnotwendigkeiten) einzuleiten.
Kontrollverlust	„Macht und Einfluss verlieren“ Menschen haben Angst vor dem Verlust von Status, Macht, sozialen Netzwerken, Handlungsspielraum, Zukunftsoptionen, oder Kompetenzen. Je höher die Verlustängste, desto größer ist der zu erwartende Widerstand gegen die Veränderung. Die Angst und der Widerstand basieren dabei auf ihrer subjektiven Wahrnehmung der Situation und es spielt anfangs keine Rolle, ob die Befürchtungen begründet sind oder nicht.	Es gilt, offen über die Ängste zu sprechen und deutlich zu machen, dass solche Ängste zum Prozess gehören. Gut ist es, wenn es gelingt, den Gewinn durch die Veränderung für die Betroffenen darzustellen und die subjektive Wahrnehmung der Situation positiv zu verändern (vgl. Gelingensbedingung 7). Partizipation und Transparenz sind wichtige Grundlagen, damit jede Lehrkraft das Gefühl hat, mit ihren Sorgen gehört zu werden. Im Einzelfall kann es auch notwendig sein, mit einzelnen Lehrkräften intensiver über ihre Sorgen zu sprechen.
Unsicherheit, Verlust von Sicherheit	„Man weiß nicht, was auf einen zukommt.“ Routinen im Schulalltag sind sinnvoll, sie bringen Sicherheit und ersparen Arbeit. Sie aufzugeben erzeugt häufig Unsicherheit und Zweifel. Veränderungen sind aber nicht immer so planbar, dass alle Schritte und Ergebnisse vorhersehbar sind.	Durch eine transparente und möglichst genaue Planung kann Sicherheit gegeben werden. Es kann auch hilfreich sein, von Anfang an festzulegen, dass die Veränderungen nur beibehalten werden, wenn sie sich als erfolgreich erweisen („Wir probieren die Methode für ein Jahr aus.“).
Überraschung	„Automatisch gegen Überrumpelung verteidigen.“ Solche Widerstände treten zu Recht auf, wenn Veränderungen von der Leitung oder von außen ins System eingebracht werden, ohne zu berücksichtigen, wo die Schule gerade steht. Dieser Widerstand ist auch ein Selbstschutz.	Dieser Widerstand wird kaum auftreten, wenn das Kollegium auf die Veränderung vorbereitet ist und Veränderungsziele gemeinsam entwickelt wurden.

Widerstand	Hintergrund	Was kann man tun?
Gegen-satz-Effekt	„Im Widerspruch zu bestehenden Normen und Wertesystemen stehen.“ Auch dieser Widerstand entsteht häufig, wenn in der Schule ein Veränderungsprozess erzwungen wird, weil Veränderungsziele von außen vorgegeben werden oder weil Maßnahmen als nicht zielführend bewertet werden (sowohl in Bezug auf individuelle als auch organisationale Ziele).	Bei erzwungenen Veränderungsprozessen bieten sich Instrumente der Gelingensbedingung 5 an. Wird ein Veränderungsprozess bzw. dessen Maßnahmen als nicht zielführend erlebt, ist es hilfreich, die Ziele der Veränderung noch einmal in Frage zu stellen und ggf. gemeinsam Alternativen zu erarbeiten.
Überforderung	„Kann ich das alles überhaupt schaffen?“ Das ist der Widerstand mit der größten Berechtigung. Veränderung bedeutet immer auch Mehrarbeit und veränderte Anforderungen. Die neuen Anforderungen setzen nicht selten neue oder erweiterte Qualifikationen und Fertigkeiten voraus. Man muss vielleicht auch neue Strukturen schaffen oder neue Themen bearbeiten. Dafür braucht man Ressourcen. Auch kann es sein, dass ein Kollegium bereits jetzt an der Grenze der Belastbarkeit ist. Das muss geprüft werden. Vielleicht bearbeitet die Schule auch gerade ein anderes Vorhaben und ist damit ausgelastet.	Bei jeder Veränderung muss geprüft werden, welche personalen Ressourcen und Kompetenzen im Kollegium benötigt werden. Fortbildungen und strukturelle Veränderungen (z. B. Entlastungen im Arbeitsalltag, Stundenplanänderungen) gehören dazu, ebenso die Unterstützung durch externe Fachkräfte. Ist das Kollegium überhaupt in der Lage, die Veränderung zu diesem Zeitpunkt zu beginnen? Zudem muss geprüft werden, ob einzelne Lehrkräfte (aufgrund ihrer privaten oder gesundheitlichen Situation) eine besondere Unterstützung und Entlastung benötigen.
Überlastung	„Wie sollen wir das alles bewältigen?“ Viele Schulen schaffen es im Alltag kaum, einen Überblick über die zahlreichen Projekte und Aktivitäten zu behalten. Lehrkräfte klagen über zu viele Anforderungen oder Projekte und den Mangel an Zeit, diese zu bearbeiten.	Hilfreich ist es einmal aufzuschreiben, welche Schulprojekte aktuell laufen und wer dafür zuständig ist. Auch eine Belastungsanalyse für das Kollegium kann sinnvoll sein, um zu erkennen, wer besonders viele Projekte leitet und wer noch freie Kapazitäten hat. Manchmal sind auch Fortbildungen zum Zeitmanagement hilfreich. Instrumente zur Bearbeitung dieses Widerstands finden Sie bei der Gelingensbedingung 12.
Schlechte Erfahrungen mit früheren Veränderungen	„Das hat doch letztes Mal auch nichts gebracht.“ Viele Schulen sind projektmüde und lassen sich aufgrund dieser schlechten Erfahrungen nicht mehr zu neuen Veränderungsprozessen bewegen. Bei einzelnen Lehrkräften kann es manchmal zu Widerstand kommen, wenn ihr vorheriges Engagement ins Leere lief oder nicht wertgeschätzt wurde.	Hier kann es sinnvoll sein, mit Hilfe der Gelingensbedingung 8 die alten Projekte auszuwerten und daraus für das Neue zu lernen. In vielen Projekten wird die Transferphase nicht durchlaufen: Sofort nach Abschluss eines Projekts wird das nächste begonnen, ohne eine Stabilisierungsphase. Effekte guter Projekte verpuffen so schnell. Mit Hilfe dieses Leitfadens erfahren Sie, wie Sie den Transfer bereits in der Startphase berücksichtigen können und welche Ressourcen Sie für den Transfer brauchen.

Widerstand	Hintergrund	Was kann man tun?
Echte Bedrohung	„Veränderung führt zu „echten“ Verlierern.“ Schulmitglieder verlieren an Einfluss oder wechseln (Macht)Positionen. Das kann z. B. auch eine Aufgabe sein, die für einzelne Lehrkräfte bedeutsam ist, die aber der Veränderung zum Opfer fällt, weil die Personalressourcen an anderer Stelle benötigt werden oder die Aufgabe nicht zu den Entwicklungszielen der Schule beiträgt.	Mit Hilfe der Umfeldanalyse (Instrument 2) kann man bestimmen, wer in der Schule eine solche „Verlierer“-Rolle einnehmen würde, was das für die Person bedeutet und wie die Konsequenzen aussehen könnten.

Widerstände zeigen häufig an, welche Bedenken und Befürchtungen dem Veränderungsprozess entgegengebracht werden. Aus ihnen lassen sich wertvolle Hinweise ableiten, in welchen Punkten der Prozess verändert werden muss, um eine größere Beteiligung und Akzeptanz zu erzielen. Hellhörig sollten die Initiatoren von Veränderungsvorhaben beispielsweise werden, wenn Widerstand von denjenigen Lehrkräften ausgeht, die sich engagieren und denen das Wohl der Schule besonders am Herzen liegt. Widerstand von dieser Gruppe gründet oft in der Überzeugung, dass der eingeschlagene Weg falsch ist. Mit diesen Kolleginnen und Kollegen sollten sich die für das Veränderungsvorhaben Verantwortlichen konstruktiv auseinandersetzen und deren Sichtweise ernst nehmen (vgl. Schumacher, 2008).

Wie kann sich Widerstand äußern? In der folgenden Abbildung wird deutlich, mit welchen Symptomen Widerstand auftreten kann (Frey et al., 2008).

	Symptome beim Individuum	Symptome in der Gruppe/Organisation
Aktiv (Angriff)	■ Häufiger Widerspruch, Negativsicht ■ Gegenargumentation ■ Kritik gegenüber dem Vorgesetzten ■ Aufregung und Beschwerden ■ Sturer Formalismus ■ Ausreden für Passivität ■ Arbeiten kommen unbearbeitet zurück	■ Mitarbeiter greifen sich gegenseitig persönlich an ■ Sündenbocksuche ■ Machtspiele ■ Gerüchte
Passiv (Flucht)	■ Abwesenheit vom Arbeitsplatz ■ Lustlosigkeit und Müdigkeit ■ Kopfmonopol (bunkert Informationen und gibt diese nicht weiter) ■ Unaufmerksamkeit ■ Ratlosigkeit ■ Dienst nach Vorschrift ■ Kein Engagement ■ Labilität und Fluchtverhalten, Rückzug	■ Angespannte Atmosphäre ■ Entscheidungsunfähigkeit ■ Hoher Krankenstand ■ Debatten über Unwichtiges ■ Hohe Fluktuationsrate ■ Mangelnde Kooperation

Die folgenden Fragen sollen Sie dazu anregen zu überlegen, wie Sie in Ihrem Kollegium bisher mit Widerständen umgegangen sind:

- Wurde es in der Vergangenheit geduldet, wenn sich Kolleginnen oder Kollegen Veränderungsprozessen durch Gleichgültigkeit oder Ausweichmanöver entziehen, diese sogar unterlaufen oder sich nicht an Vereinbarungen halten?

- Hat die Schulleitung in einem solchen Fall schon einmal disziplinarisch eingegriffen?
- Wurden unterschiedliche Ansprüche und Interessen offen angesprochen und diskutiert?
- Werden an Ihrer Schule unterschiedliche Meinungen in der Regel als Chance zum Erweitern der eigenen Sichtweise geschätzt und einbezogen?
- Haben Sie an Ihrer Schule eine wertschätzende Feedbackkultur?

In der Literatur wurden Empfehlungen zum Umgang mit Widerständen und für die erfolgreiche Gestaltung von Wandelprozessen in Organisationen entwickelt (Kotter, 1995). Diese harmonisieren mit Aussagen anderer Theorien zur Förderung der individuellen Änderungsbereitschaft und der Motivation (z. B. Stages of Change, s. Prochaska & DiClementi, 1992). Wenn diese Empfehlungen in der Vorbereitung des Veränderungsprozesses befolgt werden, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass Widerstände erst gar nicht auftreten. Auch der vorliegende Leitfaden folgt diesen Empfehlungen.

Empfehlungen zur Vorbeugung von Widerständen	Bearbeitung in den Gelingensbedingungen
1. Schaffe einen Sinn von Dringlichkeit Analysieren Sie aktuelle und zukünftige Anforderungen Ihrer Schule. Identifizieren und diskutieren Sie (mögliche) Krisen der bisherigen und Chancen zukünftiger Entwicklung. Leitsatz: Der Zeitpunkt einer Veränderung ist günstig, wenn die Beibehaltung des Status Quo gefährlicher erscheint als die Reise ins Unbekannte.	2 und 4
2. Schaffe eine Führungskoalition/Richte ein Steuerungsgremium ein Bringen Sie eine Gruppe mit genug Kraft zusammen, um den Wandel zu steuern. Sorgen Sie dafür, dass diese Gruppe als Team zusammenarbeitet. Leitsatz: Die Steuergruppe muss mächtig sein an Titeln, Informationen, Erfahrungen, Beziehungen und Stellung im Kollegium.	8, 13 und 14
3. Entwickle eine Vision und Strategie Schaffen Sie eine Vision, die hilft, dem Entwicklungsprozess eine Richtung zu geben. Entwickeln Sie Strategien zur Umsetzung dieser Vision. Leitsatz: Die Vision der Veränderung muss in maximal fünf Minuten so kommuniziert werden können, dass sie Verstanden und Interesse hervorruft.	1, 2, 3 und 5
4. Kommuniziere die Vision für den Wandel Nutzen Sie verschiedene Kanäle und Anlässe, um Bezüge zur Vision herzustellen und die dafür notwendigen Strategien zu kommunizieren. Sie sind als Führungskraft Vorbild. Richten auch Sie Ihr Handeln an der entwickelten Vision aus. Leitsatz: Eine Vision muss gerade zu Beginn ständig kommuniziert (informelle Kommunikationskanäle!) und vorgelebt werden.	13, 14, 15 und 16

5. Ermächtigte umfassende Handlungsmöglichkeiten Verändern Sie gemeinsam mit den Betroffenen diejenigen Strukturen im Sinne der Vision, welche bislang noch nicht mit dieser im Einklang stehen. Geben Sie den an der Verwirklichung der Vision arbeitenden Gruppen Handlungsspielräume. Ermutigen Sie Verantwortungsübernahme und die Entwicklung neuer Ideen, Aktivitäten und Handlungen. Leitsatz: Veränderungen sind leichter zu vollziehen, wenn Betroffene zu Beteiligten werden und diese sich im Veränderungsprozess aktiv und mit Freiräumen ausgestattet engagieren können.	7, 12, 13 und 14
6. Generiere kurzfristige und sichtbare Erfolge Machen Sie Fortschritte und Erfolge der Gruppen sichtbar. Bringen Sie den Aktiven öffentlich Anerkennung und Wertschätzung für ihr Engagement entgegen. Leitsatz: Die Verpflichtung auf die Erreichung sichtbarer Erfolge innerhalb absehbarer Zeit gibt dem Prozess Richtung. Die Kommunikation der Erfolge schafft Motivation für den weiteren Weg.	13, 19 und 22
7. Sorge für Nachhaltigkeit Werten Sie Ihre Erfahrungen mit dem Veränderungsvorhaben aus und machen Sie diese für zukünftige Prozesse nutzbar. Sichern Sie wertvolle Ergebnisse der Arbeit dauerhaft, z. B. im Schulprogramm. Leitsatz: Ein umfassender Veränderungsprozess ohne nachhaltige Sicherung ist vergleichbar mit einer aufwändigen Dokumenterstellung ohne dieses anschließend zu speichern.	22-29

Praxistool

Zum Umgang mit Widerständen stehen Ihnen hier zwei unterschiedliche Instrumente zur Verfügung. Mit dem ersten Instrument werden in einer Tabelle die häufig vorkommenden Widerstände in organisationalen Veränderungsprozessen aufgelistet. Sie können prüfen, welche der Widerstände in Ihrer Schule zu beobachten oder zu erwarten sind und über Ideen zur Lösung nachdenken. Mit dem zweiten Instrument, der Umfeldanalyse, können Sie Gruppen oder einzelne Personen identifizieren, die von Veränderungen betroffen sind oder sich betroffen fühlen könnten bzw. Einfluss auf das Entwicklungsvorhaben haben.

Wer ist verantwortlich?

Verantwortlich ist das gesamte Kollegium. Alle sollten an einer funktionierenden und sich entwickelnden Schule interessiert sein. Es ist deshalb wichtig, das Thema Widerstände offen im Kollegium anzusprechen, Befürchtungen und Sorgen einzelner oder Gruppen von Lehrkräften ernst zu nehmen. Denn einzelne Widerstandsformen können sehr verletzend sein. Wenn z. B. eine Gruppe von Lehrkräften ein Thema vorstellt und ein Teil des Kollegiums desinteressiert ist oder das Thema ins Lächerliche zieht, kann das ebenso verletzend sein wie Intrigen und Cliquenbildung. Sollten solche Formen des Widerstands auftreten, gilt es unter anderem, am kollegialen Miteinander und an Regeln zu arbeiten. Umgang mit Widerstand ist deshalb auch immer Schulleitungsaufgabe: Zum einen, um den Entwicklungsprozess nicht zu gefährden, zum anderen, um das soziale Klima zu fördern oder einzelne Engagierte in Schutz zu nehmen.



Gelingensbedingung 10, Instrument 1

Widerstände erkennen und verstehen

Ziel: Häufig vorkommende Widerstände in der eigenen Schule erkennen und Ideen für den Umgang mit Widerständen entwickeln.

So gehen Sie vor:

In der folgenden Tabelle werden Ihnen typische Widerstände aufgelistet, wie sie in verschiedenen Untersuchungen zur Organisationsentwicklung immer wieder identifiziert werden. Bilden Sie eine Gruppe von Lehrkräften, die das Kollegium repräsentieren können. Achten Sie darauf, die Gruppe heterogen zu gestalten (ältere und jüngere Lehrkräfte, Männer und Frauen, verschiedene Fachrichtungen). In der Gruppe sollten auch der Personalrat und die Schulleitung vertreten sein.



Bitte fragen Sie sich bei jedem aufgelisteten Widerstand, ob Sie dieses Verhalten in Ihrer Schule beobachten können bzw. in der Schulentwicklungsarbeit schon einmal beobachtet haben. Bei welchen Personen könnten Widerstände auftreten? Was wären mögliche Gründe dafür? Überlegen Sie auch, was Sie in der Vorbereitung des Veränderungsprozesses tun können, um Widerständen positiv zu begegnen. Anregungen dafür erhalten Sie im einleitenden Text zu dieser Gelingensbedingung.

Widerstand	Was trifft auf Ihren Veränderungsprozess zu? Bei wem treten die Widerstände auf? Was könnten Gründe dafür sein? Was werden Sie tun?
Gesichtsverlust	
Not-invented-here-Syndrom (Wissen, das von außen kommt, wird abgewertet)	
Kontrollverlust	
Unsicherheit, Verlust von Sicherheit	
Überraschung	
Gegensatz-Effekt	
Überforderung	
Überlastung	
Schlechte Erfahrungen mit früheren Veränderungen	
Echte Bedrohung	



Gelingsbedingung 10, Instrument 2

Umfeldanalyse zur Vermeidung von Widerständen durchführen

Ziel: Für den Entwicklungsprozess wichtige Personen oder Gruppen benennen und deren Einfluss auf das Vorhaben und mögliche Gründe für Widerstand analysieren (in Anlehnung an Endler, 2005).

So gehen Sie vor:

Bilden Sie eine Arbeitsgruppe oder arbeiten Sie in der Steuergruppe. Achten Sie auch bei diesem Instrument darauf, verschiedene Perspektiven in der Gruppe zu versammeln (ältere und jüngere Lehrkräfte, Männer und Frauen, verschiedene Fachrichtungen). In der Gruppe sollten auch der Personalrat und die Schulleitung vertreten sein.

Schritt 1:

- Schreiben Sie alle für das Veränderungsvorhaben bedeutsamen „Umwelten“ oder Einzelpersonen auf Papierkreise und hängen Sie diese auf einer Stellwand auf (siehe Beispiel). Schauen Sie aus der „Entfernung“ darauf.



Schritt 2: Versetzen Sie sich abwechselnd in die Gruppen/Personen hinein mit den Fragen:

- Wie stellt sich das Veränderungsvorhaben aus deren Sicht dar?
Welche Gründe könnten diese dagegen haben?
- Welche Interessen oder Vorbehalte bestehen?
- Welchen Einfluss haben diese Gruppen/Personen auf das Veränderungsvorhaben?
- Was gewinnen oder verlieren diese Gruppen/Personen durch das Veränderungsvorhaben?

Schritt 3: Entwickeln Sie neue Handlungsstrategien mit den folgenden Fragen:

- Welche Veränderungen sind notwendig?
- Sind Info-Treffen mit Betroffenen nötig?
- Sollten weitere Vorgespräche geführt werden?

- Gibt es Veränderungen in der Planung?
- Ist die Aufnahme von Neuen in das Team, z. B. von Skeptikerinnen/Skeptikern zu erwägen?

Alternativ können Sie auch anstelle der obigen Methode die Fragen in der Tabelle nutzen, um die Umfeldanalyse durchzuführen.

Fragestellung	Wie ist das in unserem Veränderungsvorhaben?
Wer ist überhaupt in das Thema/das Veränderungsvorhaben involviert?	
Wer sind wichtige Mentorinnen und Mentoren, Skeptikerinnen und Skeptiker? Sind alle beachtet und gehört worden?	
Wer ist vom Veränderungsvorhaben betroffen? Auf wen hat das Veränderungsvorhaben (positive oder negative) Auswirkungen?	
Welche Erwartungen, Vorbehalte und Interessen bezüglich des Veränderungsvorhabens gibt es in der Schulgemeinde?	
Konkurriert das Veränderungsvorhaben mit anderen Ideen oder Vorhaben?	
Wie stehen die Schulleitung, die Personalvertretung und Schülerinnen/Schüler sowie Eltern zum Projekt? Wie der Hausmeister und die Sekretärin?	

Wie geht es weiter?

Nachdem Sie sich in der Gelingensbedingung 10 mit den möglichen Widerständen in Veränderungsprozessen auseinander gesetzt haben, steht in der Gelingensbedingung 11 die Kollektive Selbstwirksamkeit im Mittelpunkt. Das Vertrauen in die Kompetenz und den Zusammenhalt einer Gruppe gilt in der Forschung als wichtige Quelle der Erfolgszuversicht in Entwicklungsprozessen (Zlatkin-Troitschanskaia & Förster, 2012). Gerade wenn Schwierigkeiten auftauchen und Erfolge noch nicht sichtbar sind, schützt das Vertrauen in die Stärke des Kollektivs vor Resignation und nachlassendem Engagement. Im Folgenden erfahren Sie auch, was Selbstwirksamkeit mit Gesundheit zu tun hat und wie man die Kollektive Selbstwirksamkeit fördern kann.

GELINGENSBEDINGUNG 11

Kollektive Selbstwirksamkeit fördern

Selbstwirksamkeitserwartung bezeichnet die subjektive Überzeugung einer Person, aufgrund eigener Fähigkeiten Handlungen ausführen zu können, die zu den gewünschten Zielen führen. Hoch selbstwirksame Personen glauben also daran, selbst etwas bewirken und ihr Leben durch eigenes, selbstständiges Handeln beeinflussen zu können. Bei der **Kollektiven Selbstwirksamkeitserwartung** geht es um die Überzeugungen von der Handlungskompetenz einer Gruppe. Es wird zum Beispiel angenommen, dass ein Lehrerkollegium Vertrauen in die Ressourcen des Teams haben kann. Ein solches Vertrauen führt zu einer optimistischen Einschätzung der Erfolgchancen bei der gemeinsamen Bewältigung zukünftiger Herausforderungen und stressreicher Ereignisse. Die Kollektive Selbstwirksamkeit hat einen Einfluss darauf, welche Ziele sich Gruppen setzen, wie viel Anstrengung sie gemeinsam in ein Projekt investieren und wie viel Widerstand sie leisten, wenn Barrieren auftreten. Ein Lehrerkollegium zum Beispiel, das durch hohe Kollektive Selbstwirksamkeit charakterisiert ist, wird sich eher zutrauen, anspruchsvolle Reformziele zu verwirklichen und wird sich auch leichter von Rückschlägen erholen können, sollten die gemeinsamen Bemühungen einmal scheitern.

Ob einem Entwicklungsvorhaben Erfolgchancen eingeräumt werden, hängt von einigen Faktoren ab. Besteht das Vertrauen, dass die Schulgemeinschaft über die ausreichenden Kompetenzen verfügt, um auch schwierige Ziele erreichen und Hindernisse überwinden zu können, fördert das die Erfolgszuversicht und somit auch die Bereitschaft, bei Veränderungsvorhaben aktiv mitzuwirken. Kollektive Selbstwirksamkeit speist sich primär aus positiven Erfahrungen in der Vergangenheit, wenn z. B. gemeinsam angegangene Entwicklungsvorhaben erfolgreich durchgeführt und abgeschlossen wurden. Auch das Ausmaß an Zusammenarbeit und kollektivem Erleben in der Schule spielt für die Kollektive Selbstwirksamkeit eine wichtige Rolle. Versteht sich ein Kollegium als Kollektiv, welches gemeinsame Ziele verfolgt und diese auch unter schwierigen Umständen erreicht, dann werden auch neue Entwicklungsvorhaben eher als bewältigbar eingeschätzt („yes, we can“). Darüber hinaus hängt die Entscheidung von Personen, sich an einem Veränderungsvorhaben zu beteiligen, auch von der individuellen Selbstwirksamkeit ab. Die Beteiligungsbereitschaft der Lehrkräfte ist hoch, wenn sie der Überzeugung sind, selbst einen wertvollen Beitrag zur Realisierung des Projektes leisten zu können. Sie finden deshalb im Praxistool zu dieser Gelingensbedingung auch ein Instrument zur Förderung der individuellen Selbstwirksamkeit.

Eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung hat einen gesundheitsförderlichen Faktor. Lehrkräfte mit hoher Selbstwirksamkeitserwartung erleben Anforderungen im Beruf als weniger bedrohlich und somit weniger belastend, sie leiden deutlich seltener an Burnout-Symptomen. Hohe Selbstwirksamkeit steht zudem im Zusammenhang mit emotionaler Stabilität, beruflicher Zufriedenheit, beruflichem Erfolg und beruflichem Engagement.

Wie entsteht Selbstwirksamkeit? Die kollektive Selbstwirksamkeit ist die Essenz von gemeinsamen Erfahrungen bei der Bewältigung von Herausforderungen im Unterricht und in der Schule: Waren wir in ähnlichen Aktivitäten/Projekten erfolgreich? Können wir uns aufeinander verlassen? Sind wir gemeinsam stark? Damit einher geht eine positive Grundstim-

mung, ein Grundvertrauen in die Stärken und Möglichkeiten des Teams oder Kollegiums. Die Selbstwirksamkeitserwartung ist demnach eine erlernte Kompetenzerwartung, die aus folgenden Quellen gespeist werden kann:

Quelle	Individuelle Selbstwirksamkeit	Kollektive Selbstwirksamkeit
Direkte eigene Erfahrung	Beispiel: Ich erlebe Unterrichtssituationen als erfolgreich, Prüfungen werden von mir bestanden.	Beispiel: Das letzte Projekt ist uns gut gelungen. Wir arbeiten bereits mit Erfolg im Jahrgangsteam zusammen.
Stellvertretende Erfahrung (Lernen am Modell)	Beispiel: Beim letzten Projekt habe ich mitbekommen, wie ein Kollege sich in Moderationstechniken eingearbeitet und diese angewendet hat. Das traue ich mir jetzt auch zu.	Beispiel: Im letzten Jahr gab es an unserer Schule eine Arbeitsgruppe zur Einführung neuer Lernformen, die mit Moderationstechniken gearbeitet hat. Das hat so gut geklappt, dass ich das auch meinem Team zutraue.
Verbale Beeinflussung (z.B. Mut machen, Lob)	Beispiel: Die positive Rückmeldung meiner Kollegen bestärkt mich darin, öfter neue Lernformen im Unterricht auszuprobieren.	Beispiel: In der Lehrerkonferenz berichten wir regelmäßig über unseren Projektstand und erhalten dadurch eine unterstützende Rückmeldung.

Förderlich für die kollektive Selbstwirksamkeit sind (1) eine ausgeprägte Feedbackkultur und die Würdigung von Erfolgen, (2) eine (positive) Fehlerkultur, (3) die Verständigung über gemeinsame Ziele und Werte und (4) eine gute kollegiale Zusammenarbeit.

Die folgenden Fragen sollen Sie dazu anregen zu überlegen, aus welchen Erfahrungen Sie bereits Selbstwirksamkeit schöpfen können und was Sie tun können, um diese weiter zu fördern.

- Haben Sie realistische Ansprüche an das, was Sie gemeinsam in der Schule leisten und verändern können? (Niedrige Selbstwirksamkeit ist häufig die Folge überhöhter Ansprüche und Ziele, die das Erleben eigener Wirkung verhindern.)
- Sprechen Sie im Kollegium über Ihre Erfolge und Leistungen? Führen Sie in der Schule eine Dokumentation über die Schulentwicklungsaktivitäten, gibt es eine Bestandsaufnahme der in der Schule bearbeiteten Themen oder einen Schulentwicklungsplan?
- Werten Sie abgeschlossene Projekte aus und lernen Sie aus diesen Erfahrungen – auch wenn diese negativ sind (Fehlerkultur)? Wie gehen Sie mit Misserfolgen um?
- Werden in Ihrem Kollegium berufliche Erfolge, gelungene Projekte und ähnliches gefeiert und gewürdigt?
- Führen Sie Erfolge Ihrer Schule auf die Leistung des Kollegiums zurück und zeigen Sie das auch nach innen und außen?
- Haben Sie in Ihrer Schule Strukturen wie Teamarbeit, fächerübergreifendes Unterrichten oder Jahrgangsteams, in denen Lehrkräfte regelmäßig Rückmeldungen zum eigenen Handeln bekommen und so ihre Selbstwirksamkeit stärken können?
- Haben Sie eine Feedbackkultur an der Schule? Wo bekommen Lehrkräfte und die Schulleitung Rückmeldungen zu ihrer Arbeit?

Im obigen Text wurde der Zusammenhang zwischen individueller und kollektiver Selbstwirksamkeit deutlich. Sie finden in diesem Praxistool deshalb ein Instrument zur Förderung der individuellen Selbstwirksamkeit und eines zur Förderung der kollektiven Selbstwirksamkeit.

Wer ist verantwortlich?

Verantwortlich ist das gesamte Kollegium, wenn es darum geht, die kollektive Selbstwirksamkeit in den Blick zu nehmen. Bei der Suche nach Orten und Gelegenheiten zur kollegialen Selbstwirksamkeitsstärkung hat die Schulleitung die Federführung, gilt es doch, Ressourcen und Strukturen dafür zu schaffen. Für die Förderung der individuellen Selbstwirksamkeit ist auch die einzelne Lehrkraft verantwortlich, z. B. durch das Nutzen von Team- und Rückmeldestrukturen.



Gelingsbedingung 11, Instrument 1

Individuelle Selbstwirksamkeit entwickeln

Ziel: Steigerung der persönlichen Selbstwirksamkeitserwartung durch das Bewusstmachen der eigenen Kompetenzen und der Wirksamkeit des eigenen Handelns in alltäglichen Situationen.

So gehen Sie vor:

Zur Steigerung der Selbstwirksamkeit können folgende Strategien genutzt werden, zu denen Sie im Folgenden vier kurze Übungen finden:

1. Sich bewusst an frühere erfolgreich erlebte Situationen erinnern und diese zu den aktuellen Situationen in Bezug setzen (Beispiel: Beim letzten Elternsprechtag ist es mir gelungen, mit den Eltern ruhig und sachlich über die Entwicklung ihrer Kinder zu sprechen. Ich vertraue darauf, dass mir das beim nächsten Elternsprechtag auch gelingt.)
2. Eine positive Analyse der Erfahrungen am jeweiligen Tag (Beispiele: Eine gelungene Diskussion im Unterricht, ein nettes Gespräch im Lehrerzimmer, ein witziger Wortwechsel mit Schülerinnen und Schülern).
3. Eine bewusste, Erfolg versprechende Zielsetzung für den Tag.
4. Den Austausch mit Anderen suchen. Die Würdigung des Erreichten und das Feedback durch Kolleginnen und Kollegen stärkt das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten.

Sie können drei der folgenden Übungen für sich allein bearbeiten. Nehmen Sie sich zu Beginn und zum Ende eines Tages jeweils fünf bis zehn Minuten Zeit für die zweite und dritte Übung. Sie können dafür auch eine Art Erfolgs- oder Reflexionstagebuch anlegen, in das Sie täglich Ihre Notizen machen. Damit erhalten Sie eine sichtbare Bilanz kleiner und großer Erfolgserlebnisse.



Die vierte Übung eignet sich für einen vertrauten Austausch unter zwei oder mehreren Kolleginnen und Kollegen. Schaffen Sie mit einer vertrauten Person ein gemeinsames Ritual und berichten Sie sich regelmäßig über ausgewählte Situationen Ihrer Berufspraxis. Vielleicht gibt es aber auch schon Strukturen an Ihrer Schule, zum Beispiel eine Gruppe, die sich mit kollegialer Fallberatung beschäftigt, der Sie sich anschließen können. Dort könnten Sie die unten genannte Übung als Einstiegsübung einbringen.



Übung 1

Eine schwierige Situation bewältigen, die in der Vergangenheit schon einmal positiv erlebt wurde

Was hat dazu beigetragen, dass ich die Situation damals bewältigt habe?

Welchen Anteil hatte ich selbst daran?

Was kann ich tun, damit ich das auch diesmal gut bewältige?

Übung 2

Reflexionsfrage, die den Blick auch auf die kleinen gelungenen Momente lenkt

Was ist mir heute besonders gut gelungen?

Gab es vielleicht auch kleine, eher unspektakuläre Situationen, die gelungen waren?

Welchen Anteil hatte ich selbst daran, dass diese Situation gelungen ist?

Übung 3

Erfolgsenerlebnisse schaffen durch tägliche Festlegung klarer und realistischer Ziele

Tagesaufgabe, vor Beginn des Tagwerks formulieren:

Welche Ziele setze ich mir heute? (Setzen Sie sich lediglich zwei mittelschwere Ziele pro Tag.)

Zum Tagesabschluss reflektieren:

Was hat heute dazu beigetragen, dass ich meine Ziele erreichen konnte? Welche Kompetenzen, welches Verhalten waren dabei besonders hilfreich?

Wenn Sie die selbst gesetzten Ziele nicht erreicht haben:

Was hat mich daran gehindert, meine Ziele zu erreichen?

Waren meine Ziele für heute überhaupt realistisch formuliert?

Worauf sollte ich für die kommenden Zielformulierungen achten, damit ich meine Ziele eher erreichen kann?

Übung 4

Bewusstsein schaffen für die erfolgreiche Bewältigung von Herausforderungen (Übung für Tandems)

Berichten Sie Ihrem Gegenüber von erfolgreichen oder besonders herausfordernden Situationen in Ihrer Berufspraxis!

Welche berufliche Situation ist mir in der letzten Zeit besonders gut gelungen?

Welche schwierigen Situationen habe ich ausgehalten oder bewältigt?

Wodurch ist es mir gelungen, die schwierige Situation zu bewältigen oder sie zu einer erfolgreichen Situation für alle Beteiligten zu machen?

Themen könnten z. B. sein: beste oder schwierigste Unterrichtsstunde der letzten Zeit; beste oder schwierigste Gesprächssituation; beste oder schwierigste Konfliktlösung.

Hinweis:

Die Frage „Was ist uns in der letzten Woche/in den letzten beiden Tagen gut gelungen?“ lässt sich als kurze Austausch-Intervention in zwei bis drei Minuten z. B. auch an den Beginn von Teamsitzungen, Lehrerkonferenzen, Fortbildungen und anderen (regelmäßigen) Gesprächsanlässen setzen. Auf diese Weise schaffen Sie ein kleines Ritual, mit dem die kollektive Selbstwirksamkeit der Lehrkräfte gestärkt werden kann.



Gelingsbedingung 11, Instrument 2

Kollektive Selbstwirksamkeit prüfen

Ziel: Kollektive Selbstwirksamkeit messen und Ideen zur Förderung finden

In der folgenden Tabelle finden Sie ein erprobtes Instrument zur Messung der kollektiven Selbstwirksamkeit (Schwarzer & Jerusalem, 1999, verfügbar unter: <http://www.schmitz-kollegen.de/kollektive-selbstwirksamkeit.html>). Die Skala wurde auf sechs Items gekürzt.

So können Sie den Fragebogen nutzen:

- Lassen Sie den Fragebogen von den Lehrkräften ausfüllen. Dieses Vorgehen eignet sich gut für kleinere Kollegien oder Arbeitsgruppen. Berechnen Sie dann für jeden Fragebogen den Summenwert = Addition der Werte, die bei den 6 Items angekreuzt wurden. Der geringste Summenwert ist 6 (alle Items mit „1“ angekreuzt), der höchstmögliche ist 24 (alle Items mit „4“ angekreuzt).
- Erstellen Sie eine Übersicht über die Verteilung der Summenwerte im Kollegium (Häufigkeiten oder Prozente) und visualisieren Sie diese auf einer Folie oder einer Stellwand mit folgender Matrix.

Anzahl niedriger Summenwert zwischen 6 und 12	Anzahl mittlerer Summenwert zwischen 13 und 18	Anzahl hoher Summenwert zwischen 19 und 24

	stimmt nicht (1)	stimmt kaum (2)	stimmt eher (3)	stimmt genau (4)
Da wir dieselben pädagogischen Absichten verfolgen, können wir Lehrkräfte auch mit „schwierigen“ Schüler/innen an dieser Schule klarkommen.				
Ich glaube an das starke Innovationspotential in unserem Lehrerkollegium, mit dem wir auch unter widrigen Umständen Neuerungen durchsetzen können.				
Ich bin sicher, dass wir als Lehrkräfte pädagogische Fortschritte erzielen können, denn wir ziehen gemeinsam an einem Strang und lassen uns nicht von den Alltagsschwierigkeiten aus dem Konzept bringen.				
Auch aus pädagogischen Fehlern und Rückschlägen können wir Lehrkräfte viel lernen, solange wir auf unsere gemeinsame Handlungskompetenz vertrauen.				
Ich habe Vertrauen, dass wir Lehrkräfte es an unserer Schule gemeinsam schaffen können, pädagogische Projekte in die Tat umzusetzen, auch wenn Schwierigkeiten auftreten.				
Auch mit außergewöhnlichen Vorfällen können wir zurecht kommen, da wir uns im Kollegium gegenseitig Rückhalt bieten.				
Auswertung: Summenwert bilden (den Wert aller 6 Antworten addieren)				

Diskutieren Sie im Kollegium oder in der Steuer- bzw. Arbeitsgruppe über die Verteilung:

- Warum ist der Anteil der Lehrkräfte mit geringer Einschätzung der kollektiven Selbstwirksamkeit so hoch/so niedrig?
- Warum ist der Anteil der Lehrkräfte mit hoher Einschätzung der kollektiven Selbstwirksamkeit so hoch/so niedrig?
- Was sind mögliche Gründe für diese Einschätzung?
- Reicht die kollektive Selbstwirksamkeit für das Veränderungsvorhaben?
- Was können wir als Kollegium tun, um die kollektive Selbstwirksamkeit zu stärken?
- Welche Gelegenheiten können wir schaffen, um das Vertrauen auf die kollektiven Kräfte zu stärken?
- Welche Rahmenbedingungen brauchen wir, damit wir aus dem Erfolg von Projekten Selbstwirksamkeit aufbauen können?

Hinweis:

Unter <http://www.handbuch-lehrergesundheit.de> finden Sie ein weiteres Instrument zur Förderung der kollektiven Selbstwirksamkeit auf Grundlage der AI-Methode (AI = Appreciate Inquiry).

Wie geht es weiter?

Wenn Sie dem Leitfaden bis hierhin gefolgt sind, haben Sie bereits viel über die Startbedingungen und Erfolgskriterien eines Entwicklungsprozesses hin zur guten gesunden Schule erfahren. Sie kennen die Stärken und Schwächen Ihrer Schule und wissen, wo Sie ansetzen müssen, damit das Entwicklungsvorhaben gelingt. In der folgenden Gelingensbedingung geht es um die Ressourcen für den Entwicklungsprozess. Viele Entwicklungsprozesse scheitern trotz engagierter Beteiligung und guten Ideen an fehlenden Ressourcen. In manchen Fällen wurde die Tragweite des Vorhabens nicht rechtzeitig erkannt, in anderen Fällen der Personal- und Zeitaufwand unterschätzt. In allen Fällen ist es sehr enttäuschend für die Beteiligten, wenn sie nach längerer Zeit der Vorbereitung merken, dass das Vorhaben nicht realisierbar ist. Solche Erfahrungen prägen und sind eine schwere Hypothek für neue Vorhaben. Fehlende Ressourcen sind auch ein häufiger Grund für Widerstand gegen ein neues Entwicklungsvorhaben (Überforderung), wie in der Gelingensbedingung 10 ausgeführt wurde. Entlastungen im Arbeitsalltag, Fortbildungen oder der Austausch mit externen Fachkräften können Ressourcen sein, die die Veränderungsbereitschaft fördern. Es gehört deshalb unbedingt mit zur Start- und Planungsphase, über benötigte Ressourcen zu sprechen, Ideen zur Beschaffung von Ressourcen zu entwickeln und Lösungen umzusetzen sowie Zeitpunkte festzulegen, die in der Umsetzungs- und Interventionsphase der Kontrolle des Ressourcenbedarfs dienen (z. B. in Form von Meilensteinen).

GELINGENSBEDINGUNG 12

Ressourcen klären

Welche unterschiedlichen Ressourcen sollten zu Beginn eines Entwicklungsprozesses in den Blick genommen werden?

1. Zeitressourcen

Viele Schulen legen sich ungern über längere Zeit auf einen Entwicklungsprozess fest. Gründe dafür liegen sicherlich in der Zeitstruktur, der Schulen unterworfen sind. Ihr Rhythmus ist geprägt von Schulhalbjahren und Ferienzeiten, dazwischen von bereits stark verplanten Zeiten für Einschulungs- und Prüfungszeiten sowie Klausurphasen. Dazu kommen bei Lehrkräften, die jüngere Kinder unterrichten, auch noch die jahreszeitlich bedingten Feste wie Karneval, St. Martin und Weihnachten, die auch für das Schulleben – je nach Region – eine mehr oder minder große Rolle spielen. All diese festgelegten Aufgaben binden Ressourcen (Personal und Zeit).

Daraus folgt: Es lassen sich im Schulalltag nur wenige Zeitfenster finden, in denen die Vorbereitung und Umsetzung der Veränderungsmaßnahme möglich ist. Es gilt deshalb, die Planung des Veränderungsprozesses so gut durchzuführen, dass er trotz der schwierigen Rahmenbedingungen gelingen kann. Dies ist umso wichtiger, als durch die Forschungslage zur Organisationsentwicklung immer deutlicher wird, welche langen Zeiträume tiefgreifende Entwicklungsprozesse benötigen – die Zeit zur Stabilisierung und Verstetigung sowie Einübung neuer Routinen miteingerechnet. Eine Schule ist deshalb gut beraten, vor einer größeren Maßnahme zu prüfen, was sie zeitlich überhaupt leisten kann. Denn jede neue

Maßnahme bedeutet zusätzliche Arbeit – die zur Verfügung stehende Arbeitszeit bleibt aber dieselbe. Eine Erhöhung der Arbeitsaufgaben für das Personal ohne Entlastung an anderer Stelle ist nicht vereinbar mit Gesundheit.

Gesundheitsförderliche Entwicklungsvorhaben können also nur durchgeführt werden, wenn

- bestehende Strukturen und Aufgaben neu geordnet werden und dadurch neue Zeiteresourcen geschaffen werden.
- neues Personal eingestellt werden kann oder externe Unterstützung das Kollegium entlastet.
- der Bestand an alten und bisherigen Aufgaben Einzelner oder größerer Teile des Kollegiums reduziert wird unter der Leitfrage: „Was lassen oder beenden wir, wenn wir etwas Neues beginnen?“

2. Personalressourcen

Entwicklungsvorhaben sind immer auch eine Gelegenheit zur Personalentwicklung. Lehrkräfte können sich für eine zeitlich begrenzte Maßnahme in neuen Rollen und Aufgaben erproben, damit Abwechslung in ihren Berufsalltag bringen, persönliche Entwicklungsschritte tun und Kompetenzen erwerben.

Da erfolgreiche, tiefgreifende Entwicklungsmaßnahmen immer von der Schulleitung initiiert und vom Kollegium mehrheitlich mitgetragen werden sollten, lohnt es sich, neben der Berücksichtigung individueller Interessen hinsichtlich der Personalentwicklung auch die Personalressourcen für die Schule in den Blick zu nehmen. Welche methodischen und fachlichen Kompetenzen werden für das Entwicklungsvorhaben benötigt (z. B. Erfahrungen mit neuen Unterrichtsmethoden, Konzepte von Gesundheit)? Wer aus der Schule kann schon etwas beitragen, welche Fortbildungen müssen vor dem Start des Veränderungsvorhabens absolviert werden, damit das Kollegium gut vorbereitet ist? Sollten sich auch die Schulleitung und die Mitglieder der Steuergruppe vorab neues Wissen und Kompetenzen, z. B. im Gesundheitsmanagement, aneignen? Hat die Analyse alter Projekterfahrungen ergeben, dass die Schule zum besseren Gelingen von Projekten und Maßnahmen Knowhow in Methoden des Projektmanagements benötigt? Wer soll diese Kenntnisse erwerben, wer aus dem Kollegium moderiert z. B. die Teamsitzungen? Wer ist zukünftig verantwortlich für die Evaluation und braucht dafür eine Einführung? Führt die Schule vor dem Start des Entwicklungsvorhabens eine Diagnose durch und benötigt dafür Wissen in der Auswertung und Interpretation von Daten? Wer hat noch Ressourcen, um das Vorhaben durchzuführen? Hier geht es unter anderem auch um die Belastungsgerechtigkeit im Kollegium. Oder wird eine externe Ressource in Form einer Moderation oder Beratung benötigt?

3. Finanzressourcen

Die Budgets von Schulen sind begrenzt – es gilt deshalb zu prüfen, welche Finanzmittel überhaupt zur Verfügung stehen und wofür sie eingesetzt werden. Als erster Schritt sollte für das Vorhaben kalkuliert werden, welche voraussehbaren fixen Kosten entstehen. Das können größere Kopierkosten sein, Anschaffungen, Beratungsleistungen, Software oder Reisekosten, damit sich Teile des Kollegiums Good-Practise-Beispiele anschauen können und vieles mehr.

Die Entscheidung über die Finanzen sollte vom Kollegium getragen werden, da größere Ausgaben häufig finanzielle Einbußen zu Lasten anderer Aktivitäten bedeuten. Es geht also auch darum, Prioritäten zu setzen unter der Leitfrage: „Was steht unserer Schule an Geldern zur Verfügung und was ist uns besonders wichtig?“

Auch Fortbildungen müssen in die Finanzkalkulation einbezogen werden, z. B. Teilnahme- und Fahrtkosten. Je nach Thema kann es notwendig sein, externe Personen gegen Honorar zu verpflichten. Bei baulichen Veränderungen (Beispiel Lärmreduzierung) entstehen erhebliche Kosten, die nicht aus dem Etat der Schule getragen werden können. Bei solchen größeren Vorhaben bietet es sich an, im Vorwege zu klären, woher zusätzliche Gelder zu gewinnen sind. Das kann der Schulverein oder die Schulbehörde sein, das können aber auch Partnerschaften mit Firmen oder Institutionen wie Unfallkassen und Krankenkassen sein.

Die Frage nach den Ressourcen können Sie mit zwei Instrumenten bearbeiten. Mit Hilfe des ersten Instruments verschaffen Sie sich einen Überblick über sämtliche Aktivitäten in der Schule. Die Bestandsaufnahme verfolgt das Ziel, die vorhandenen und nutzbaren Ressourcen der Schule zu sichten und zu prüfen, ob Ihre Schule derzeit überhaupt etwas Neues beginnen kann. Mit dem zweiten Instrument können Sie dann die Ressourcen für das konkrete Vorhaben bestimmen.

Wer ist verantwortlich?

Die Klärung der Ressourcen ist Aufgabe der Schulleitung. Ihr obliegt es, langfristig Ressourcen einzuplanen, über Finanzmittel zu entscheiden und die Personalentwicklung zu steuern. Ihre Aufgabe ist es auch, fehlende Ressourcen bereit zu stellen. Für die Prüfung der Ressourcenfrage in konkreten Veränderungsvorhaben kann die Schulleitung den Steuerkreis und die Projektverantwortlichen im Kollegium zu Rate ziehen.



Gelingsbedingung 12, Instrument 1

Ressourcencheck als Bestandsaufnahme der Schule durchführen

Ziel: Vor dem Projektbeginn eine Bestandsaufnahme der vorhandenen und nutzbaren Ressourcen der Schule durchführen

So gehen Sie vor:



Bevor eine Schule Zeit und Kraft in ein Veränderungsvorhaben investiert, sollte sie im ersten Schritt grundsätzlich ihre Ressourcen überprüfen. Werden die nutzbaren Ressourcen dem ermittelten Ressourcenbedarf für das geplante Veränderungsvorhaben gegenübergestellt, kann eine Entscheidung hinsichtlich der Umsetzbarkeit des Vorhabens getroffen werden. Der Ressourcencheck sollte vor der konkreten Veränderungsplanung von der Schulleitung oder dem Steuerkreis ausgefüllt werden.

Folgende Fragen stehen dabei im Mittelpunkt:

- Wer aus dem Kollegium kann überhaupt neue Aufgaben übernehmen?
- Bestehen freie zeitliche und finanzielle Ressourcen?
- Wenn nein, kann das Veränderungsvorhaben dann überhaupt wie geplant durchgeführt werden?
- Können alternative Wege mit geringerem Ressourcenbedarf eingeschlagen, neue Ressourcen gesucht werden (z. B. über Sponsoring) oder muss das Vorhaben sogar aufgegeben werden?

Zur Beantwortung dieser Fragen können Sie das Instrument „Ressourcencheck als Bestandsaufnahme der Schule“ nutzen. Das Ergebnis sollten Sie dann dem Kollegium vorstellen, damit darüber entschieden werden kann, ob die Ressourcen für das neue Entwicklungsvorhaben ausreichen oder nicht. Das folgende Instrument gliedert sich in drei Teile.

Teil 1: Bestandsaufnahme

Bereits gebundene Ressourcen: Welche Veränderungsprozesse/Projekte laufen derzeit? Wie lange noch? (bitte eintragen)						
Personelle Ressourcen	Lehrkräfte	Päd. Personal	Weiteres Personal	Schulverein	Ehrenamtliche	...
Über welche personellen Ressourcen verfügen wir als Schule? (Anzahl)						
Welche Personen sind für die Umsetzung eines Veränderungsvorhabens überhaupt verfügbar? (Tipp: Organigramm als Orientierung nutzen)						
Bei welchen der verfügbaren Personen besteht die Motivation/das Interesse, an der Gestaltung eines Veränderungsvorhabens mitzuwirken?						
Welche der verfügbaren Personen sind für die Mitwirkung geeignet? (Erfahrung, Kompetenzen...)						

Zeitliche Ressourcen	1. Schulhalbjahr			2. Schulhalbjahr		
Welche Zeitfenster stehen uns im Schuljahr zur Planung und Umsetzung von neuen Entwicklungsvorhaben zur Verfügung?						
Welche Zeitformate sind im Schulalltag nutzbar? (z. B. päd. Tage, Konferenznachmittage etc.)						

Finanzielle Ressourcen	Schulhaushalt	Schulverein	Gemeinde	Sponsoren	...
Über welche finanziellen Mittel verfügt die Schule?					
Welche davon sind frei verfügbar?					

Teil 2: Zukünftige Entwicklung

Welche weiteren (großen) Veränderungsprozesse oder Projekte stehen an? (bitte eintragen)			
Zeitraum/ Laufzeit			
Welche Ressourcen werden hierdurch gebunden?			
▪ personell			
▪ zeitlich			
▪ finanziell			

Teil 3: Optimierung von Ressourcen

Welche Projekte/Aktivitäten können...	...beendet werden?	...für die Projektdauerzeit ruhen?	...mit geringeren Mitteln umgesetzt werden?
Wer könnte für ein Veränderungsvorhaben zusätzlich hinzugezogen werden? (Personen, Einrichtungen, Kooperationspartner,...)			
Wodurch können verfügbare (aber bislang nicht inter-essierte) Personen zur Mitwirkung motiviert werden?			
Welche zeitlichen Möglichkeiten können geschaffen werden?			
Welche finanziellen Mittel können anders genutzt werden?			



Gelingsbedingung 12, Instrument 2

Ressourcencheck für die konkrete Projektplanung anwenden

Ziel: Den konkreten Ressourcenbedarf für die Ziele und Teilziele des Veränderungsvorhabens bestimmen. Dieses Instrument können Sie nutzen, wenn Ihre Schule noch grundsätzlich über ausreichende Ressourcen verfügt.

So gehen Sie vor:



Bearbeiten Sie das Instrument in der erweiterten Schulleitung oder Steuergruppe. Wenn die Verantwortlichen für die Steuerung des neuen Entwicklungsvorhabens bereits bekannt sind, sollten sie auch bei der Bearbeitung dabei sein. Sie können das Instrument auch von Arbeitsgruppen ausfüllen lassen, die für einzelne der Teilziele verantwortlich sind. Stellen Sie dem Kollegium anschließend Ihre Ergebnisse vor, damit dieses erfährt, was an Ressourcen bereits zur Verfügung steht und welche Ressourcen noch benötigt werden.

Projektstrukturen: Koordination				
	Was wird voraussichtlich benötigt?	Was ist schon vorhanden?	Was müssen wir noch organisieren?	Alternativen, wenn die Ressourcen nicht passen
Personalressourcen				
Zeitressourcen				
Finanzressourcen (z. B. Qualifikation, externe Beratung)				

Ihr Ziel:				
	Was wird voraussichtlich benötigt?	Was ist schon vorhanden	Was müssen wir noch organisieren?	Alternativen, wenn die Ressourcen nicht passen
(1) Teilziel:				
Personalressourcen				
Zeitressourcen				
Finanzressourcen				
(2) Teilziel:				
Personalressourcen				
Zeitressourcen				
Finanzressourcen				
(3) Teilziel:				
Personalressourcen				
Zeitressourcen				
Finanzressourcen				

Wie geht es weiter?

In der vorletzten Gelingensbedingung der Planungs- und Startphase steht die Partizipation im Schulentwicklungsprozess im Mittelpunkt. Wurde die Partizipation bereits in vielen vorhergehenden Gelingensbedingungen als eines der wichtigsten Erfolgskriterien für gelungene Schulentwicklungsprojekte genannt, geht es im Folgenden darum zu prüfen, wie es um die gelebte Partizipation an Ihrer Schule steht. Wo haben Sie bereits partizipative Strukturen, auf denen Sie aufbauen können? Wo und wie brauchen Sie mehr Partizipation und Transparenz für einen guten gesunden Entwicklungsprozess? Antworten auf diese und weitere Fragen finden Sie in der Gelingensbedingung 13. Sie bekommen zudem Hinweise und Instrumente zur Förderung der Partizipation.

GELINGENSBEDINGUNG 13

Partizipation sicherstellen

Oberstes Gebot für jegliche Organisations-, Personal- oder Unterrichtsentwicklung ist das Bemühen um Transparenz sowie um die Beteiligung (Partizipation) der Betroffenen. Das gilt auch, wenn die Veränderungen grundsätzlich von den Beteiligten begrüßt werden und letztlich zu ihrem Vorteil gereichen. Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass jeder zu jeder Zeit über den aktuellen Stand der Entwicklung informiert ist, insbesondere wenn arbeitsteilig vorgegangen wird. Ohne die offene Kommunikation und die Möglichkeit, dass sich die Betroffenen beteiligen können, wird jedes Projekt in der Schule scheitern, weil Misstrauen wächst, Verwirrung eintritt und kontraproduktive Strömungen zerstörerisch wirken. Dabei gilt es, alle von Änderungen Betroffenen einzubeziehen (Lehrpersonen und andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Schülerinnen und Schüler, Eltern).

Partizipation ist vor allem eine Herausforderung für größere Schulsysteme. Während es an kleinen Schulen mit zehn bis zwanzig Lehrkräften in der Regel selbstverständlich ist bei Entscheidungen das Kollegium einzubeziehen, bedeutet das für größere Schulen oftmals die Realisierung von Besprechungs- und Informationssystemen sowie einen erhöhten Zeit- und Personalaufwand.

Partizipation meint die individuelle oder auch kollektive Teilhabe an Entscheidungsprozessen oder Handlungsabläufen in einer Organisation. Durch Partizipation werden die Vorstellungen und Visionen der Organisationsmitglieder über ihr eigenes Leben, ihre Gesundheit und ihre soziale Umwelt in unterschiedlichen Situationen ernst genommen und einbezogen.

Partizipation fördert die Veränderungsbereitschaft und Motivation zur Beteiligung an der Schulentwicklung

Die Veränderungsbereitschaft von Lehrerinnen und Lehrern wird von der Partizipationskultur in einer Schule beeinflusst. Dies gilt vor allem zu Beginn eines Entwicklungsvorhabens. Ein großes Ausmaß an partizipativen Strukturen kann zu mehr Verantwortungsübernahme und möglicherweise auch mehr Offenheit gegenüber Veränderungen führen. Es ist also sinnvoll, in der Schule zu prüfen, welche partizipativen Strukturen als erfolgskritische Startbedingungen von Entwicklungsvorhaben bereits vorhanden sind.

Zudem geht es um die Partizipation im Entwicklungsprojekt selbst. Wenn dieses unter größtmöglicher Beteiligung aller Schulmitglieder durchgeführt wird, stärkt dies das Engagement und die Verpflichtung gegenüber dem Vorhaben. Schulen sollten deshalb in der Startphase des Entwicklungsvorhabens auch die Grundlagen für die Partizipation im Prozess legen.

Durch partizipative Prozesse kommt es zu wirksamen Lösungen für die Schulentwicklung

Lehrkräfte sind Expertinnen und Experten ihrer Schule. Sie kennen deren spezifische Bedingungen, wissen um die Entstehungsgeschichte von Problemen und sind daher eher in der Lage, passende und erfolgversprechende Lösungen zu entwickeln, als dies Außenstehende könnten. Deshalb haben wir in unseren Schulentwicklungsprojekten neben der Steuergruppe auch Arbeitsgruppen als entscheidende Träger des Entwicklungsprozesses etabliert: Die an der Arbeitsgruppe Beteiligten entwickeln und realisieren selbstständig Lösungen und Maßnahmen für ihre Themen. Durch die gemeinsame Bearbeitung wird die Bedeutsamkeit und Sinnhaftigkeit der Entwicklungsziele immer wieder reflektiert und sichergestellt. Die durch die Arbeitsgruppen ermöglichte Partizipation vergrößert zudem den Ideenpool für die Lösung der behandelten Probleme. Mögliche Vorbehalte am Vorhaben können frühzeitig erkannt werden. Eine breite Beteiligung von Betroffenen kann auch zu einer Reduzierung von Widerständen führen, da von Anfang an verschiedene Positionen und Interessen Berücksichtigung finden.

Partizipation fördert die Gesundheit

Studien zeigen, dass Partizipation die subjektiv wahrgenommene Gesundheit der Schulmitglieder steigert. Menschen fühlen sich dann gesund, wenn sie ihre Umwelt als verstehbar und bewältigbar erleben und sie ihr Tun als sinnvoll bewerten. Partizipative Strukturen tragen durch Information und Kommunikation, durch die Mitgestaltungsmöglichkeiten bei der Zielfindung und die Umsetzung der Maßnahmen in Arbeitsgruppen dazu bei. Partizipation stärkt zudem das Zugehörigkeitsgefühl (Erleben sicherer emotionaler Beziehungen) und die kollektive Selbstwirksamkeit als Gelingensbedingung von erfolgreichen Schulentwicklungsprozessen und Ressource für Gesundheit.

Praxistool

In diesem Praxistool finden Sie zwei Instrumente zur Förderung der Partizipation.

Das erste Instrument unterstützt Sie dabei, aktuelle Stärken und Entwicklungsbereiche an Ihrer Schule hinsichtlich der „Partizipation“ zu identifizieren und gleichzeitig nach Möglichkeiten der Verbesserung zu suchen. Mit dem Instrument werden Ihnen zentrale Aspekte einer partizipativen Schulkultur vorgestellt. Sie können unter der Frage „An unserer Schule vorhanden?“ prüfen, welche partizipativen Strukturen als erfolgskritische Startbedingungen von Entwicklungsvorhaben bereits existieren. Mit der Frage „Für das Entwicklungsvorhaben Weiterentwicklung notwendig und bedeutsam?“ setzen Sie sich damit auseinander, welche partizipativen Strukturen Sie im Entwicklungsprojekt selbst benötigen.

Das zweite Instrument bietet Ihnen einen Workshop zum Thema „Zufriedenheit mit den Beteiligungsmöglichkeiten“. Hier sind Methode und Thema eng miteinander verknüpft: Das Kollegium wird dazu eingeladen, sich mit den Möglichkeiten und Grenzen der Beteiligung an Ihrer Schule auseinanderzusetzen und neue Ideen zu entwickeln. Stellen Sie abschließend sicher, dass es Personen gibt, die für den Transfer der Ideen in den Alltag sorgen!

Wer ist verantwortlich?

Verantwortlich für die Entwicklung einer partizipativen Schulkultur ist die Schulleitung. Ihre Aufgabe ist es unter anderem, den zeitlichen und organisationalen Rahmen zu schaffen und bei Bedarf Fortbildungen zu ermöglichen. Zudem muss sich die Schulleitung fragen, in welchem Maße sie selbst partizipative Strukturen ermöglichen kann und will. Wo kann sie Verantwortung abgeben? Im Einleitungsteil wurde ausgeführt, dass Partizipation ein Aspekt salutogener Führung ist. Wie sieht die Schulleitung ihre Rolle im Veränderungsprozess? Wo braucht sie als Schulleitung auch noch Unterstützung in Form von Fortbildung oder Supervision?

Zu Beginn der Beschäftigung mit dem Thema Partizipation und Feedback können folgende Fragen hilfreich sein:

- Welchen Mehrwert können Partizipationsprozesse für die Vorbereitung des Schulentwicklungsprozesses in unserer Schule bringen?
- Was tun wir bereits – und wo könnten wir ansetzen?
- Welche Startbedingungen brauchen wir für die Entwicklung der Partizipation?
- Welche partizipativen Strukturen brauchen wir für unser konkretes Entwicklungsziel?



Gelingsbedingung 13, Instrument 1

Partizipationskultur in der Schule prüfen

Ziel: Die Partizipationskultur in der Schule messen. Einen Überblick darüber erhalten, welche Formen an Beteiligung aktuell schon vorhanden sind und welche noch ausbaufähig wären (in Anlehnung an Fragebögen aus <http://www.iqesonline.net>).

So gehen Sie vor:

Sie können die Checkliste im gesamten Kollegium bearbeiten. Hiermit erfassen Sie unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen in Bezug auf Partizipation. Wenn für Ihr Entwicklungsvorhaben auch eine Beteiligung von Eltern sowie Schülerinnen und Schülern notwendig ist, sollten deren Stellvertreter das Instrument mitbearbeiten.

Bilden Sie Arbeitsgruppen und lassen Sie diese die Checkliste ausfüllen. Im ersten Schritt bearbeiten Sie in der Arbeitsgruppe die Frage, welche Beteiligungsformen und –aspekte bereits an Ihrer Schule vorhanden sind. Im zweiten Schritt überlegen Sie gemeinsam, ob und in welchen Bereichen Sie einen Bedarf zur Weiterentwicklung für das Gelingen des Veränderungsprozesses sehen. Entscheiden Sie auch: Wie wichtig wäre Ihnen hier eine Weiterentwicklung? Welche Beteiligungsformen benötigen Sie für das Entwicklungsvorhaben? Wählen Sie nur Aspekte aus, die für Sie bedeutsam sind. Zu diesen können Sie in Ihrer Kleingruppe Möglichkeiten der Veränderung diskutieren: Was wäre der erste Schritt eine Veränderung einzuleiten?

Anschließend sollten die Arbeitsgruppenergebnisse im Kollegium vorgestellt werden. Wenn es unterschiedliche Sichtweisen auf das Vorhandensein partizipativer Strukturen gibt, sollte nach Gründen für die unterschiedliche Wahrnehmung gesucht werden.

Erstellen Sie im Anschluss eine Prioritätenliste, an welchen Strukturen zuerst gearbeitet werden sollte. Was sind die Konsequenzen für Ihr Entwicklungsvorhaben? Können Sie bereits starten oder sollten Sie vorab noch an einzelnen Startbedingungen arbeiten?



Hinweis: Wenn in der Checkliste von „Kollegium“ die Rede ist, sind damit auch an der Schule tätige Fachpersonen aus der Schulsozialarbeit, der Schulpsychologie und Sonderpädagogik gemeint.

		An unserer Schule vorhanden?	Weiterentwicklung notwendig und bedeutsam?	Vorschläge zur Entwicklung
Transparenz und wechselseitiges Informationsverhalten	Die Schulleitung legt vor dem Kollegium ihre Vorstellungen und Ziele von Schulentwicklung offen.			
	Die Schulleitung informiert die Schulmitglieder zeitnah über wichtige schulische Vorhaben, Planungen, Termine und Änderungen der gesetzlichen Vorschriften.			
	Die Lehrkräfte informieren die Schulleitung über bedeutsame Vorkommnisse und Sachverhalte (im Unterricht, auf dem Schulhof, im Kollegium ...).			
	Die Lehrkräfte nutzen die angebotenen Informationsquellen (z. B. Email, Intranet, Schwarzes Brett).			
	Ergebnisse von Konferenzen, Arbeitstreffen etc. werden dokumentiert und sind stets für alle Schulmitglieder zugänglich.			
Mitbestimmung	Vor wichtigen Entscheidungen wird das Kollegium ausreichend informiert.			
	Wichtige Entscheidungen zur Schulentwicklung und zu pädagogischen oder sozialen Fragen werden gemeinsam im Kollegium diskutiert und abgestimmt.			
Innovationsfreundlichkeit	Ideen, aber auch Kritik und Widerstände, werden gehört und als konstruktive Anregungen aufgenommen.			
	Es herrscht ein fehlerfreundliches Arbeitsklima: Fehler oder Fehlentwicklungen werden angesprochen, analysiert und als Lernerfahrung verarbeitet.			

Beteiligung	Das Kollegium wird an der Entscheidung, Planung und Durchführung von wichtigen schulischen Entwicklungsprozessen kontinuierlich beteiligt.			
	Die Schulleitung verbindet eigene Vorstellungen zur Schulqualitätsentwicklung mit denen der Schulgemeinde.			
	Auch das nicht-pädagogische Personal wird bei Entscheidungsprozessen beteiligt.			
Mitgestaltung und Verantwortungsbeteiligung	Arbeitsgruppen haben entsprechende Entscheidungs- und Gestaltungsfreiheiten.			
	Die Schulleitung delegiert Verantwortlichkeiten zeitlich befristet an Arbeitsgruppen.			
Schüler/innen- und Elternpartizipation	Die Schule sucht immer wieder nach Möglichkeiten, Schüler/innen aktiv an Entscheidungen zu beteiligen.			
	Schüler/innen werden regelmäßig dazu ermutigt, Ideen und konstruktive Kritik zu für sie relevanten Themen vorzubringen.			
	Die Eltern sind bei uns Teil der Schulgemeinschaft und werden an wichtigen Entscheidungen beteiligt.			



Gelingsbedingung 13, Instrument 2

Im Workshop die Partizipation fördern

Ziel: Ein Gesamtbild des Kollegiums zur Zufriedenheit mit den Beteiligungsmöglichkeiten an der Schule schaffen und gleichzeitig dem Kollegium die Möglichkeit geben, sich für eine Weiterentwicklung einzusetzen.

So gehen Sie vor:

Bitten Sie möglichst viele Lehrkräfte um Beteiligung, damit Sie unterschiedliche Sichtweisen zum Thema einfangen können.

Für diesen Workshop eignet sich der Einsatz einer Moderatorin/eines Moderators.

Sie benötigen weiterhin ein Flipchart, Klebpunkte, Stifte und große Bögen an Papier für Stellwände.

Der Workshop ist in drei Phasen aufgeteilt.

Erste Phase: Einleitung, Ziel und Anlass des Workshops vorstellen; Gesamtbild zur Frage erstellen: „Wie zufrieden seid ihr/sind Sie mit den Beteiligungsmöglichkeiten an unserer Schule?“

Die Frage steht auf einem Flipchart, zeichnen Sie darunter einen Pfeil von „sehr zufrieden“ bis hin zu „voll zufrieden“. Jede Person erhält einen Klebepunkt und stimmt mit dem Klebepunkt über die Frage ab. Es zeigt sich eine Tendenz, wie die Frage an der Schule mehrheitlich gesehen wird.

Nach der ersten Phase sollte Zeit zur Diskussion gegeben werden. Wie ist das Ergebnis zustande gekommen? Wie lässt sich das Ergebnis erklären? Ist das Kollegium mit dem Ergebnis zufrieden? Was ist die Konsequenz für das Entwicklungsvorhaben?

Zweite Phase: Sammlungsphase

Frage an das gesamte Kollegium: Welche Möglichkeiten könnten noch verbessert werden? Welche Bereiche könnten noch ausgebaut werden? Was braucht die Schule für das Gelingen des Veränderungsvorhabens bzw. für die Umsetzung der Entwicklungsziele?

Die Rückmeldungen können am Flipchart (=offen) gesammelt werden oder über Karten (=anonym) abgefragt werden. In großen Kollegien kann die zweite Phase auch in Arbeitsgruppen durchgeführt werden.

Die Karten werden auf Stellwände gepinnt und nach Themen sortiert. Die Themenzuordnung kann auch in der Arbeitsgruppe geschehen.

Die Themen werden im Plenum vorgestellt. Lassen Sie dann das Kollegium darüber abstimmen (mit Klebepunkten), welche Bereiche besonders wichtig sind und zeitnah ausgebaut werden sollten. Erstellen Sie eine Reihenfolge.

Dritte Phase: Lösungsphase.

Frage: Welche Verbesserungsideen oder Lösungsvorschläge haben Sie dazu?

Lassen Sie das Kollegium in Kleingruppen zu maximal zwei bis drei Bereichen Ideen und Lösungsvorschläge diskutieren. Wenn Sie bereits in Phase 1 und 2 in Arbeitsgruppen gearbeitet haben, sollten Sie die Gruppen in Phase 3 neu zusammenstellen (Erfahrungsaustausch über die Phasen 1-2). Die Ideen werden mitgeschrieben oder auf einem Flipchart visualisiert.

Abschluss:

Die Arbeitsgruppenergebnisse werden von der Moderation oder verantwortlichen Personen ausgewertet. Die Ideen werden thematisch sortiert und dokumentiert.

Übergeben Sie die Ergebnisse der Schulleitung, die dann mit dem Steuergremium über die Umsetzung und den Handlungsbedarf entscheidet. Hierbei sollte zwischen kurzfristigen und langfristigen Maßnahmen unterschieden werden. Der daraus entstehende Maßnahmenplan wird dem Kollegium vorgestellt.

Wie geht es weiter?

Die Planungs- und Startphase schließt mit der Gelingensbedingung „Koordination gewährleisten“. Wenn Sie dem Leitfaden bis hierhin gefolgt sind, haben Sie Ihrem Veränderungsprozess durch die Bearbeitung der vorhergehenden Gelingensbedingungen eine Richtung gegeben und sich Ziele gesetzt. Sie kennen die Startbedingungen Ihrer Schule und wissen, ob Ihr Kollegium für den Veränderungsprozess gerüstet ist, sich z. B. als soziales Kollektiv versteht und ausreichend Engagement und Erfolgszuversicht mitbringt. Mit Hilfe der Gelingensbedingung 12 haben Sie vielleicht auch geklärt, ob Ihre Ressourcen derzeit für einen größeren Veränderungsprozess ausreichen. Bevor Sie nun in die konkrete Umsetzung Ihres Veränderungsvorhabens, in die Interventionsphase, einsteigen, sollten Sie sich die Zeit nehmen, für den Prozess notwendige Koordinationsstrukturen zu prüfen. Aus der Gelingensbedingung 12 wissen Sie, welche personalen Ressourcen Ihrer Schule zur Verfügung stehen. Nun gilt es, diese Ressourcen sinnvoll und effektiv einzusetzen. Welche Gremien oder Arbeitsgruppen brauchen Sie für Ihr Vorhaben? An welchen vorhandenen Strukturen können Sie anknüpfen? Wie können Sie gewährleisten, dass die Koordination bzw. Abstimmung der am Prozess Beteiligten gelingt? Hintergrundinformationen und Anregungen dazu finden Sie in der Gelingensbedingung 14.

GELINGENSBEDINGUNG 14

Koordination gewährleisten

Die Qualität des Managements von Entwicklungsvorhaben hat großen Einfluss auf die Wahrnehmung der Effizienz und Wirksamkeit des Vorhabens. Kommt die Schulgemeinschaft zu dem Eindruck, dass Ressourcen in der Vergangenheit effizient und gewinnbringend eingesetzt und Ziele erreicht wurden, stärkt dies die Erfolgszuversicht und somit auch die Motivation für ein Engagement in neuen Veränderungsvorhaben.

Weist das Projektmanagement einer Schule dagegen Defizite auf und verfügt diese nicht über ausreichende Kompetenzen in der Schulentwicklung, was sich zumeist im Scheitern vergangener Veränderungsvorhaben widerspiegelt, trübt das auch die Bewertung der Erfolgchancen neuer Veränderungsvorhaben.

Der Erfolg in Schulentwicklungsprojekten wird demnach von der Qualität des Projektmanagements und den Kompetenzen der Schule zur Steuerung solch komplexer Prozesse beeinflusst. Schulen, die nur in geringerem Maße über Kompetenzen im Projektmanagement verfügen, laufen Gefahr, dass Projekte unnötig viele Ressourcen verschlingen, ihre Ziele nicht erreichen oder einfach versanden. Es gilt daher, vor dem Beginn des Entwicklungsvorhabens die Qualität des bisherigen Projektmanagements und der hierfür relevanten Kompetenzen zu prüfen und gegebenenfalls zu verbessern, um gute Startbedingungen für das Entwicklungsvorhaben zu gewährleisten.

Folgende Aspekte sollte eine funktionierende Koordination in einem Schulentwicklungsprojekt erfüllen:

1. Gezielte Steuerung des Entwicklungsprozesses
2. Klare Regelung von Verantwortlichkeiten
3. Passende Zusammensetzung der Steuergruppe
4. Funktionierendes Informations- und Kommunikationsmanagement

1. Gezielte Steuerung des Entwicklungsprozesses

Sinnvollerweise wird die Entwicklungsarbeit von einer Steuergruppe koordiniert – dieses Gremium wird als „Entwicklungsmotor“ etabliert. Seine Einrichtung kann selbst schon als wichtiger Schritt hin zu einer guten gesunden Schule gesehen werden. Eine Steuergruppe besteht aus drei bis sieben Personen, die für diese Aufgaben besonderes Interesse, Vorerfahrungen in Entwicklungsprozessen und positive Einstellungen zu dem inhaltlichen Projekt mitbringen. Die Schulleitung selbst sollte möglichst Mitglied sein, aber die Steuergruppe nicht leiten oder dominieren. Weitere Mitglieder sind je nach Schulart und Größe Vertreterinnen und Vertreter wichtiger Gremien (z. B. Personalrat, Fachgruppen, Bildungsgänge), Eltern und teilweise auch Schülerinnen und Schüler.

Die Aufgaben sind: Gemeinsame Diagnosen/Bestandsanalysen und Evaluation, die Konkretisierung eines Masterplans sowie die Steuerung der Umsetzung. Viele Instrumente in den Gelingensbedingungen dieses Leitfadens sind ausdrücklich für Steuergruppen entwickelt worden. Darüber hinaus können weitere Aufgaben dazukommen:

- Begleitung und Unterstützung der thematischen Arbeitsgruppen
- Sorge für einen ungehinderten Informationsfluss
- Konfliktmanagement, Schlichtung
- Arbeitsorganisation
- Vereinbarung von Zielen und Zwischenzielen für den Entwicklungsprozess
- Kommunikation und Sicherstellung der Transparenz der Arbeitsprozesse

Kurz, es geht um die Steuerung des Schulentwicklungsprozesses. Wie gut oder schlecht und nebenwirkungsreich diese Aufgaben bewältigt werden, hängt u. a. davon ab, welche Kompetenzen in der Steuergruppe versammelt sind, welche Akzeptanz sie erfährt und auf welchem Entwicklungsstand sich das Kollegium in Bezug auf seine eigene Programmarbeit befindet. Im Idealfall kann die Steuergruppe die Schulleitung von Aufgaben entlasten, für Transparenz und Partizipation sorgen und die Schulentwicklung maßgeblich befördern.

Tipp

In vielen Schulen gibt es bereits etablierte Steuergruppen. In solchen Fällen muss geprüft werden, ob die vorhandene Steuergruppe den Entwicklungsprozess managen kann, ob sie erweitert werden muss oder ob dafür zusätzliche Strukturen geschaffen werden müssen bzw. können. In Schulen, die bislang noch ohne Steuerkreis arbeiten, kann das konkrete Entwicklungsvorhaben genutzt werden, um Steuerstrukturen anzulegen und zu erproben.

2. Klare Regelung von Verantwortlichkeiten

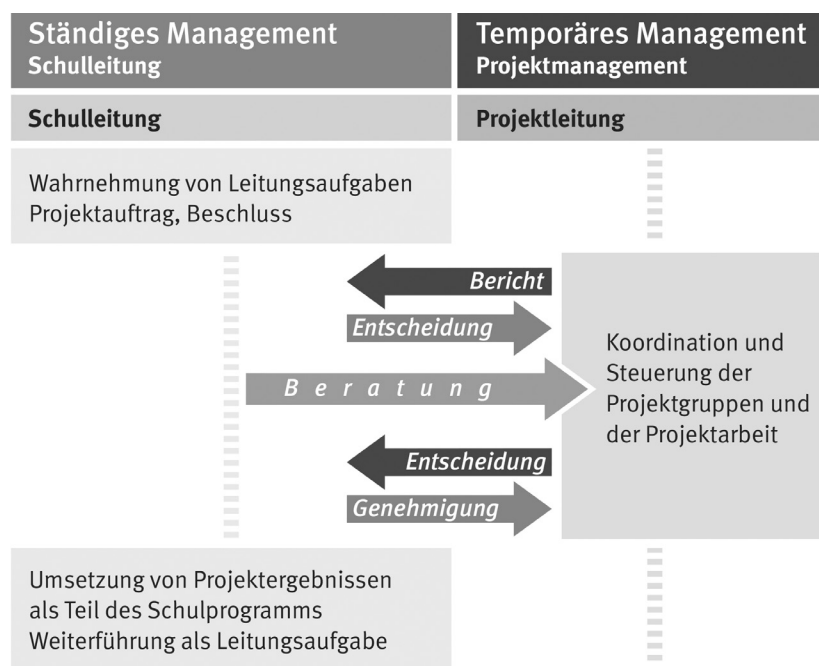
Die Schulleitung nimmt in allen Entwicklungsprozessen eine zentrale Rolle ein. Ein Veränderungsvorhaben kann nur dann erfolgreich gesteuert werden, wenn die Beziehung von der Steuergruppe (als „temporäres Management“) und der Schulleitung (als „ständiges Management“) klar und konfliktfrei geregelt ist.

„Temporäres Management“ meint: Die Schulleitung als ständiges Management gibt besondere Aufgaben und Probleme an die Steuergruppe in Form von Projekten ab und delegiert damit die Verantwortlichkeit für einen befristeten Zeitraum. Dabei steht die Schulleitung in einem Spannungsverhältnis zwischen der Wahrnehmung der Gesamtverantwortung und der sich aus dem Delegationsprinzip ergebenden Eigenverantwortung der Steuergruppe.

Im Verhältnis von Schulleitung und Steuergruppe müssen sich klare Abgrenzungen und Verzahnungen die Waage halten: Die Schulleitung ist vor allem zuständig für die Rahmensicherung, in der Start- und Planungsphase für den Entwicklungsauftrag und die Ressourcenbereitstellung und in der Transfer- und Stabilisierungsphase für die Umsetzung von Ergebnissen.

Die Schulleitung vergibt den konkreten Entwicklungsauftrag und die Steuergruppe ist für die Erledigung des Auftrags verantwortlich. In größeren Entwicklungsvorhaben koordiniert und steuert sie auch die Arbeitsgruppen, die zur Bearbeitung der Themen gegründet wurden.

Die folgende Abbildung zeigt die Balance zwischen Schulleitung und Projektmanagement bzw. Steuergruppe (Bartz, 2004).



Auch innerhalb der Steuergruppe und der Arbeitsgruppen müssen die Verantwortlichkeiten und Rollen klar geregelt sein. Wer macht was (Zuständigkeiten)? Wer darf was (Kompetenzen)? Nach welchen Regeln arbeiten die Teams zusammen? Es hat sich bewährt, die Verantwortlichkeiten schriftlich zu fixieren. Dies schafft Transparenz, stärkt die Verantwortungsübernahme für Aufgaben und sorgt im Konfliktfall für Klärung.

3. Passende Zusammensetzung der Steuergruppe

Die personelle Zusammensetzung der Steuergruppe ist mitentscheidend für den Erfolg eines Schulentwicklungsprojekts. Bei der Auswahl und Zusammenstellung der Steuergruppe und der Arbeitsgruppen sollten Schulen deshalb folgende für den Erfolg von Teams wichtige Ressourcen in den Blick nehmen (Endler, 2005):

Ressourcen für ein gutes starkes Team	
Wissenskapital: Expertinnen und Experten zum Thema, die die Problemanalyse unterstützen und neue Ideen entwickeln können.	Entscheidungskapital: Entscheidungsträgerinnen und –träger, die durch ihre Rolle und Funktion autorisiert sind, Entscheidungen zu treffen. Personen, die Zugang zu Entscheidungsstrukturen haben.
Beziehungskapital: Kolleginnen und Kollegen mit großer Akzeptanz, guten Beziehungen und hohem informellen Einfluss in den beteiligten Systemen.	Kapital der Betroffenen: Interessentinnen und Interessenten am Thema. Personen, die von Veränderungen durch das Vorhaben betroffen sind.

Bereits in der Planungsphase sollte die Bereitschaft jeder Person zur Übernahme neuer Aufgaben kritisch und realistisch daraufhin geprüft werden, ob sie über ausreichend Zeit zur Übernahme dieser Funktion verfügt. Das Interesse an einem Thema kann schnell zu ernst gemeinten, aber unrealistischen Verantwortungsübernahmen führen. Hier liegt es in der Hand der Schulleitung, im Einzelfall Entlastung für die Übernahme größerer neuer Aufgaben zu schaffen oder auch Überengagierte von zu schnellem „Ja-Sagen“ abzuhalten.

4. Funktionierendes Informations- und Kommunikationsmanagement

Ein effektives Informationsmanagement ist eine der wichtigsten Querschnittsaufgaben bei der Projektsteuerung und eine Grundbedingung für Mitbestimmung. Ein unzureichender Informationsstand kann Ängste und Widerstände verstärken und das Kollegium in „Informierte“ und „Nicht-Informierte“ polarisieren. Nur, wenn die betroffenen Personen ausreichend über die Ziele und die geplanten Maßnahmen informiert sind, können sie sich mit diesen auseinandersetzen und sich beteiligen. Erst das Wissen über die Ziele und Inhalte des Veränderungsvorhabens ermöglicht eine Identifikation mit einem Veränderungsvorhaben - von der Sinnhaftigkeit und der Wirksamkeit eines Veränderungsvorhabens kann nur derjenige überzeugt sein, der weiß, welche Ziele wie erreicht werden sollen (Elving, 2005). Auch die fortlaufende Kommunikation während eines Schulentwicklungsprozesses ist von entscheidender Bedeutung: Das Berichten über die Projektaktivitäten und erzielten Erfolge stärkt die Erfolgszuversicht und somit die Motivation der im Projekt Aktiven und kann auch andere Lehrkräfte animieren, sich an dem Veränderungsvorhaben zu beteiligen (vgl. die Gelingensbedingungen in Phase 2).

Durch Updates, durch Öffentlichkeit und Information die Verbindlichkeit von Vereinbarungen aktualisieren: Eine Schulgemeinde ist gut beraten, wenn sie die Zustimmung zu ihren Entwicklungsprojekten durch Rituale immer wieder neu belebt, z. B. die feierliche Einweihung eines Ruheraumes oder die 10. Sitzung des Gesundheitszirkels etc. Insgesamt dürfte gelten: Je mehr Aufmerksamkeit ein Schulentwicklungsprojekt erzielt, je mehr Unterstützung es aktivieren kann und je besser es in unterschiedliche Richtungen vernetzt ist, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass es versandet, aufgegeben wird oder scheitert.

Auch hier ist eine Informationspolitik gefragt: Die Informationen müssen für jeden leicht verfügbar sein. Gleichzeitig sollte verdeutlicht werden, dass es auch eine Holschuld der Schulmitglieder gibt: Diese sollten sich aktiv informieren. Damit kann sichergestellt werden, dass das Projekt bei allen Bezugsgruppen bekannt ist und in Erinnerung bleibt – und zwar nicht nur die Ziele des Projektes, sondern auch die aktuellen Zwischenstände, Schwierigkeiten und Teilerfolge.

In diesem Praxistool finden Sie eine Checkliste, mit der Sie die Qualität der Koordination an Ihrer Schule prüfen können.



Gelingsbedingung 14, Instrument 1 Eine funktionierende Koordination im Entwicklungsvorhaben vorbereiten

Ziel: Eine funktionierende Koordination für das aktuelle Entwicklungsvorhaben vorbereiten (in Anlehnung an <http://www.iqesonline.net>).

So gehen Sie vor:

Bilden Sie eine Arbeitsgruppe. Der Arbeitsgruppe sollten angehören: Mitglieder der Schulleitung und des Steuerkreises, Lehrkräfte, die ein größeres Projekt leiten oder geleitet haben, die/der Fortbildungsbeauftragte der Schule, die Person, die in der Schule für das Informationsmanagement zuständig ist (z. B. Informatiklehrkraft) sowie Mitglieder des Personalsrats. Je nach Thema können auch Mitglieder aus der Schulsozialarbeit oder Schulpsychologie bzw. Eltern in die Arbeitsgruppe eingeladen werden. Wenn bereits feststeht, wer im konkreten Entwicklungsvorhaben in verantwortlicher Position mitarbeitet, sollten auch diese Personen an der Arbeitsgruppe teilnehmen.

Bearbeiten Sie die folgende Tabelle. Es ist sinnvoll, die Tabelle zuerst in Einzelarbeit ausfüllen zu lassen, um unterschiedliche Perspektiven auf die Koordination in der Schule zu erfassen. Diskutieren Sie dann gemeinsam, was an Koordination an Ihrer Schule bereits funktioniert und was nicht funktioniert oder sogar ganz fehlt. Reichen die Strukturen für das konkrete Entwicklungsvorhaben aus? Wo sollten Sie ansetzen – und was brauchen Sie dafür? Erstellen Sie eine Liste mit Prioritäten. Vielleicht ist es für Ihre Schule sinnvoll, vor dem Beginn des Entwicklungsvorhabens zuerst einmal Kompetenzen der Steuergruppe aufzubauen und gemeinsam Fortbildungen zu besuchen, die Steuergruppe neu zusammenzusetzen oder das Informationsmanagement auszubauen?

Sie können für die Diskussion die folgende Matrix verwenden. Sinnvoll wäre es, die Matrix auf eine Stellwand oder ein Whiteboard zu schreiben und die Diskussionsergebnisse laufend einzutragen.

Welche unserer vorhandenen Strukturen und Kompetenzen zur Projektkoordination ermöglichen uns bereits jetzt den Start des Entwicklungsvorhabens?	Was sollten wir unbedingt vor dem Start tun?	Was können wir auch noch im laufenden Entwicklungsprozess tun?



Die Ergebnisse sollten dem Kollegium vorgestellt werden, denn das Wissen darum, dass Strukturen für die Koordination des Schulentwicklungsprojekts geschaffen wurden und Verantwortlichkeiten transparent sind, nimmt die Angst vor dem Entwicklungsvorhaben, mindert Widerstände und erhöht die Bereitschaft zum Engagement.

Bedingungen für eine gute Koordination	Wozu brauchen wir das?	Was tun wir schon? Was funktioniert bei uns gut?	Was müssten wir zukünftig tun und was brauchen wir dafür?
Steuerung: Eine Gruppe von Personen übernimmt die Steuerung des Vorhabens.	Zentrale Koordination schafft Übersichtlichkeit.		
Kompetenzen: Die Steuergruppe wird darin gefördert, Wissen zu Projektmanagement aufzubauen, z. B. durch Fortbildungen.	Kompetenzen in Projektmanagement unterstützen bei der Strukturierung und Umsetzung großer und kleiner Projekte.		
Auftrag: Die Steuergruppe hat sich ein Mandat/einen Auftrag von der Schulgemeinschaft und der Schulleitung eingeholt.	Sorgt für Transparenz, Akzeptanz der Schulgemeinde, auch bei unliebsamen Entscheidungen.		
Entscheidungen: Der Entscheidungsrahmen innerhalb des Vorhabens ist klar geregelt.	Ermöglicht freie Entscheidungen innerhalb eines gesetzten Rahmens, verhindert Stagnation durch „Ohnmacht“, verhindert aber auch größere Interessenskonflikte mit der Schulleitung.		
Verantwortlichkeiten: Es gibt klare Verantwortlichkeiten für die im Projekt anfallenden Aufgaben.	Verantwortlichkeiten schaffen effizientes Vorgehen im Projekt.		
Aufgabendefinition: Rollen und regelmäßig anfallende Aufgaben im Projekt sind klar definiert und ggf. schriftlich fixiert.	Individuelle Rollenerwartungen und Vorstellungen über Aufgaben werden auf einen gemeinsamen verbindlichen Nenner gebracht.		
Die Aufgaben- und Rollenverteilung im Vorhaben ist allen bekannt.	Transparenz schafft auch Überprüfbarkeit.		
Ausgleich: Aufgaben sind weitgehend ausgeglichen verteilt.	Der Ausgleich dient der Belastungsgerechtigkeit.		
Expertise: Aufgaben und Positionen werden ggf. von Personen mit entsprechenden Kenntnissen/Fähigkeiten übernommen.	Die Übernahme von Aufgaben durch „Expert/innen“ stärkt nicht nur die eingenommenen Positionen, sondern auch das Vertrauen der Schulgemeinde.		
Informationsfluss Schulleitung: Die Steuergruppe sichert den wechselseitigen und ritualisierten Informationsaustausch zur Schulleitung.	Soweit die Schulleitung nicht selbst involviert ist, bedarf es einer engen Kopplung der Steuergruppe an die Schulleitung. Die Verknüpfung der Projektziele mit den Zielen der Schule wird gewährleistet, Konfliktpotenzial reduziert.		
Kommunikation Schulgemeinde: Die Steuergruppe sichert den regelmäßigen Informationsfluss zur Schulgemeinde (Kollegium). Verlässliche Instrumente dafür werden entwickelt, Zeitpunkte festgelegt.	Regelmäßige Informationen schaffen Transparenz und damit Akzeptanz. Informiertheit schafft Beteiligung.		

Unter <http://www.handbuch-lehrergesundheit.de> finden Sie weitere Instrumente zur Entwicklung einer funktionierenden Koordination.

Die Interventionsphase

Nachdem Sie mit Hilfe der Gelingensbedingungen 1 – 14 die Startbedingungen für einen umfassenden und tiefgreifenden Entwicklungsprozess hin zur guten gesunden Schule geprüft haben, beginnt nun die Interventionsphase mit der konkreten Umsetzung der gemeinsam vereinbarten Ziele und Maßnahmen. Die Gestaltung der Interventionsphase ist von großer Bedeutung für den Erfolg der Veränderungsmaßnahme. Erfolgsfaktoren sind hier vor allem die Sicherung der Motivation und der Beteiligung des Kollegiums, aber auch die Prüfung der Zufriedenheit mit dem Prozess. Zudem muss darauf geachtet werden, ob die in der Startphase angelegten Strukturen funktionieren und die zur Verfügung stehenden Ressourcen ausreichen. Auch müssen Projektfortschritte überwacht, die Erreichbarkeit und Sinnhaftigkeit von Projektzielen kritisch reflektiert sowie die Ziele gegebenenfalls modifiziert oder aufgegeben werden.

Die Interventionsphase gliedert sich in zwei Schritte mit insgesamt sechs Gelingensbedingungen:

Schritt 4: Wie sichern wir Engagement und Motivation?

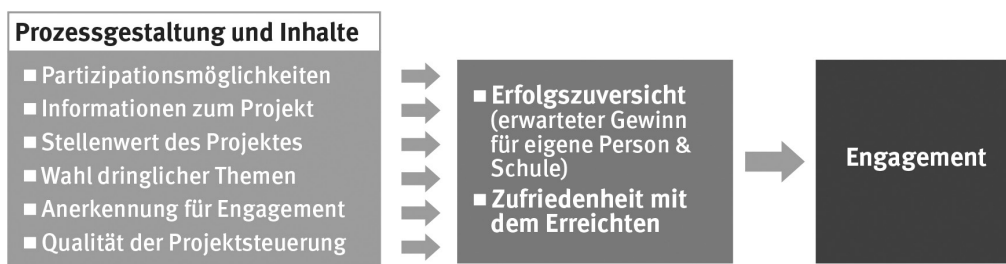
Schritt 5: Wie steuern wir den Prozess?

Schritt 4: Wie sichern wir Engagement und Motivation?



Der Erfolg von Schulentwicklungsprozessen wird maßgeblich von dem Engagement der beteiligten Personen bestimmt. Schulentwicklungsprojekte gründen sich auf die freiwillige Mitarbeit von Lehrkräften, Schülerinnen und Schülern, schulischen Fachkräften aus der Schulsozialarbeit und Schulpsychologie sowie zum Teil von Eltern. Diese entwickeln gemeinsam Ideen und Lösungen und setzen sie um. Erlahmt das Engagement und schwindet die Motivation, sind diese Projekte zum Scheitern verurteilt, da Schulen kaum die Ressourcen haben, die notwendige Arbeitsleistung als Pflichtaufgabe zu definieren und dafür personelle Kapazitäten zur Verfügung zu stellen. Nur in begrenztem Maße können z. B. Freistellungen oder Entlastungsstunden für solche Projekte gewährt werden.

Daher ist es für Schulentwicklungsprojekte essentiell, die Motivation aller Beteiligten im Blick zu behalten und zu stärken. Die Motivation und das Engagement der Projektaktiven hängen vor allem von der Gestaltung des Veränderungsvorhabens ab. Anhand der in unseren Projekten gewonnenen empirischen Befunde sowie anderer Studienergebnisse lassen sich verschiedene Gestaltungselemente von Schulentwicklungsprojekten identifizieren, die Einfluss nehmen auf die Motivation und das Engagement der Projektbeteiligten. Diese werden in der folgenden Abbildung aufgeführt.



In den Gelingensbedingungen der Interventionsphase wird erläutert, welche Gestaltungselemente eines Schulentwicklungsprojektes die Erfolgszuversicht und Zufriedenheit mit dem Erreichten steigern und auf diese Weise Motivation und Engagement fördern. Dabei stehen im Schritt 4 die motivationalen Aspekte im Vordergrund, während im Schritt 5 die Qualität der Projektplanung thematisiert wird.

GELINGENSBEDINGUNG 15

Bedeutsamkeit und Stellenwert des Projekts überprüfen

Die Motivation zur Beteiligung am Veränderungsprozess bleibt erhalten, wenn neben dem Erzielen schneller Gewinne und der Würdigung der Projektaktiven die Ziele und Themen als bedeutsam erlebt werden und die Wichtigkeit des Projekts im Prozess sichtbar wird: „Kommuniziere die Vision für den Wandel!“ lautet der Auftrag an die Schulleitung. Es sollten unterschiedliche Kanäle und Anlässe genutzt werden, um die Vision als Kraftquelle für das Engagement im Kollegium und Richtungsgeber für den Wandelprozess im Bewusstsein der Lehrerinnen und Lehrer zu halten (vgl. die Gelingensbedingungen 2 und 10).

Haben Sie die wichtigen und dringlichen Themen ausgewählt?

In unseren Schulprojekten lässt sich immer wieder beobachten, dass Kollegien bei der Auswahl der Themen und Ziele für die Interventionsphase nicht die laut Diagnose oder Vision wichtigsten und brennenden Problembereiche berücksichtigen. Vor bestimmten Themen schrecken Schulen zurück, weil diese als zu konfliktbeladen und als wenig erfolgsträchtig erachtet werden oder sich eine Schule die Bearbeitung nicht zutraut, es also vermeintlich oder tatsächlich an Ressourcen und Kompetenzen fehlt. Stattdessen wird auf scheinbar leichter zu lösende und weniger konfliktreiche Handlungsfelder ausgewichen. Empirische Analysen aus unseren Projekten zeigen, dass dies dazu führen kann, dass in der Umsetzungsphase die Erfolgschancen und die Wirksamkeit des Projekts von der Schulgemeinschaft in Zweifel gezogen werden, da eben nicht die wichtigen Probleme der Schule bearbeitet werden. Dadurch schwindet der erlebte Nutzen des Projekts und somit auch die Motivation und das Engagement.

Daher sollte bereits bei der Auswahl der Handlungsfelder des Projekts darauf geachtet werden, dass die dringenden und schwerwiegenden Probleme Berücksichtigung finden. Dies ist Inhalt der Gelingensbedingung 5 in der Start- und Planungsphase in diesem Leitfaden. Aber auch im laufenden Prozess sollten sich die Schulleitung und die Steuergruppe gemeinsam mit den Projektaktiven regelmäßig die Zeit nehmen zu prüfen, ob in der Interventionsphase

für die Schule und das Kollegium, die Schülerinnen und Schüler oder Eltern wichtige und bedeutsame Themen und Ziele bearbeitet werden.

Folgende Fragen können Sie dabei unterstützen:

- Welche Rolle spielt das Entwicklungsvorhaben in Ihrem Schulalltag?
- Wie groß ist das Interesse an den vereinbarten Entwicklungszielen und -themen?
- Wie zufrieden sind die Lehrerinnen und Lehrer mit der Themenwahl für den Entwicklungsprozess?
- Wie hoch ist das Engagement zur Bearbeitung der vereinbarten Entwicklungsziele?
- Finden Sie in der Schule Gelegenheiten, um sich über den Fortgang im Veränderungsprozess auszutauschen? Haben die Lehrkräfte Ihrer Schule Interesse an einem Informationsaustausch darüber?

Welchen Stellenwert hat Ihr Projekt in der Schule? Welche Unterstützung erfährt es durch die Schulleitung?

Ein einzelnes Entwicklungsvorhaben steht zumeist in Konkurrenz mit anderen Projekten und den alltäglichen Arbeitsaufgaben. Daher ist die Gefahr – gerade bei langfristigen Entwicklungsvorhaben – groß, dass es von anderen dringlichen Aufgaben verdrängt wird. Um dem entgegenzuwirken, ist es notwendig, dass das Projekt eine hohe Priorität besitzt und diese immer wieder herausgestellt wird. Es muss verdeutlicht werden, dass das Projekt nicht nur das Privatvergnügen einiger weniger ist, sondern von essentieller Bedeutung für die Entwicklung der Schule. Die Projektverantwortlichen sollten einen klaren Auftrag der Schulgemeinschaft haben, damit deutlich wird, dass ihr Engagement dem Wohlergehen der Schule dient und sie nicht nur ihre Privatinteressen befriedigen.

Von entscheidender Bedeutung ist die Unterstützung des Projekts durch die Schulleitung. Die Schulleitung muss die Wichtigkeit des Projekts und seine strategische Bedeutung immer wieder hervorheben und dies auch im Schulalltag zeigen, z. B. indem sie das Engagement der Projektaktiven würdigt. So kann zum einen die Motivation der Projektaktiven gestärkt und zum anderen einer schleichenden Entwertung des Projekts durch skeptische Dritte entgegengewirkt werden.

In der folgenden Tabelle finden Sie eine Übersicht, mit deren Hilfe Sie sich damit auseinander setzen können, ob Ihre Schule die bedeutsamen und wichtigen Themen und Ziele für den Veränderungsprozess ausgewählt hat und was Sie tun können, um die Bedeutsamkeit des Vorhabens sichtbar zu machen.

Indikatoren für mangelnde Akzeptanz eines Entwicklungsvorhabens	Hintergrund und Handlungsmöglichkeiten
Es beteiligen sich nur wenige Lehrkräfte an Projektgruppen.	Das kann unterschiedliche Ursachen haben. Vielleicht ist dem Kollegium der (persönliche und organisationale) Gewinn durch das Vorhaben nicht deutlich genug geworden oder im Prozess in den Hintergrund geraten. Was Sie in diesem Fall tun können, wird in der Gelingensbedingung 2 erläutert. Es kann aber auch daran liegen, dass die wichtigsten und brennenden Problembereiche nicht bearbeitet werden. Hier wäre es sinnvoll, den Interventionsprozess zu unterbrechen und noch einmal die Gelingensbedingungen aus der Startphase in den Blick zu nehmen. Was sind derzeit die wichtigen Themen in Ihrer Schule? Wurde eine ausreichende Zielklärung vorgenommen? Haben Sie die Ziele aus einer gemeinsam entwickelten Vision oder aufgrund von Diagnoseergebnissen abgeleitet? Konnten sich alle Betroffenen an der Ziel- und Themenfindung beteiligen und ihre Bedenken und Wünsche einbringen? Grund für die mangelnde Beteiligung kann auch Überforderung sein. Die Lehrkräfte beteiligen sich z. B. nicht, weil sie glauben, nicht über ausreichende Kompetenzen zu verfügen, ihnen die Unterstützung von der Schulleitung fehlt, sie durch Misserfolge in früheren Projekten frustriert sind oder sie Angst vor den Konsequenzen, z. B. dem Aufbrechen kollegialer Konflikte, haben. Hier könnte es hilfreich sein, vor der Weiterarbeit am Vorhaben mögliche Ängste und Sorgen mit einer externen Moderation aufzuarbeiten und entsprechende Ressourcen, wie z. B. Fortbildungen, zur Verfügung zu stellen.
Viele Lehrkräfte stellen die Sinnhaftigkeit des Entwicklungsvorhabens in Frage.	Dies deutet auf Zielkonflikte hin. Stehen die schulischen Handlungsziele in kritischer Konkurrenz zu den beruflichen und privaten Hauptaufgaben und Zielen der Lehrkräfte? Ist es in der Startphase nicht gelungen, sich im Diskurs auf gemeinsame Ziele zu verständigen? Anregungen zur Aufarbeitung von Zielkonflikten finden Sie in den Gelingensbedingungen 5 und 6. Ist der Prozess der gemeinsamen Zielfindung nicht gelungen, kann die Kritik am Entwicklungsvorhaben auch innere Widerstände und Blockaden hervorrufen. Wenn sich diese im Interventionsprozess zeigen, sollte die Projektarbeit unterbrochen werden, um die Gründe für den Widerstand analysieren zu können. Hilfen dazu finden Sie in der Gelingensbedingung 10.

Indikatoren für mangelnde Akzeptanz eines Entwicklungsvorhabens	Hintergrund und Handlungsmöglichkeiten
Das Entwicklungsvorhaben spielt im Schulalltag nur eine marginale Rolle.	Hier gilt es, die Bedeutung des Entwicklungsvorhabens immer wieder hervorzuheben. Reservieren Sie z. B. in jeder Konferenz einen Top auf der Tagesordnung für das Entwicklungsvorhaben, bei dem über Fortschritte und erzielte Erfolge berichtet werden kann. Die Schulleitung sollte öffentlich die Wichtigkeit des Entwicklungsvorhabens für die Schule betonen und deutlich machen, dass die Projektverantwortlichen im Auftrag der Schule handeln. Vielleicht haben Sie sich aber auch bezüglich der zur Verfügung stehenden Ressourcen verschätzt? Spielt das Entwicklungsvorhaben deshalb keine Rolle, weil die Lehrkräfte keine Zeit zur Bearbeitung finden? Hier wäre es nützlich, mit Hilfe der Instrumente aus der Gelingensbedingung 12 zu klären, welche personellen und finanziellen Ressourcen für das Projekt zur Verfügung stehen und ob diese ausreichen. Sinnvoll könnte es auch sein, das Entwicklungsvorhaben in bearbeitbare Teilziele zu gliedern und einen längeren Zeitraum einzuplanen, um auch bei geringen Zeitressourcen Erfolge zu erzielen.

Praxistool

Das im folgenden angebotene Instrument können Sie nutzen, wenn Sie im Prozess die Bedeutsamkeit und Wichtigkeit der gewählten Themen und Ziele überprüfen möchten.

Wer ist verantwortlich?

Verantwortlich ist die Schulleitung. Sie sollte die Sinnhaftigkeit der Ziele und Themen eines Entwicklungsvorhabens kritisch reflektieren – sowohl in der Planungs- als auch in der Umsetzungsphase. Sie muss gegebenenfalls auch die Entscheidung treffen, ein Entwicklungsvorhaben abzubrechen, wenn sich die verfolgten Ziele als nicht wichtig und dringlich genug erweisen.



Gelingensbedingung 15, Instrument 1

Bedeutsamkeit der Ziele prüfen

Ziel: Gewählte Ziele und Themen auf Bedeutsamkeit und Wichtigkeit hin prüfen sowie Handlungsansätze für die Stärkung der Bedeutsamkeit finden

So gehen Sie vor:

Bilden Sie eine Arbeitsgruppe. Die Gruppe sollte das Kollegium repräsentieren können. Achten Sie darauf, die Gruppe heterogen zu gestalten (ältere und jüngere Lehrkräfte, Männer und Frauen, verschiedene Fachrichtungen, Expertinnen und Experten für das Thema, Mitglieder der Schulleitung, der Steuergruppe, des Personalrats). Laden Sie auch Lehrkräfte zur Mitarbeit ein, die dem Entwicklungsvorhaben skeptisch gegenüber stehen oder die bereits in der Vergangenheit in größeren Projekten mitgearbeitet haben. Je nach Thema sollten auch Fachkräfte aus der Schulsozialarbeit und Schulpsychologie sowie Schülerinnen, Schüler oder Eltern dabei sein.

Wenn Sie das Instrument bearbeitet haben, stellen Sie Ihre Ergebnisse dem Kollegium vor und besprechen Sie mit diesem das weitere Vorgehen:

- Soll das Thema bzw. Ziel weiter bearbeitet werden?
- Sollte Ihre Schule das Projekt vorerst stoppen und noch einmal an der Zielfindung arbeiten?

Schritt 1: Mit diesem Schritt prüfen Sie, ob Sie das Thema bzw. Ziel überhaupt weiter verfolgen sollen oder nicht. Ist das Ziel noch wichtig und dringlich? Füllen Sie die Tabelle 1 gemeinsam aus und diskutieren Sie in der Arbeitsgruppe Ihre Ergebnisse. Günstig ist es, die Tabelle auf eine Stellwand oder ein Whiteboard zu übertragen und die Diskussionsergebnisse festzuhalten. Schauen Sie auch noch einmal in die Gelingensbedingungen aus der Start- und Planungsphase in diesem Leitfaden. Hier finden Sie Instrumente und Anregungen.

Schritt 2: Wenn Sie entschieden haben, das Ziel weiter zu verfolgen, können Sie zum Schritt 2 übergehen. In diesem geht es darum, wie ein eigentlich bedeutsames Thema auch als solches wahrgenommen wird bzw. den entsprechenden Stellenwert in der Schule erhält. Bearbeiten Sie Tabelle 2 gemeinsam mit den Personen in der Schulgemeinschaft, die für das jeweilige Thema zuständig sind, z. B. mit den Moderatorinnen und Moderatoren der thematischen Projektgruppen. Die Ergebnisse sollten dokumentiert werden.

Tabelle 1

Thema/Ziel eintragen:			
Wird das Projekt in der Schule von der Mehrheit als bedeutsam betrachtet? Für wen ist das Projekt wichtig und für wen nicht?	Gibt es wichtigere/ drängendere Ziele und Themen? Lohnt sich der Aufwand für den zu erwartenden Nutzen?	Mögliche Gründe für eine fehlende Bedeutsamkeit?	Was können Sie nun tun? Welche Antworten finden Sie auf die Gründe für die fehlende Bedeutsamkeit?

Tabelle 2

Projekt/Thema/Ziel eintragen:				
Was wollen wir konkret tun, um den Stellenwert des Projekts zu stärken?	Wer ist dafür verantwortlich?	Wer ist daran beteiligt?	Bis wann wird es getan?	Welche zusätzlichen Ressourcen werden benötigt?

Wie geht es weiter?

Ging es in der Gelingensbedingung 15 um den Erhalt und die Herausstellung der Bedeutsamkeit und Wichtigkeit des Themas bzw. Ziels für den Schulentwicklungsprozess, steht in der Gelingensbedingung 16 die Gruppe als Wandelmedium im Mittelpunkt. Welche Rolle spielt die Gruppenarbeit für die Entwicklung hin zu einer guten gesunden Schule? Es ist nicht nur wichtig - wie in den Gelingensbedingungen 5 und 6 beschrieben - in der Planungs- und Startphase gemeinsam Ziele für den Veränderungsprozess zu entwickeln. Darüber hinaus sollten diese Entwicklungs- und Handlungsziele im Laufe des Prozesses auch gemeinsam bearbeitet werden. Was benötigen diese Gruppen, um den Wandel erfolgreich zu initiieren? Welche Gruppenformen haben sich für Schulentwicklungsprozesse als nützlich erwiesen? Antworten und Hilfestellungen zu diesen und weiteren Fragen erhalten Sie im Folgenden.

GELINGENSBEDINGUNG 16

Gruppen als Wandelmedium nutzen

Für einen erfolgreichen Entwicklungsprozess und um eine dauerhafte Veränderung von Verhalten und Einstellungen der Beteiligten zu erreichen, hat sich das gemeinsame Arbeiten in Gruppen an selbst gewählten Zielen und Themen als hilfreich erwiesen. Gruppen sind ein Wandelmedium: Soziale Kontrolle, öffentliche Verpflichtung und wechselseitige Unterstützung tragen dazu bei, dass Hindernisse und Krisen eher überwunden und Veränderungsanstrengungen verstetigt werden. Hierbei sollten den Gruppen weitgehende Handlungsspielräume bei der Entwicklung und Umsetzung gesundheits- und qualitätsförderlicher Maßnahmen gegeben werden. Zusammen mit anderen ein eigenes Projekt auf die Beine zu stellen, führt zu einer emotionalen Bindung an das Projekt und fördert die Partizipation. Etwas selbst Entwickeltes wird stärker verteidigt und mit mehr Elan vorangetrieben. Ein nicht zu unterschätzender Nebeneffekt besteht darin, dass Lehrkräfte erkennen können, dass gemeinsames Arbeiten an Problemen fruchtbar und befriedigend sein kann. Dies kann zu einer Stärkung von Kooperation und sozialer Unterstützung in den Schulen führen. Durch das Zusammenbringen unterschiedlicher Personen in den Gruppen entstehen zudem manchmal Kooperationen, die neues Problemlösepotential erschließen und die weitere Ressourcen eröffnen können. Das in der Schule vorhandene Expertenwissen wird neu organisiert und verknüpft, die Problemlösekompetenz der Schule und die kollektive Selbstwirksamkeit

gestärkt. Die neuen Erfahrungen in der Zusammenarbeit kommen im Gelingensfall der weiteren Schulentwicklung zu Gute. Dies setzt voraus, dass die Gruppen erfolgreich und für alle Beteiligten zufriedenstellend arbeiten. Es sollte deshalb im Veränderungsprozess zur Prozessevaluation gehören, die Qualität der Zusammenarbeit zu erfassen und z. B. regelmäßig die Zufriedenheit der Projektaktiven mit der Gruppenarbeit zu messen. Diese Erkenntnisse können zur Optimierung der Gruppenarbeit genutzt werden.

Welche Gruppen haben sich im Veränderungsprozess bewährt?

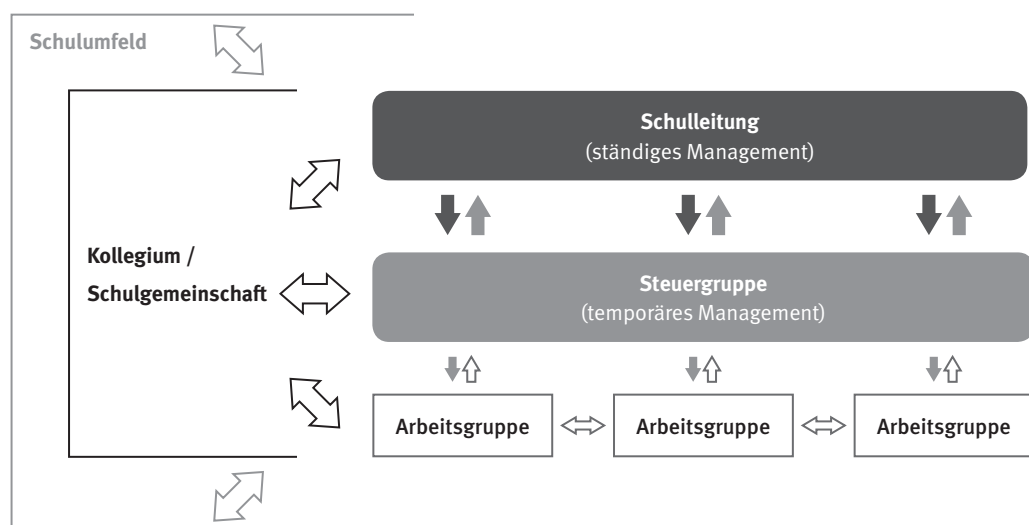
1. Projektgruppen für die Bearbeitung und Umsetzung der Handlungsziele

Zu den in der Start- und Planungsphase bestimmten Handlungszielen (vgl. Gelingensbedingung 6) werden Projektgruppen gebildet. Diese entwickeln Lösungen und Maßnahmen und setzen sie nach Möglichkeit auch um. Die Beteiligung an einer Projektgruppe sollte freiwillig sein. Ebenso sollten die Lehrkräfte und ggf. Schülerinnen und Schüler sowie Eltern selbst entscheiden können, in welcher Projektgruppe sie mitarbeiten wollen. Dadurch wird ein hohes Maß an Interesse und Engagement gewährleistet.

Die Projektgruppen werden offiziell beauftragt, nach Lösungen für das jeweilige Problemfeld zu suchen und Verbesserungsmaßnahmen zu entwickeln. Der offizielle Auftrag sollte von der Schulleitung kommen und vom Kollegium mitgetragen werden, um die Bedeutsamkeit des Themas für die Schule herauszustellen.

2. Steuergruppe als temporäres Management

Mögliche Lösungen und Maßnahmen werden der Steuergruppe (zur Zusammensetzung der Steuergruppe vgl. Gelingensbedingung 14) vorgestellt. Die Steuergruppe prüft die Erfolgsaussichten und die Realisierbarkeit der entwickelten Maßnahmen, berät die Projektgruppe z. B. bei der Suche nach alternativen Lösungen und entscheidet in Abstimmung mit der Schulleitung über die Umsetzung der Maßnahmen. Bei einem positiven Bescheid wird die Arbeitsgruppe mit der Umsetzung beauftragt. Die folgende Abbildung zeigt das Zusammenspiel von Schulleitung, Steuergruppe und thematisch arbeitenden Projektgruppen.



Was brauchen die Gruppen, um erfolgreich den Wandel zu initiieren?

Die optimale Gruppengröße beträgt drei bis fünf Personen. Die Erfahrung aus unseren Projekten zeigt, dass die Gruppen erfolgreicher arbeiten, wenn die Sitzungen von einer Moderatorin/einem Moderator geleitet werden. Die Moderatorinnen und Moderatoren sollten aus dem Kreis der Lehrkräfte stammen und für diese Aufgabe geschult werden (z. B. in Methoden des Projektmanagements und in Moderationstechniken).

Auch wenn die Beteiligung an einer Projektgruppe auf Freiwilligkeit beruht, liegt es doch im Interesse der Schulgemeinschaft, gute und arbeitsfähige Teams zu bilden. Studien zeigen, dass bei der Zusammensetzung einer Gruppe inhaltliches Interesse und Wertschätzung wichtiger sind als Freundschaft. Die Leistung der Gruppe ist umso besser, je stärker die Arbeit durch inhaltliches Interesse am Thema bestimmt wird. Auch sollten Gruppen – falls möglich – heterogen zusammengesetzt sein, da dies sowohl die Leistungsfähigkeit und Kreativität als auch die Akzeptanz im Kollegium stärkt.

Es kann auch sinnvoll sein, Schulmitglieder mit besonderen Kompetenzen oder einem speziellen Wissen zur Mitarbeit einzuladen. Manchmal ist es sogar notwendig, externe Expertisen in die Schule zu holen und z. B. Fachleute zu Projektgruppensitzungen einzuladen.

Die folgende Abbildung zeigt die Merkmale guter und erfolgreicher schulischer Gruppen oder Teams im Überblick (in Anlehnung an Hissnauer, 2009).

Gute und erfolgreiche Gruppen ...

- arbeiten nach einem klaren Auftrag der Schulleitung bzw. der Gesamtkonferenz/des Kollegiums.
- bekommen für diese Arbeit Ziele vorgegeben oder setzen sich diese im Rahmen des an sie ergangenen Auftrags selbst.
- haben Entscheidungsbefugnisse für ihr Thema/ihren Auftrag.
- sind in die Organisationsstruktur der Schule eingebettet (z. B. durch die Beziehung zur Steuergruppe).
- vereinbaren Maßnahmen, um ihrem Auftrag in einer definierten Frist zu entsprechen.
- geben sich Regeln für ihre Zusammenarbeit, Kommunikation und Konfliktlösung.
- haben eine Gruppenleitung, welche die Organisation gewährleistet und die Gruppe nach außen vertritt.
- haben eine Moderation, die dafür sorgt, dass Gruppentreffen effizient verlaufen.
- dokumentieren ihre Arbeit (führen z. B. Protokolle) und informieren darüber.
- haben ausreichende Zeitfenster und Räume für die Bearbeitung des Auftrags.
- gehen offen, konstruktiv und vertrauensvoll miteinander um.
- arbeiten nach dem Prinzip der Arbeitsteilung, das die Kompetenzen und die Belastbarkeit der einzelnen Gruppenmitglieder berücksichtigt.
- treffen Entscheidungen, die verbindlich sind.

Zum Weiterlesen

Bräuer, B. & Petzel, T. (2012): Arbeiten in Projektgruppen zur schulischen Gesundheitsförderung. Verfügbar unter: <http://www.handbuch-lehrergesundheit.de>.

Praxistool

In diesem Praxistool finden Sie zwei Instrumente. Mit dem ersten können Sie überprüfen, ob Sie alle Erfolgskriterien für eine gelungene und funktionierende Gruppenarbeit erfüllen.

Mit dem zweiten Instrument erhalten Sie einen Fragebogen zur Messung der Gruppenzufriedenheit und Prüfung der Merkmale, die für erfolgreiches Arbeiten in der Gruppe wichtig sind. Dieser Fragebogen sollte im laufenden Prozess kontinuierlich bearbeitet werden. Prüfen Sie - in größeren Abständen -, ob die Zusammenarbeit zielführend und zufriedenstellend verläuft.

Wer ist verantwortlich?

Verantwortlich sind die Steuergruppe und die Schulleitung. Die Schulleitung trägt die Verantwortung für den Gesamtprozess. Die Initiierung und Unterstützung kollegialer Zusammenarbeit in Gruppen als Teil des Personalmanagements kann auch an die Steuergruppe delegiert werden. Gemeinsam mit der Schulleitung muss die Steuergruppe bei Bedarf Ressourcen sichern, z. B. für Fortbildungen zu Moderationstechniken. Allerdings sind auch die Gruppen selbst mitverantwortlich bei der Gestaltung, aber auch Erfassung und Dokumentation der Gruppenprozesse.



Gelingsbedingung 16, Instrument 1

Gruppen als Wandelmedium fördern

Ziel: Gruppenarbeit unterstützen und Projektaktive qualifizieren

So gehen Sie vor:

Bilden Sie eine Arbeitsgruppe mit Vertreterinnen und Vertretern der Schulleitung, der Steuergruppe (falls vorhanden) sowie der Verantwortlichen für die Projektgruppen. Teilnehmen sollte bei Bedarf auch die/der Fortbildungsbeauftragte der Schule. Nehmen Sie die folgende Tabelle als Vorlage und diskutieren Sie darüber. Wenn Sie einen konkreten Änderungsbedarf feststellen, legen Sie fest, wer dafür zuständig ist, bis wann die Änderung umgesetzt wird und woran gemessen wird, ob die Änderung erfolgreich war. Indikatoren für den Erfolg einer Änderung könnten z. B. sein, dass nach einer Schulung zu Moderationstechniken Projektgruppen konfliktfreier oder zügiger arbeiten (gemessen über ein kurzes Blitzlicht zum Ende der Gruppenarbeitszeit). Halten Sie die Indikatoren für den Erfolg schriftlich fest, damit Sie es überprüfen können.

Die Arbeit der Gruppen unterstützen		
	Tun wir das schon? Sind wir damit zufrieden?	Was nehmen wir uns konkret für die Verbesserung der Gruppenarbeit vor?
Steuergruppe qualifizieren (Change-Management, Evaluation, Moderation etc.)		
Moderatorinnen und Moderatoren für die Projektgruppen ausbilden		

Kooperative, selbstgesteuerte Entwicklung von Maßnahmen zur Förderung von Gesundheit und Schulqualität ermöglichen		
Projektgruppen können mit Unterstützung der Steuergruppe Maßnahmen umsetzen		



Gelingsbedingung 16, Instrument 2

Evaluation der Gruppenarbeit durchführen

Ziel: Den Prozess und Erfolg der Gruppenarbeit erfassen (in Anlehnung an einen Fragebogen aus dem BLK-Modellversuch ProAKzEnt). Eine Diagnose der Funktionsfähigkeit von Gruppen durchführen und die Faktoren bestimmen, die für eine erfolgreiche Gruppenarbeit wichtig sind.

So gehen Sie vor:

Im vorliegenden Fragebogen geht es um das Klima bzw. die Atmosphäre in Ihrer Gruppe. Es werden unterschiedliche Aspekte beschrieben, wie zum Beispiel die Relevanz der Gruppenziele, das Verhalten der Gruppenmitglieder untereinander, die Gruppenbetreuung oder die Koordination der Aufgaben in der Gruppe. Der Fragebogen dient als Instrument der Selbstevaluation der Gruppe. Er sollte regelmäßig eingesetzt werden. Die ausgewerteten Ergebnisse sollten an die Steuergruppe gegeben werden, damit rechtzeitig daran gearbeitet werden kann, Gruppenprozesse zu verbessern und den Stellenwert der Gruppe im Kollegium zu verändern.

Jeder der folgenden Aspekte zur Arbeit in der Gruppe ist in Form zweier gegensätzlicher Aussagen dargestellt. Zwischen den beiden Aussagen sind 5 Ankreuzmöglichkeiten vorgegeben. Kreuzen Sie bitte für jeden Aspekt den Kreis zwischen den beiden Aussagen an, der Ihre Gruppe – Ihrer persönlichen Einschätzung nach – am besten beschreibt.

Auswertung: Lassen Sie den Fragebogen in Einzelarbeit ausfüllen. Günstig ist es, wenn die Steuergruppe die Fragebögen auswertet. Addieren Sie für jedes Item die Antworten und teilen Sie diese durch die Anzahl der Fragebögen (Mittelwert). Alternativ können Sie auch berechnen, wie viel Prozent der Gruppe jeweils „4“ oder „5“ (hohe Zustimmung) angekreuzt haben.

Je höher der Mittelwert, umso positiver ist die Einschätzung. Erstellen Sie ein Gesamtbild der Gruppe. Wenn Sie den Fragebogen mehrfach einsetzen, dokumentieren Sie damit die Entwicklung der Gruppenprozesse, wie das Beispiel zeigt:

Gruppenname: Ruheraum einrichten			
	Mittelwert am 12.10.2013	Mittelwert am 14.02.2014	Mittelwert am 06.05.2014
Wir stimmen in unseren Zielen überein.	2,1	2,6	4,1
In der Gruppe sind die Aufgaben und Verantwortlichkeiten (Rollen) geklärt.	4,5	4,1	3,7
...			

An dem Beispiel wird auch deutlich, dass sich manche Probleme in der Gruppenarbeit erst im Arbeitsprozess ergeben. Auch wenn die Verantwortlichkeiten und Aufgaben der Gruppe in der ersten Sitzung schriftlich fixiert wurden, zeigt sich doch erst nach mehreren Sitzungen, ob sich alle Beteiligten an ihre Rollen halten.

Stellen Sie der Gruppe die Ergebnisse vor und besprechen Sie diese.

Folgende Fragen können dabei hilfreich sein:

- Welchen Gesamteindruck vermitteln die Ergebnisse?
- Sind Sie als Steuergruppe/Projektgruppe damit zufrieden?
- Wie erklären Sie sich überraschende (positive oder negative) Ergebnisse?
- Was können Sie tun, wenn die Ergebnisse von Ihren Erwartungen abweichen?
- Zu welchen Merkmalen erfolgreicher Gruppenarbeit ergibt sich der größte Handlungsbedarf?
- Kann die Gruppenarbeit weiter fortgesetzt werden oder muss sie unterbrochen und z. B. das Ziel oder die Arbeitsweise der Gruppe noch einmal kritisch betrachtet werden?
- Welche Ressourcen benötigen Sie (z. B. Fortbildung, Beratung, größere Zeitfenster ...)?
- Wann sollte die Gruppenbefragung erneut durchgeführt werden, um Veränderungen in der Einschätzung (z. B. beeinflusst durch Maßnahmen) festzustellen?



Gruppennamen und Datum der Befragung eintragen:		
	5 4 3 2 1	
Unsere Ziele bzw. Teilziele sind realistisch und erreichbar.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	Unsere Ziele/Teilziele sind unrealistisch und unerreichbar.
Wir stimmen in unseren Zielen überein.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	Wir stimmen in unseren Zielen nicht überein.
In dieser Gruppe ist allen klar, was wir erreichen möchten.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	In dieser Gruppe ist nicht allen klar, was wir erreichen möchten.
Die Ziele, an denen wir arbeiten, sind mir persönlich wichtig.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	Die Ziele, an denen wir arbeiten, sind mir persönlich unwichtig.
Ich habe den Eindruck, dass unser Ziel einen wichtigen Beitrag für die Schule/ das Kollegium liefert.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	Ich habe nicht den Eindruck, dass unser Ziel einen wichtigen Beitrag für die Schule/ das Kollegium liefert.

Gruppennamen und Datum der Befragung eintragen:		
	5 4 3 2 1	
Die Arbeit in der Gruppe macht mir Spaß.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	Die Arbeit in der Gruppe macht mir keinen Spaß.
Wir fühlen uns als eine Gruppe/ein Team.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	Ein „Wir-Gefühl“ ist bei uns bisher nicht entstanden.
Wir haben funktionierende Gruppenregeln.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	Wir haben keine Gruppenregeln.
In der Gruppe sind die Aufgaben und Verantwortlichkeiten (Rollen) geklärt.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	In der Gruppe sind die Aufgaben und Verantwortlichkeiten nicht geklärt.
In der Gruppe haben wir das notwendige Fachwissen.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	In der Gruppe fehlt uns notwendiges Fachwissen.
Wir haben ausreichend Zeit und Gelegenheit, uns zu treffen.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	Wir haben nicht ausreichend Zeit und Gelegenheit, uns zu treffen.
Terminabsprachen werden eingehalten.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	Terminabsprachen werden nicht eingehalten.
In der Gruppe können wir konstruktiv Kritik üben und offen mit Fehlern umgehen.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	In der Gruppe können wir weder konstruktiv Kritik üben noch offen mit Fehlern umgehen.
Wir haben alle Einfluss auf wichtige Entscheidungen.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	Wir haben keinen Einfluss auf wichtige Entscheidungen.
Die Moderation während der Gruppensitzungen ist gut.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	Die Moderation in den Gruppensitzungen funktioniert nicht.
Der Informationsfluss innerhalb der Gruppe funktioniert gut.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	Der Informationsfluss innerhalb der Gruppe funktioniert nicht.
Spannungen und Konflikte in der Gruppe werden offen angesprochen.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	Spannungen und Konflikte in der Gruppe werden verschwiegen.
Für unser Ziel erhalten wir alle notwendigen Ressourcen und Mittel.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	Für unser Ziel erhalten wir keinerlei Ressourcen und Mittel.
Wir tauschen uns mit anderen Gruppen aus.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	Wir tauschen uns nicht mit anderen Gruppen aus.
Die Steuergruppe berät und unterstützt uns ausreichend.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	Die Gruppe wird überhaupt nicht von der Steuergruppe unterstützt.
Bei Problemen können wir uns jederzeit an die Steuergruppe wenden.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	Bei Problemen werden wir von der Steuergruppe allein gelassen.
Unsere Arbeitsergebnisse können vom Kollegium jederzeit eingesehen werden.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	Unsere Arbeitsergebnisse können nicht eingesehen werden.
Das Kollegium interessiert sich für unsere Arbeit.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	Das Kollegium ist an unserer Arbeit nicht interessiert.
Bei Bedarf unterstützt uns das Kollegium mit Fachwissen oder kleinen Zuarbeiten.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	Das Kollegium unterstützt uns überhaupt nicht.
Die Schulleitung würdigt und unterstützt unsere Arbeit.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	Die Schulleitung würdigt und unterstützt unsere Arbeit nicht.

Wie geht es weiter?

Wenn Sie dem Leitfaden bisher gefolgt sind, haben Sie geprüft, ob Ihre zu Beginn des Veränderungsprozesses gewählten Entwicklungsziele bedeutsam für die Schule sind und in der Interventionsphase weiter bearbeitet werden können. Sie haben sich damit auseinandergesetzt, ob das Projekt einen hohen Stellenwert in der Schule hat und was Sie zur Förderung von Gruppen als Wandelmedium für Entwicklungsprozesse tun können. In der Gelingensbedingung 17 geht es nun darum, das Engagement im Entwicklungsprozess durch das Sichtbarmachen von Erfolgen und die Etablierung von Würdigung und Anerkennung zu stützen.

GELINGENSBEDINGUNG 17

Erfolge sichtbar machen und Engagement würdigen

Ein umfassendes Projekt zur Förderung der Gesundheit und Schulqualität ist auf das freiwillige Engagement vieler angewiesen. Wichtige Motivationsquellen für ein solches Engagement lassen sich durch die beiden folgenden Strategien erschließen:

Erzielen und Sichtbarmachen frühzeitiger Erfolge

Schnelle Erfolge können vor allem durch ein geschicktes Projektmanagement erzielt werden. Wenn in der Planung und Umsetzung des Veränderungsvorhabens kurzfristig erreichbare Ziele zuerst bearbeitet und langfristige Ziele in bewältigbare Teilziele zerlegt werden, können erste Erfolge frühzeitig sichtbar werden.

Tipp

Setzen Sie als erste Meilensteine *kurzfristig* erreichbare Ziele. Schnelle und sichtbare Erfolge stärken die Motivation aller Beteiligten. Geben Sie beispielsweise auf Konferenzen, der Schulhomepage und/oder in der regionalen Presse Erreichtes bekannt. Bewährt hat sich auch, im Lehrerzimmer eine Stellwand zu den Projekten im Veränderungsprozess aufzustellen und Projekterfolge dort für alle sichtbar zu dokumentieren. Mit diesen Maßnahmen wird die Erfolgszuversicht der Projektaktiven und des Kollegiums gestärkt.

So glauben die Schulmitglieder und die im Projekt Aktiven eher daran, in der Lage zu sein, auch die ferneren Ziele des Entwicklungsprojekts zu erreichen. Diese Strategie wirkt sich langfristig auf die kollektive Selbstwirksamkeit – den Glauben an die Stärke des Kollegiums – und die Verbundenheit mit dem Entwicklungsziel aus.

Würdigung und Anerkennung durch das Kollegium und die Schulleitung

Bedeutende Motivationsquellen für das Engagement in Veränderungsprozessen sind die Würdigung und Anerkennung durch das Kollegium und die Schulleitung. Zu erfahren, dass die eigenen Anstrengungen gesehen und als wichtiger Beitrag zur Entwicklung der Schule gewürdigt werden, ist eine wichtige Gratifikation für die Projektaktiven.

Fehlen diese Anerkennung und Würdigung, wird Motivation untergraben. Die Projektaktiven stellen sich dann eher die Frage: „Warum wende ich Zeit und Energie für ein Schulprojekt auf, wenn das ohnehin niemanden interessiert?“. Wertschätzung ist ein menschliches

Grundbedürfnis. Mangelnde Wertschätzung und Würdigung werden oft als Kränkung erlebt und können auf Dauer zu Gesundheitseinschränkungen führen.

Tipp

Belohnung für Engagement schafft Motivation für weiteres Engagement!

Eine Wertschätzung von Engagement kann sich auch indirekt ausdrücken, zum Beispiel durch die Übertragung von Verantwortung. Die Projektaktiven erfahren damit eine Würdigung ihrer Kompetenzen („Die Schulleitung traut uns zu, dass wir das schaffen!“), die durch ein direkt ausgesprochenes Lob noch verstärkt werden kann.

Bedanken Sie sich als Schulleitung bei den Projektgruppen (z. B. bei der Erreichung eines Teilziels) bzw. zeigen Sie bei Misserfolgen Verständnis und bieten Ihre Unterstützung an. Wertschätzung erfahren Projektaktive zudem, wenn man sie als Expertinnen und Experten für ihr Projektthema ansieht und sie um ihre Meinung fragt, sie bei Entscheidungen einbezieht und um Rückmeldung bittet.

Wie können Schulen dazu beitragen, Erfolge im Entwicklungsprozess sichtbar zu machen und das Engagement der Beteiligten zu würdigen?

1. Durch ein funktionierendes Informations- und Kommunikationsmanagement Erfolge sichtbar machen und Engagement würdigen.

In unseren Projekten hat sich häufig gezeigt, dass trotz gemeinsamer Zielentwicklung und Themenfindung nur wenige Lehrkräfte im Veränderungsprozess über die Aktivitäten der Projektgruppen informiert waren. Information und Kommunikation sind jedoch die Voraussetzungen dafür, Erfolge sichtbar zu machen und Engagement würdigen zu können. Es ist deshalb notwendig, bei der Projektplanung auch über das Informations- und Kommunikationsmanagement im Projekt nachzudenken.

Folgende Fragen können dabei hilfreich sein:

- Welche Informationskanäle werden in Ihrer Schule genutzt? Welche weiteren benötigen Sie, um über das Entwicklungsprojekt informieren zu können?
- Wie wird über das Projekt informiert? Stehen die Protokolle der Projektgruppen in einem Ordner im Lehrerzimmer oder im Intranet zur Verfügung?
- Gibt es im Lehrerzimmer vielleicht eine Stellwand, auf der die im Entwicklungsprojekt bearbeiteten Themen und erzielten Fortschritte dokumentiert sind?
- Wird auf Konferenzen über die Projektentwicklung gesprochen? Werden die Projektaktiven eingeladen, über ihre Ergebnisse zu berichten?
- Gibt es z. B. einen Newsletter zum Entwicklungsvorhaben?

2. Erfolge feiern und die Verantwortlichen würdigen

Wie oben beschrieben ist das Feiern erzielter Erfolge ein wichtiger Baustein zur Entwicklung einer Würdigungskultur im Entwicklungsprozess. Bei der Projektplanung sollte überlegt werden, wie solche Feiern aussehen könnten. Welche Erfahrungen hat Ihre Schule schon damit, wie wurde in vorherigen Projekten verfahren? Am einfachsten ist es, Feiern an Meilensteinsitzungen anzuschließen (vgl. Gelingensbedingung 19). An diesen Sitzungen sind in der Regel die Projektverantwortlichen anwesend. Meilensteinsitzungen dienen unter anderem dazu, eine strukturierte Rückschau auf das bisher im Projekt Erreichte vorzunehmen und Erfolge bzw. Misserfolge zu bilanzieren. Kleine Feiern mit Essen und Trinken können solche Sitzungen abrunden und das Engagement der Beteiligten würdigen. Erfolge feiern kann aber auch bedeuten, auf

der Lehrerkonferenz nach einem Projektbericht zu klatschen, einen Kuchen im Lehrerzimmer auszugeben oder sich mit den Projektverantwortlichen zu einem Abendessen zu treffen. Würdigung drückt sich auch darin aus, wie die Projektaktiven selbst ihre Arbeit gestalten. Gibt es bei der Auftaktsitzung eine Begrüßung durch die Schulleitung oder Steuergruppe und eine angenehme Arbeitsumgebung mit Angeboten zum Essen und Trinken? Wie sorgen die Projektgruppen im Veränderungsprozess für eine gute Arbeitsumgebung?

3. Durch Feedback Engagement würdigen und Erfolge sichtbar machen

Feedback kann einerseits eine konstruktive Rückmeldung zur Weiterentwicklung des Projekts bedeuten (auch Kritik oder Rückmeldung zu erzielten Wirkungen) und andererseits direkte Würdigung sein. Die Art und Weise, wie in der Schule mit Fehlern, Erfolgen und Lernen umgegangen und Feedback gegeben wird, trägt erheblich zur Innovationsfähigkeit der Schule bei. Ein offener und konstruktiver Umgang mit Fehlern und Erfolgen steigert die Bereitschaft der Lehrkräfte, neu erworbenes Wissen im Arbeitsalltag einzusetzen und Ideen einzubringen. Ein Feedback von der Steuergruppe z. B. kann dazu beitragen, dass die Projektaktiven selbst erkennen, wie erfolgreich sie sind. Projektgruppen sind oftmals frustriert, weil die Arbeit am Thema langsamer verläuft als geplant und Zeitfenster fehlen. Ihnen geht der Blick auf bereits Erreichtes verloren oder ihre Zielsetzung ist zu ambitioniert. Feedback durch die Steuergruppe kann hier Abhilfe schaffen und den Blick auf Positives und Erreichbares lenken.

Je nach Thema des Veränderungsprozesses können auch Feedback-Methoden wie kollegiales Feedback, Team Teaching, Hospitation oder Supervision bzw. Feedback von Schülerseite sinnvoll sein. Durch die Rückmeldungen von Kollegen- oder Schülerseite erfahren die Projektaktiven, dass ihre Arbeit auf Interesse stößt (Würdigung). Die Rückmeldung eröffnet zudem neue Sichtweisen auf das Thema und kann hierdurch Erfolge sichtbar machen, die von den Beteiligten selbst nicht gesehen werden.

Überlegen Sie: Wo kann im Veränderungsprozess Feedback gegeben werden, wo benötigen die Projektgruppen Rückmeldungen und wer gibt sie?

Tipp

Praxisunterlagen zur Einführung und Umsetzung von kollegialem Feedback unter <https://www.iqesonline.net> sowie <http://www.partizipative-qualitaetsentwicklung.de>.

Praxistool

In diesem Praxistool finden Sie drei Instrumente. Mit dem ersten Instrument stellen Sie den Istzustand in Bezug auf Informiertheit über das Projekt und die erlebte Würdigung durch die Projektaktiven fest. Mit dem zweiten Instrument beschäftigen Sie sich mit der Sichtbarmachung schneller Erfolge. Das dritte Instrument dient der Förderung von Wertschätzung und Anerkennung im Veränderungsprozess.

Wer ist verantwortlich?

Für die Bearbeitung dieser Gelingensbedingung sind in erster Linie die Projektaktiven und die Steuergruppe verantwortlich. Beide Gruppen müssen bei der Projektplanung darauf achten, dass frühzeitig Erfolge erzielt werden. Die Steuergruppe sollte zudem eine wichtige Quelle von Feedback und Würdigung sein. Zudem trägt sie die Hauptver-

antwortung für die Kommunikation über das Entwicklungsprojekt. Die Projektaktiven selbst sollten sich ihrer Wünsche nach Feedback und Würdigung bewusst sein und selbst mit dafür sorgen, dass sie ausreichend Feedback und Würdigung erfahren.



Gelingsbedingung 17, Instrument 1

Würdigungskultur und Informiertheit über das Projekt bilanzieren

Ziel: Zwischenbilanz zum Stand der Würdigungskultur im Projektverlauf herstellen

Mit den beiden folgenden Tabellen können Sie eine kurze Zwischenbilanz zu folgenden Fragestellungen ziehen:

1. Haben die im Projekt Aktiven den Eindruck, dass ihre Arbeit anerkannt wird?
2. Ist das Kollegium über die Arbeit der Projektgruppen informiert?

Die folgende Tabelle 1 wird von den Projektgruppen ausgefüllt.



Tabelle 1 (für die Projektaktiven):

Anerkennung für die Arbeit im Projekt

	trifft völlig zu	trifft überwie- gend zu	teils/ teils	trifft über- wiegend nicht zu	trifft über- haupt nicht zu
Für meine Arbeit im Projekt erhalte ich Anerkennung und Unterstützung im Kollegium.	☐	☐	☐	☐	☐
Für meine Arbeit im Projekt erhalte ich Anerkennung und Unterstützung von der Schulleitung.	☐	☐	☐	☐	☐
Viele Kolleginnen und Kollegen stehen unserer Arbeit im Projekt kritisch gegenüber.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich bereue <i>nicht</i> , mich im Projekt engagiert zu haben.	☐	☐	☐	☐	☐

Lassen Sie die Auswertung innerhalb der Projektgruppe und, wenn es in der Schule mehrere Projektgruppen gibt, für jede Projektgruppe einzeln durchführen. Erstellen Sie aus den Ergebnissen ein Balkendiagramm mit der prozentualen Verteilung der Antworten. Es wäre sinnvoll, für jede Projektgruppe ein solches Diagramm anzulegen. Stellen Sie die Ergebnisse dem Kollegium vor und diskutieren Sie darüber. Folgende Fragen können hilfreich sein:

- Wie erklären Sie sich die (positiven oder negativen) Ergebnisse?
- Sind Sie mit den Ergebnissen zufrieden? Sind die im Projekt Aktiven damit zufrieden oder was wünschen sie sich?
- Gibt es unterschiedliche Wahrnehmungen der Anerkennung bei den Projektgruppen und wie erklären Sie sich diese? Könnte es am Thema liegen (z. B. an der unterschiedlichen Bedeutsamkeit)?
- Wie könnte sich eine kritische Haltung zum Projekt vonseiten des Kollegiums erklären lassen?
- Was können Sie tun, um das Ergebnis zu verbessern? Woran messen Sie Ihren Erfolg?

Die folgende Tabelle 2 wird vom gesamten Kollegium und der Schulleitung ausgefüllt.

Tabelle 2 (für das Kollegium und die Schulleitung): Informiertheit über das Projekt

	trifft völlig zu	trifft überwie- gend zu	teils/ teils	trifft über- wiegend nicht zu	trifft über- haupt nicht zu
Ich bin gut über das Projekt informiert.	☐	☐	☐	☐	☐
Mir sind die Ziele des Projekts <i>nicht</i> klar.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich kenne die Themen der Projektgruppen.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich bin über die Arbeit in den Projektgruppen informiert.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich bemühe mich regelmäßig darum, Informationen über die Projektgruppen zu erhalten.	☐	☐	☐	☐	☐

Die Steuergruppe wertet die Ergebnisse aus und stellt sie dem Kollegium vor, z. B. als Balkendiagramm mit der prozentualen Verteilung der Antworten. Achten Sie bei der Ergebnisdarstellung darauf, dass das Item „Mir sind die Ziele des Projekts nicht klar.“ negativ formuliert ist, eine hohe Zustimmung also ein negativer Wert ist. In Arbeitsgruppen wird nun über die Ergebnisse diskutiert. Folgende Fragen können hilfreich sein:

- Wie erklären Sie sich die (positiven oder negativen) Ergebnisse?
- Sind Sie als Schule mit den Ergebnissen zufrieden? Reicht der Stand an Informiertheit aus für den weiteren Verlauf des Entwicklungsvorhabens (in Bezug auf Erfolgszusicherheit, Motivation, Anerkennung ...)? Können Sie das Projekt mit diesen Ergebnissen erfolgreich fortsetzen?
- Wo können Sie ansetzen, was können Sie verändern?
- Was kann das Kollegium tun, was können die Projektgruppen und die Steuergruppe tun?
- Woran merken Sie, ob Sie erfolgreich sind? Wie messen Sie Ihren Erfolg?



Gelingsbedingung 17, Instrument 2

Schnelle Erfolge sichtbar machen

Ziel: Ein Projekt so planen, dass schnell erste Erfolge erzielt werden können.

So gehen Sie vor:

Sinnvoll wäre es, wenn alle Mitglieder einer Projektgruppe darüber ins Gespräch kommen, wie es gelingt, die Planung des Veränderungsvorhabens so zu gestalten, dass schnelle Erfolge öffentlich sichtbar werden. Die Tabelle 3 sollte zuerst von der Projektgruppe bearbeitet werden. Mitglieder der Steuergruppe können als Expertinnen und Experten konsultiert werden. Ermöglichen Sie im Anschluss einen Austausch der Projektgruppen über ihre Ergebnisse. Bei diesem Austausch können Sie dann gemeinsam den Aktionsplan bearbeiten.

Tabelle 3, Erfolge sichtbar machen

Thema der Projektgruppe:			
	Was tun wir schon (bitte beschreiben)?	Sind wir damit zufrieden?	Was nehmen wir uns konkret vor?
Beschreibung der Handlungsziele: Terminierbarkeit? Strukturierung in Teilziele möglich?			
Indikatoren für den Erfolg: Woran werden die Ergebnisse gemessen? Woran erkennt man, dass die Zielsetzungen in Teilen verwirklicht werden? Woran erkennen wir Erfolge?			
Projektfortschritt: Wie wird er erfasst? Gibt es Protokolle oder Evaluationsbögen, mit denen erfasst wird, was in der Projektgruppe getan wird? Wurde festgelegt, zu welchen Zeitpunkten der Projektfortschritt überprüft wird?			
Außendarstellung: Wer berichtet dem Kollegium oder der Steuergruppe über die Arbeit und Ergebnisse?			
Steuergruppe: In welchen Abständen findet ein Austausch mit der Steuergruppe statt? Wie wird diese über die Entwicklung in der Projektgruppe informiert?			
Präsentation: Wo, wie und wem werden Erfolge dargestellt? Welche Rolle spielt die Schulleitung dabei?			

Nach der Bearbeitung der Fragestellung „Was nehmen wir uns konkret vor?“ sollte direkt folgender Aktionsplan bearbeitet und ausgefüllt werden:

Aktionsplan „Was nehmen wir uns konkret vor?“

Was tun wir? Womit beginnen wir?	Wer tut es? Wer ist verantwortlich?	Wer ist beteiligt?	Wann tun wir es?	Was brauchen wir dafür?	Wie stellen wir fest, ob wir erfolgreich sind?

Gelingsbedingung 17, Instrument 3 **Würdigung und Anerkennung im Veränderungsprozess fördern**

Ziel: Engagement durch Würdigung und Anerkennung im Schulentwicklungsprozess fördern

So gehen Sie vor:

Die Projektgruppen bearbeiten die nachfolgende Tabelle 4 und formulieren ihre Wünsche an die Schulgemeinschaft bzw. das Kollegium. Diese Wünsche werden dem Kollegium und der Schulleitung vorgestellt. Das Kollegium und die Schulleitung haben dann die Gelegenheit, gemeinsam mit den Projektaktiven darüber zu diskutieren, was von den Wünschen wie umgesetzt werden kann. Dabei sollte gemeinsam überlegt werden, welche Ressourcen, wie

Zeitfenster, Räume, Finanzen, Fortbildungen etc., dafür benötigt werden. Sollte es zum Thema Feedback zu größeren Diskussionen im Kollegium kommen, wäre es sinnvoll, in einem ersten Schritt zu prüfen, welches Verständnis von Feedback die Einzelnen haben und wo es in der Schule bereits Strukturen gibt, aus denen man lernen und an die man anknüpfen kann.

Tabelle 4, Würdigung fördern

	Was brauchen wir bzw. wünschen wir uns für unsere Arbeit?	Was können wir tun?	Was brauchen wir dafür?
Gestaltung der Arbeitsgruppentreffen			
Feedback durch die Steuergruppe			
Feedback durch die Schulleitung			
Rückmeldung durch das Kollegium			
Feedback durch Methoden wie kollegiales Feedback, Schülerfeedback etc.			
Würdigung durch die Projektdarstellung im Lehrerzimmer			

Schritt 5: Wie steuern wir den Prozess?



Nachdem mit den Gelingensbedingungen 15, 16 und 17 aufgezeigt wurde, wie Motivation und Engagement gefördert werden können, geht es im Folgenden mit dem Schritt 5 um die Qualität der Projektplanung. Die Qualität des Projektmanagements der Steuergruppe hat großen Einfluss auf die Wahrnehmung der Effizienz und Wirksamkeit des Veränderungsvorhabens. Kommt die Schulgemeinschaft zu dem Eindruck, dass Ressourcen effizient und gewinnbringend eingesetzt werden, stärkt dies die Erfolgszuversicht und somit auch die Motivation für ein Engagement im Projekt. Im negativen Fall führen fehlende Ressourcen wie nicht ausreichende Finanzen, Zeitfenster oder Materialien dazu, dass sich die Arbeit der Projektaktiven gar nicht oder nicht zufriedenstellend realisieren lässt. Frustrationen und nachlassendes Engagement sind die Folgen.

Im Mittelpunkt von Schritt 5 stehen deshalb die Ressourcensicherung, die Prüfung der Projektplanung und –steuerung sowie die Überwachung der Abläufe im Prozess.

GELINGENSBEDINGUNG 18

Ressourcen sichern

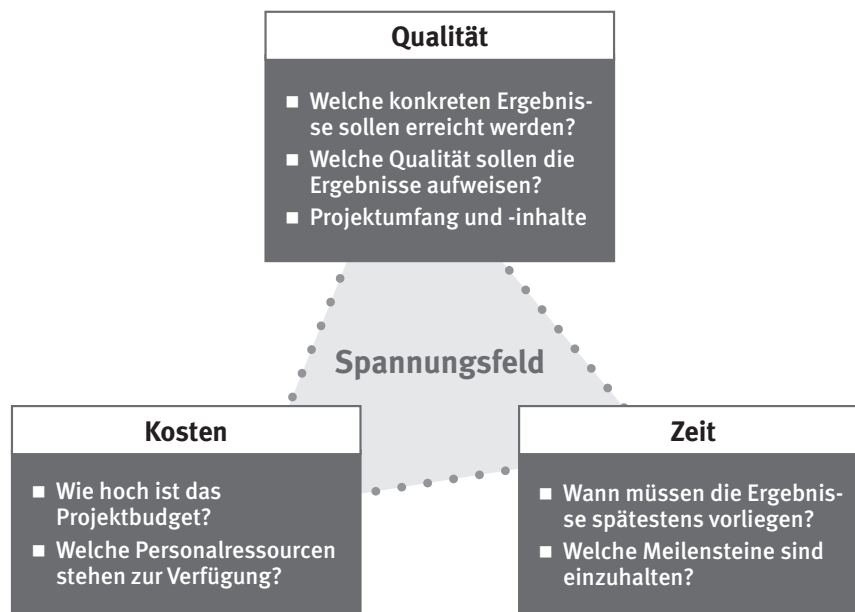
Aus unserer Erfahrung in Schulentwicklungsprojekten überschätzen sich Schulen häufig in Bezug auf die Ressourcenplanung. Sie muten sich zu viele neue Aufgaben zu, überfordern ihr Personal oder verfügen nicht über ausreichende Finanzmittel. Es ist deshalb wichtig frühzeitig zu prüfen, welche Ressourcen überhaupt zur Verfügung stehen. In der Umsetzungsphase ist darauf zu achten, ob die bereitgestellten Ressourcen ausreichen oder ob sich ein weiterer Ressourcenbedarf ergeben hat. Wenn Sie in der Start- und Planungsphase die Gelingensbedingung 12 „Ressourcen klären“ in diesem Leitfaden bearbeitet haben, konnten Sie einen umfassenden Überblick über die Ressourcen gewinnen, die Ihnen neben der alltäglichen Arbeit für Entwicklungsprojekte zur Verfügung stehen.

„Ressource“ bezeichnet im Projektmanagement ein für die Durchführung einer Aufgabe notwendiges Mittel. Dabei ist „Ressource“ ein Oberbegriff sowohl für die personelle Ausstattung als auch für Sach- oder Finanzmittel.

In der Gelingensbedingung 18 werden wichtige Fragen zum Ressourcenmanagement in der Umsetzungsphase angesprochen:

1. War die Ressourcenplanung in der Start- und Planungsphase realistisch? Kommen wir mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen aus?
2. Welcher Ressourcenbedarf hat sich erst im Veränderungsprozess ergeben? Können wir ihn mit eigenen Mitteln abdecken oder benötigen wir externe Hilfe?
3. Wie wirken sich fehlende oder unzureichende Ressourcen auf die Qualität des Projektergebnisses aus? Können wir alternative Lösungen für unser Vorhaben entwickeln?

Ein zentrales Modell des Projektmanagements ist das (magische) Dreieck der Projektziele, das in der folgenden Abbildung dargestellt wird.



Die drei Zielbereiche stehen im direkten Verhältnis zueinander. Sobald man einen Zielbereich verändert (z. B. Ausweitung der Ziele), muss sich auch zwingend ein anderer Zielbereich verändern (z. B. Erhöhung des Projektbudgets oder der Zeitressourcen). Eine wesentliche Aufgabe der Steuergruppe ist es, die Projektgruppen bei der Projektplanung und -umsetzung zu beraten und zu unterstützen, so dass sich die Inhalte des Zieledreiecks in einem realistischen Rahmen bewegen. Es muss sichergestellt sein, dass die definierten Ziele und Inhalte in der festgelegten Zeit und mit dem definierten Budget erreichbar sind. Sollte sich im Projektverlauf zeigen, dass dies nicht möglich ist, weil Ressourcen z. B. falsch eingeschätzt wurden oder plötzlich nicht mehr zur Verfügung stehen, muss gemeinsam nach Alternativen gesucht werden.

Es ist sinnvoll, zu Beginn der Interventionsphase eine Risikoanalyse durchzuführen, die sich mit noch nicht eingetretenen Problemen befasst. Mit der Risikoanalyse können entweder die Projektgruppen oder die Steuergruppe den Projektplan auf mögliche Konflikte zeitlicher, personeller, technischer und finanzieller Art prüfen. Dadurch lassen sich im Vorwege gravierende Fehler vermeiden und Konfliktpotentiale erkennen. Berücksichtigen Sie die Ergebnisse der Risikoanalyse im Laufe des Veränderungsprozesses und ergänzen Sie sie gegebenenfalls. Achtung: Eine Risikoanalyse darf nicht erst durchgeführt werden, wenn das Projekt bereits in einer Krise steckt und mit Hilfe einer Projektanalyse nach Problemursachen und Lösungsmöglichkeiten gesucht wird. Risikoanalysen können z. B. im Rahmen von Meilensteinsitzungen bearbeitet werden.

Folgende Risikofaktoren sind denkbar (vgl. auch Endler, 2005):

- Risikofaktor „Personen“: Wichtige Personen können ausfallen (Krankheit), die Mitarbeit beenden oder untereinander in Streit geraten. Personale Kompetenzen können fehlen. Probleme mit Leitungsfunktionen (z. B. mit der Leitung der Projektgruppe oder mit der Steuergruppe) können zu Informationsverlusten oder Versäumnissen in der Projektarbeit führen.
- Risikofaktor „Technik“: Ausfall von für das Projekt benötigten Geräten, schlechte Qualität
- Risikofaktor „Finanzen“: Unerwartete Mehrkosten, Wegfall einer Sponsorzusage, Not-

wendigkeit einer anderen Verwendung zugesagter Gelder

- Risikofaktor „Zeit“: Zu knappe Zeitplanung, unerwartete Hürden, die den Projektverlauf verhindern, ungünstige, nicht erreichbare Zielplanung, fehlende Zeitfenster für die Projekttreffen

Zur Vorbeugung solcher Risikofaktoren können sich die Steuergruppe und die Projektgruppen bei der Projektplanung fragen:

- Welche Risiken werden gesehen?
- Wie wahrscheinlich ist das Eintreten?
- Welche alternativen bzw. vorbeugenden Maßnahmen können getroffen werden?
- Welche Risiken sind schon eingetroffen?
- Welche Ressourcen müssen bei der Prozessüberwachung besonders geprüft werden?

Im folgenden Praxistool finden Sie dazu Instrumente.

Praxistool

Im folgenden Praxistool erhalten Sie zwei Instrumente. Mit dem ersten Instrument können Sie die Ressourcenplanung im laufenden Veränderungsprozess überprüfen und aktualisieren. Günstig ist, dieses Instrument im Rahmen von Meilensteinen einzusetzen, also dann, wenn Teilziele erreicht bzw. nicht erreicht wurden. Nehmen Sie auch die bearbeiteten Instrumente aus der Gelingensbedingung 12 zur Hand. Prüfen Sie, was Sie dort beim Instrument 2 „Ressourcencheck für die konkrete Projektplanung anwenden“ eingetragen haben. Passen die Angaben noch? War die Einschätzung zu Projektbeginn realistisch? Welcher Ressourcenbedarf hat sich noch ergeben?

Mit dem zweiten Instrument können Sie eine Risikoanalyse durchführen.

Wer ist verantwortlich?

Verantwortlich sind Steuerkreis und Schulleitung. Der Steuerkreis berät die Projektgruppen zur Frage der Ressourcen. Die Schulleitung muss gegebenenfalls Ressourcen freigeben, neu verteilen, sichern und beschaffen. Mitverantwortlich sind auch die Projektgruppen. Sie sollten bei der Projektplanung die Ressourcenklärung sorgfältig und realistisch vornehmen, damit es im Projektverlauf nicht zu Frustrationen und Demotivation führt, wenn gute Ideen wegen fehlender Ressourcen nicht umgesetzt werden können. Auch im Projektprozess sollten die Ressourcen immer wieder geprüft werden.



Gelingensbedingung 18, Instrument 1

Ressourcencheck in der Interventionsphase durchführen

Ziel: Die Ressourcenplanung im Veränderungsprozess überprüfen und aktualisieren.

So gehen Sie vor:

Es geht im Folgenden darum, vorhandene Ressourcen langfristig zu sichern und notwendige Ressourcen zu erschließen bzw. kontinuierlich verfügbar zu machen. Die vorliegende Checkliste wendet sich dabei an die Schulleitung oder den Steuerkreis.

Setzen Sie sich in diesem Steuerungsgremium zusammen und gehen Sie die unten stehende Checkliste entsprechend der einzelnen Bereiche durch. Nutzen Sie die Fragen als Anregung und stellen Sie ggf. weitere für Sie relevante Fragen. Auch die Tipps zur Umsetzung sollen Ihnen Anregung bieten, selbst nach Lösungen zu suchen.



Haben Sie die Checkliste durchgearbeitet, gibt es vermutlich Aufgaben, die zu erledigen sind – verteilen Sie diese untereinander im Steuerkreis. Abschließend, aber zentral, ist nun die Kommunikation Ihrer Ergebnisse an das Kollegium: Die Kolleginnen und Kollegen sollen wissen, dass Sie sich Gedanken darüber machen, dass an Ihrer Schule nicht achtlos mit Ressourcen umgegangen wird, sondern nach Möglichkeiten gesucht wird, diese nicht versiegen zu lassen. Beauftragen Sie je nach Bereich Personen, die als „Controller“ die Umsetzung der entwickelten Maßnahmen zur Ressourcenbeschaffung bzw. –sicherung in den verschiedenen Bereichen überprüfen.

Thema	Warum ist diese Ressource wichtig?	Relevante Fragen, die Sie sich dazu stellen können.	Tipps zur Umsetzung	Ihre Ideen
Personelle Ressourcen	Das Engagement der Beteiligten sollte fokussiert und nicht durch zusätzliche Aufgaben noch mehr belastet werden.	Wo können besonders engagierte bzw. in das Projekt involvierte Personen an anderer Stelle entlastet werden? Welche Pflichtveranstaltungen an der Schule binden zusätzlich Ressourcen, die nicht anderweitig verteilt werden können?	Tipp: Eine Aktivitätenübersicht für alle Kolleg/innen schafft Transparenz und unterstützt bei einer gerechten Verteilung von Belastungen und Zusatzaufgaben an der Schule. Tipp: Prüfen Sie, wie schulische Zusatzaktivitäten/Zusatzveranstaltungen ggf. mit dem eigentlichen Projektvorhaben verbunden werden könnten.	
Zeitliche Ressourcen	Das kontinuierliche Engagement der Projektbeteiligten wird durch die Verfügbarkeit von regelmäßigen Zeitfenstern gesichert.	Wie können (zusätzliche) Zeitfenster geschaffen werden, um eine kontinuierliche Arbeit am Projekt zu gewährleisten?	Tipp: Stundenpläne von Arbeitsgruppen aneinander angleichen und gemeinsame Freistunden schaffen. Tipp: Konferenzen oder Dienstbesprechungen anteilig für Arbeitsgruppentreffen reservieren – alle arbeiten gemeinsam an ihren Themen.	

Thema	Warum ist diese Ressource wichtig?	Relevante Fragen, die Sie sich dazu stellen können.	Tipps zur Umsetzung	Ihre Ideen
Finanzielle Ressourcen	Im Prozess kann kurzfristig auf finanzielle Ressourcen zurückgegriffen werden. Das Projekt ist unabhängig von dem allgemeinen Budget, das der Schule pro Jahr zur Verfügung steht für Fortbildungen, Anschaffungen etc.	Reichen die Mittel, die der Schule gewöhnlich zur Verfügung stehen zur Realisierung der angestrebten Projekte aus oder bedarf es ggf. des Aufbaus eines zusätzlichen Finanzpolsters? Welche Möglichkeiten haben Sie, an zusätzliche Gelder zu kommen?	Tipp: Machen Sie sich und Ihre Schule unabhängig von der Zuteilung öffentlicher Gelder und schaffen Sie einen unabhängigen Fonds, aus dem Sie schöpfen können. Tipp: Es bietet sich in vielen Projekten an, eine Arbeitsgruppe Fundraising zu gründen, die sich vornehmlich der Beschaffung von finanziellen Mitteln widmet. Das entlastet andere Arbeitsgruppen und ermöglicht die Bildung von Expertenwissen zur Ressourcenbeschaffung!	
Fachliche Ressourcen	Expertenwissen kann genutzt werden, um Synergien zu schaffen und den verlässlichen Zugang zu Wissen zu ermöglichen.	Aus welchen Bereichen tauchen immer wieder Fragen auf, deren Antworten recherchiert werden müssen?	Tipp: Bauen Sie eine kleine Bibliothek auf zu Themen, die immer wieder angefragt werden, z.B. im schulischen Intranet, auf das alle Zugriff haben. Alternative: Kollegen mit universell einsetzbarem Expertenwissen (z.B. EDV oder Rechtsfragen) könnten als „beratende Experten“ von verschiedenen Arbeitsgruppen angefragt werden. Prüfen Sie jedoch, ob diese Personen damit nicht schon ausgelastet sind und eine zusätzliche Aufgabe in einer festen Arbeitsgruppe eher überlastend wirken könnte (siehe Personale Ressourcen).	
		Wie kann die Dokumentation und der Austausch von neu erworbenem Praxiswissen (How-To...?) gewährleistet werden?	Tipp: Schaffen Sie Möglichkeiten der Dokumentation und des Austauschs: Wie wurde bei einem ausgewählten Problem genau vorgegangen? Was hat sich bewährt? Es bieten sich hierfür schriftliche Vorlagen zum Ausfüllen an, die im Intranet archiviert werden oder Kurzberichte in Form von Best Practice-Beispielen, z.B. immer zu Beginn von Dienstbesprechungen.	
Infrastruktur	Für alle Beteiligten wird eine angemessene Infrastruktur zum Arbeiten zur Verfügung gestellt.	Besteht die Möglichkeit, angemessene Arbeitsräume für Sitzungen/Projektgruppentreffen zu benutzen? Welche weiteren Verbrauchsgüter werden regelmäßig gebraucht? Wer sorgt dafür, dass diese stets ausreichend vorhanden sind?	Tipp: Notieren Sie regelmäßige Projektgruppentreffen für Ihr Projektvorhaben in den Raumbelungsplänen. Tipp: Schaffen Sie einen Ort, an dem die klassischen Verbrauchsgüter für die Arbeit in den Projektgruppen deponiert sind (Papier, Stifte, aber auch z.B. Kaffee, Kekse). Eine Übersichtsliste zeigt an, wieviel wovon vorhanden ist.	



Gelingensbedingung 18, Instrument 2

Risikofaktoren im Projektprozess identifizieren

Ziel: Zu Projektbeginn und im Projektprozess mögliche Risikofaktoren identifizieren, die den gelingenden Veränderungsprozess stören könnten

So gehen Sie vor:

Die Risikoanalyse wird von der Steuergruppe durchgeführt. Besprechen Sie im Team, wer gewillt ist, eine Risikoanalyse durchzuführen. Wichtig ist, dass sich die Beteiligten motiviert zeigen und bereit erklären, vor Projektbeginn eine Risikoanalyse durchzuführen und während des Projekts an verschiedener Stelle erneut zu prüfen, ob ggf. andere, bis dahin unberücksichtigte Risikofaktoren den gelingenden Prozess stören könnten. Stellen Sie als Schulleitung entsprechende zeitliche Ressourcen zur Verfügung und kommunizieren Sie dies in der Steuergruppe.

Die Arbeitsschritte:



Bitten Sie die Steuergruppe zunächst anhand der folgenden Tabelle um ein Brainstorming zu möglichen Risikofaktoren, die dem gelingenden Prozess im Wege stehen könnten. Hierzu können Sie die Punkte auf ein Flipchart, ein Whiteboard oder eine Metaplanwand übertragen. Bei größeren Entwicklungsvorhaben können Sie das Brainstorming auch für jedes Projektziel einzeln durchführen.

Projekterfolg gefährdende Risikofaktoren	zeitlich	personell	technisch	finanziell
Welche Risiken werden gesehen?				
Wie wahrscheinlich ist das Eintreten?				
Welche alternativen bzw. vorbeugenden Maßnahmen können getroffen werden?				
Welche Risiken sind schon eingetroffen?				
Welche Ressourcen müssen bei der Prozessüberwachung besonders geprüft werden?				
Was können Sie als Schulleitung/ Steuergruppe tun, wie weitere Ressourcen schaffen?				

- Diskutieren Sie die Ideen und korrigieren Sie ggf. die Ergebnisse.
- Prüfen Sie sodann, ob die oben in unserer Gelingensbedingung genannten Beispiele ergänzende Denkanstöße geben bzw. weitere Risikofaktoren aufdecken. Notieren Sie die Punkte, die auf Ihre Schulsituation zutreffen könnten.
- Beantworten Sie nun für sich und in der Gruppe die Frage: Welche Risikofaktoren gefährden akut den Erfolg? Punkte mit hoher Brisanz können Sie farblich kennzeichnen oder Kärtchen mit Ausrufezeichen anheften.
- Welche Risikofaktoren sind realistisch, wenn auch nicht aktuell, so dass sie im Prozess bedacht werden müssen? Kennzeichnen Sie diese Punkte andersfarbig.

Legen Sie den weiteren Verlauf fest. Was kann getan werden im Umgang mit den identifizierten Risikofaktoren? Prüfen Sie im Projektprozess kontinuierlich, ob diese Faktoren den Projekterfolg tatsächlich (nicht mehr) gefährden. Lassen Sie die Gruppe verbindliche Zeitpunkte terminieren, an denen sie sich erneut zusammensetzt und auf dieselbe Weise prüft, ob weitere Risikofaktoren denkbar sind. Es ist sinnvoll, die Risikoanalyse im Rahmen von Meilensteinen fortzuschreiben.

Wie geht es weiter?

Zum Abschluss der Interventionsphase geht es um die Projektsteuerung und die Prozessüberwachung. Wenn Sie dem Leitfaden in der Interventionsphase bis hierher gefolgt sind, haben Sie sich im Schritt 4 damit auseinandergesetzt, wie die Motivation, das Engagement und die Erfolgszuversicht der am Entwicklungsvorhaben Beteiligten über den Projektverlauf hin erhalten und gefördert werden können. Im Schritt 5 haben Sie in der Gelingensbedingung 18 bereits Instrumente erprobt, mit deren Hilfe Sie prüfen können, ob Sie in der Planungsphase eine realistische Ressourcenausstattung vorgenommen haben und wie Sie gegebenenfalls nachsteuern können.

Im Folgenden wird erläutert, wie Sie das Projekt steuern und den Prozess überwachen können.

GELINGENSBEDINGUNG 19

Prozesse steuern und überwachen

Im Mittelpunkt dieser Gelingensbedingung stehen die Steuerung und Überwachung der Prozesse im Entwicklungsvorhaben bzw. Projekt. Warum benötigen Schulen eine Projektsteuerung in der Interventionsphase? Im Schulalltag geraten die Entwicklungsvorhaben häufig aus dem Blick der Verantwortlichen, stehen Schulen und Lehrkräfte doch fast täglich vor neuen oder unerwarteten Herausforderungen, die ihre ganze Aufmerksamkeit fordern. Diese dem Arbeitsalltag geschuldete mangelnde Aufmerksamkeit für die Umsetzungsprozesse hat Folgen. Viele Projekte verfehlen ihre Ziele bzw. die Ziele geraten in Vergessenheit. Oft werden Fehlentwicklungen nicht rechtzeitig registriert, weil keine Zeit für die Projektüberwachung bleibt oder sich keiner zuständig fühlt. Wenn mit viel Schwung und Elan begonnene Entwicklungsvorhaben im Arbeitsalltag untergehen, führt das bei allen Beteiligten zu Frustrationen und Demotivation.

Schulen brauchen also eine funktionierende Steuerung und Überwachung der Prozesse im Entwicklungsvorhaben, um erfolgreich und effizient zu arbeiten. Was gehört zu einer solchen Projektsteuerung dazu? Im Mittelpunkt steht die (Teil-)Zielerreichung, die regelmäßig überprüft werden muss. Bei Nichterreichung folgt die Frage nach dem Warum. Mögliche Gründe können sein: Weil die Gruppen nicht effektiv arbeiten, weil falsche Maßnahmen ergriffen oder die richtigen nicht in ausreichender Qualität umgesetzt werden, weil Ressourcen fehlen ... Es lohnt sich also, den Umsetzungsprozess genau zu betrachten und zu analysieren. Um ein Projekt steuern und überwachen zu können, bedarf es eines guten Projektmanagements mit folgenden Bausteinen:

1. Dokumentation des Projekts (z. B. Protokolle)
2. Setzung von Meilensteinen
3. Rückmeldung an die Beteiligten (und an das Kollegium, die Schülerschaft oder Eltern)

Tipp

Methoden und Instrumente zur Projektsteuerung finden Sie unter: <http://www.orghandbuch.de> und <http://www.quint-essenz.ch>.

1. Dokumentation des Projekts

Eine umfangreiche Dokumentation ist notwendig, um Klarheit über die an die Projektgruppe erteilten Aufträge zu erhalten und den Arbeitsprozess der Gruppe verfolgen zu können. Die

Dokumentation beginnt mit dem Ende der Projektplanung. Es bietet sich an, in den Projektgruppen zwei unterschiedliche Dokumente zu führen.

Gruppenprotokoll: Das Gruppenprotokoll erstellt ein Gesamtbild über den Auftrag und die Zusammenstellung der Gruppe. Es geht darum, die Ziele der Gruppe und die geplanten Maßnahmen festzuhalten. Es wird bei Bedarf bearbeitet, z. B. wenn sich die Gruppenzusammensetzung ändert oder Teilziele erreicht wurden. Auch zur Erfolgskontrolle muss das Gruppenprotokoll bearbeitet werden.

Inhalte:

Inhalte für das Gruppenprotokoll	
Name oder Thema der Gruppe	Es ist wichtig für die Kommunikation mit dem Kollegium, einen klar dem Thema/Auftrag zuordbaren Gruppennamen zu wählen.
Auftrag	Die Projektgruppe trägt den Auftrag ein, den sie von der Schulgemeinschaft zur Bearbeitung erhalten hat. Wenn der Auftrag im Laufe der Gruppenarbeit in Teilziele zergliedert wird, müssen diese hier eingetragen werden mit folgender Matrix: Teilziel Erledigt bis wann? Benötigte Ressourcen? (vgl. die Instrumente in der Gelingensbedingung 12)
Wer macht mit?	Hier wird dokumentiert, welche Personen sich an der Projektgruppe beteiligen. Sie werden mit ihrem Namen und ihren Fachgebieten oder besonderen Kompetenzen eingetragen. Wenn Personen die Projektgruppe verlassen, wird der Grund dafür eingetragen.
Verantwortlichkeiten	Wer leitet die Gruppe, wer moderiert? Wer hält den Kontakt zum Steuerkreis?
Wer steht als Experte/Expertin bei Bedarf zur Verfügung?	Hier werden Personen eingetragen, die eine Expertise zum Thema haben und als Gast oder Beraterinnen und Berater zur Verfügung stehen. Das können interne (z. B. Lehrkräfte mit Spezialkenntnissen, Fachpersonen aus der Schulsozialarbeit oder Sonderpädagogik) oder externe Fachpersonen (z. B. aus der Kommune, aus der Schulbehörde oder der Wissenschaft) sein.
Welche Ergebnisse wurden bereits erzielt?	Abgleich erzielter Ergebnisse mit dem ursprünglich vereinbarten Projektziel und Projektauftrag. Darstellung von eingetretenen Störungen und Mängeln.
Wie werden die Ergebnisse und die Arbeit bewertet?	Ggf. Vorschlag zu fachlichen, organisatorischen, personellen und haushalterischen Maßnahmen zur Umsetzung der Projektergebnisse sowie zum weiterem Vorgehen, offene Fragen - ergänzender Untersuchungsbedarf, ggf. Beurteilung externer Beraterleistung ...
Gibt es Anregungen oder Empfehlungen für die Weiterarbeit?	

Sitzungsprotokoll: Projektsitzungen sind zentrale Schnittstellen im Projektverlauf. Hier wird das Projekt auf den Weg gebracht, koordiniert und gesteuert sowie ausgewertet. Von der Qualität der Arbeit in der Projektsitzung hängt demnach die Qualität der Projektumsetzung ab. Damit diese Qualität erfüllt wird, brauchen Projektsitzungen ausreichende Zeitfenster, eine Tagesordnung mit festgelegten Besprechungspunkten und ein gutes Protokoll. Das Sitzungsprotokoll dokumentiert die Projektarbeit. Im Sitzungsprotokoll wird festgehalten, welche Themen besprochen und welche Ergebnisse erzielt sowie welche konkreten Beschlüsse gefasst wurden: Verantwortlichkeiten, Probleme in der Projektarbeit, Hindernisse in der Auftragserfüllung ... Sinnvoll ist es auch, zum Abschluss der Sitzungen ein Bild über die erlebte Effektivität und Stimmung in der Sitzung zu erheben und im Protokoll zu vermerken. Das Sitzungsprotokoll wird zudem benötigt, um die Arbeit der Projektgruppen auswerten zu können.

Das Sitzungsprotokoll wird für jede Sitzung ausgefüllt und sollte allen in der Schule zur Einsicht zur Verfügung stehen (z. B. in einem Ordner oder im Intranet der Schule).

Folgende Punkte sollte das Sitzungsprotokoll enthalten:

- Name oder Thema der Gruppe
- Datum des Treffens, Anzahl der teilnehmenden Gruppenmitglieder
- Namen fehlender Gruppenmitglieder, Gründe für das Fehlen
- Vermerk neu hinzugekommener Gruppenmitglieder
- Namen und Funktionen von Gästen
- Zeitrahmen für das Gruppentreffen
- Geplante Teilziele dieser Sitzung
- Rückschau: Konnten alle im letzten Sitzungsprotokoll vereinbarten Aufgaben/Aufträge erfüllt werden? Wenn nein, Gründe benennen
- Verlauf: Was ist seit dem letzten Treffen geschehen?
- Sind seit dem letzten Treffen zusätzliche Informationen eingeholt oder besondere Materialien verwendet worden (z. B. Internetseiten, Befragung von Expertinnen/Experten, Einsatz von Fragebögen)?
- Was wurde heute besprochen?
- Was ist zu tun? Wer tut es (Verantwortlichkeiten festlegen)? Bis wann soll/kann es erledigt sein (Verbindlichkeit erzeugen)?
- Eventuell: Einschätzung und Protokollieren des Stimmungsbildes der Gruppensitzung und der bisherigen Gruppenproduktivität
- Termin für das nächste Treffen

Die Sitzungsprotokolle sollten von der Steuergruppe ausgewertet werden. Fragen für die Auswertung können sein:

- Erreicht die Gruppe ihre Ziele bzw. kommt sie voran?

Das Sitzungsprotokoll liefert verschiedene Auskünfte zur Überprüfung des Arbeitspensums der Projektgruppe. Das sind zum einen die Häufigkeit und Dauer der Treffen, die Erfüllung der vereinbarten Aufgaben und die Umsetzung geplanter Teilziele. Diese Daten sind wichtig, wenn die Projektgruppe es nicht schafft, ihre (Teil-)Ziele im geplanten Zeitraum zu bearbeiten. In diesem Kontext muss auch die Zielerreichung bzw. -annäherung geprüft werden.

- Werden Arbeitsaufträge in der vorgesehenen Zeit erledigt?

Wenn hier Probleme auftreten, kann das unterschiedliche Gründe haben. Auf der einen Seite könnten eine unklare Rollenverteilung oder fehlende Motivation eine Rolle spielen, auf

der anderen Seite fehlende Zeitressourcen, unklare Arbeitsaufträge oder zu umfangreiche oder nicht bewältigbare Aufgaben. Gemeinsam mit der Steuergruppe sollte dies geklärt und an Lösungen gearbeitet werden.

- Ist die Projektgruppe von Unregelmäßigkeiten in der Teilnahme betroffen?

Gründe könnten nachlassende Motivation sein, aber auch eine Fehleinschätzung vorhandener Zeitressourcen bei einzelnen Gruppenmitgliedern. Hier müssten personelle Entscheidungen getroffen (Welche der Gruppenmitglieder sind überhaupt in der Lage, das notwendige Arbeitspensum zu leisten?) oder geprüft werden, ob Entlastungen an anderer Stelle (z. B. Wegfall anderer Aufgaben) möglich sind.

2. Setzung von Meilensteinen

Eine wichtige Methode zur Kontrolle des Projektverlaufs und -erfolgs sind Meilensteine: Meilensteine sind zeitlich terminierte Überwachungspunkte im Projektprozess. Sie „portionieren“ den Projektablauf. Meilensteine markieren wichtige Projektabschnitte und ermöglichen es, schnell erste Erfolge zu erzielen und stärken so die Erfolgszuversicht und das Gefühl der Wirksamkeit der Gruppe. Sie werden als festes Datum in der Projektplanung eingetragen. Meilensteine sind in konkrete Handlungen umsetzbar (operationalisierbar) und messbar. Dazu sind vorab die Prüfkriterien festzulegen – sonst wäre die Überprüfung nicht objektiv, sondern Willkür.

Meilenstein-Gespräche haben demnach zwei wichtige Funktionen:

- Sie klären ab, inwieweit das Projekt im Hinblick auf den Projektauftrag und die Projektplanung auf dem richtigen Weg ist und an welcher Stelle möglicherweise Änderungen notwendig geworden sind.
- Wenn die Meilensteine erreicht werden, sind dies Erfolge, die den Glauben an die Machbarkeit des Projektes stärken. Zudem kann das Erreichen von Meilensteinen gefeiert werden. So erfahren die Gruppenmitglieder eine Würdigung ihres Engagements.

Meilensteine sollten für jede Projektgruppe festgelegt werden. In größeren Entwicklungsvorhaben kann es sinnvoll sein, Meilensteine für den gesamten Entwicklungsprozess zu setzen. Solche übergreifenden Meilensteine werden von der Steuergruppe geleitet.

Die Meilensteine sollten ebenfalls protokolliert werden. Je nach Projektstruktur könnten die Meilensteine auch im Rahmen von Steuerkreis-Gesprächen stattfinden.

In solchen Meilensteinen wird/werden...

- der Projektstand der einzelnen Projektgruppen präsentiert.
- Ergebnisse über die Qualität der Gruppenarbeit berichtet, z. B. Ergebnisse aus dem Instrument 2 der Gelingensbedingung 15 „Evaluation der Gruppenarbeit durchführen“.
- bisher durchgeführte Maßnahmen vorgestellt und ausgewertet.
- Ist-Soll-Abweichungen festgestellt (Wurden die (Teil-)Ziele erreicht? Wie weit wurden Terminplanung und Ressourcenplanung eingehalten? Wo sind Abweichungen aufgetreten?).
- Ist-Soll-Abweichungen analysiert (Was sind Ursachen für die Abweichungen? Welche Folgerungen können daraus für das weitere Vorgehen geschlossen werden?).
- geplante weitere Maßnahmen vorgestellt.
- Risiken und Chancen des Projektes abgewogen (z. B. die Risikoanalyse, vgl. Gelingensbedingung 18, weitergeführt).

3. Rückmeldung an die Beteiligten

Die Ergebnisse zur Prozessqualität (z. B. die Zufriedenheit der Beteiligten mit der bisherigen Arbeit) und zu ersten erzielten Ergebnissen sollten allen Projektaktiven rückgemeldet werden. Die Rückmeldung erster Erfolge aus den Meilensteinen wird zumeist als sehr motivierend erlebt. Zudem sollte das Kollegium (bzw. auch die Eltern, die Schülerschaft ...) über den Projektstand informiert werden. Dies trägt dazu bei, die Bedeutsamkeit des Entwicklungsvorhabens ins Bewusstsein zu rücken und schafft eine Gelegenheit für die Würdigung des Engagements der Gruppenmitglieder. Sind die Ergebnisse dagegen nicht zufriedenstellend, können die im Projekt Aktiven gemeinsam mit dem Kollegium diskutieren, welche Ursachen hierfür verantwortlich sind und welche Modifikationen hilfreich sein könnten. In jedem Fall sollte die Rückmeldung von negativen (Zwischen-)Ergebnissen so gestaltet sein, dass Lösungsmöglichkeiten sichtbar werden. Im positiven Fall ist die kollegiale Rückmeldung ein Anlass für eine Würdigung der Aktiven. Anregungen dazu finden Sie in der Gelingensbedingung 17.

Praxistool

Im folgenden Praxistool finden Sie ein Instrument für die Durchführung und Protokollierung von Meilensteinen.

Wer ist verantwortlich?

Die Projektsteuerung und die Prozessüberwachung liegen in der Hand der Steuergruppe und der Projektgruppen, hier insbesondere der Gruppenleitung. Diese sammeln die Daten mittels der Protokolle, werten sie aus und bereiten sie für Meilensteine und die Information des Kollegiums auf. In größeren Entwicklungsvorhaben kann es sehr sinnvoll sein, für die Auswertung der Zwischenstände Evaluatorinnen und Evaluatoren zu bestimmen, die über entsprechendes methodischen Knowhow verfügen bzw. dieses in Fortbildungen erwerben. Die Schulleitung ist gefordert, wenn sich zeigt, dass der Projektauftrag korrigiert werden muss oder zusätzliche Ressourcen bereit gestellt werden müssen. Dies gilt ebenso, wenn sich die Zusammenarbeit in einer Gruppe als konfliktreich und unproduktiv erweist.



Gelingensbedingung 19, Instrument 1

Meilensteine durchführen und protokollieren

Ziel: Meilensteine für die Prozesssteuerung und Überwachung durchführen (in Anlehnung an die Ausführungen unter <http://www.quint-essenz.ch>)

So gehen Sie vor:

Anhand von Meilensteinen wird zurückgeblickt auf den bisherigen Projektverlauf, es werden Zwischenziele reflektiert, die Stimmung im Team beurteilt und die weiteren konkreten Schritte des Projekts geplant.

Die Steuergruppe, die die Gesamtkoordination des Projekts bzw. Schulentwicklungsvorhabens inne hat, lädt ein. Effizient aus Sicht der Steuergruppe wäre eine Meilensteinsit-

zung gemeinsam mit Vertreterinnen und Vertretern aus allen Projektgruppen und der Schulleitung. Hilfreicher für die Arbeit der einzelnen Arbeitsgruppen wären jedoch Meilensteinsitzungen zwischen der Steuergruppe und den einzelnen Projektgruppen. Das Instrument kann für beide Zwecke genutzt werden. Gegebenenfalls müssen weitere Fragen eingefügt werden.

Die Moderation der Sitzung wird von der Steuergruppe übernommen. Die Sitzung gliedert sich in drei Phasen:

1. Rückblick auf die vergangene Etappe/Projektzeit
2. Ziehen von Schlussfolgerungen
3. Planung der kommenden Etappe/Projektzeit



Nutzen Sie als Steuergruppe die vorliegenden Fragen zur Strukturierung und Protokollierung der Sitzung:

Projektgruppe:		Datum der Meilensteinsitzung:	
Rückblick auf die vergangene Projektzeit		Ihre Antworten	
Sind die gesetzten Zwischenziele der vergangenen Projektetappe erreicht worden?			
Haben sich die gewählten Strategien bewährt?			
Hatten die gewählten bisherigen Maßnahmen die gewünschten Wirkungen? Wenn nein, warum nicht?			
Welche positiven und negativen Rückmeldungen gab es (seitens der Zielgruppe(n), des Kollegiums)?			
Wo gab es Widerstände oder Konflikte? Weshalb?			
Waren die personellen Ressourcen angemessen?			
Wie werden projektinterne Prozesse (Motivation, Kommunikation, Zusammenarbeit) beurteilt?			
Wie ist die Stimmung im Projektteam?			
Welches Budget wurde bislang verbraucht?			
Sind die Termine eingehalten worden?			
Schlussfolgerungen		Ihre Antworten	
Welche Erfolge haben wir vorzuweisen?			
Welche Misserfolge sind eingetreten?			
Welchen Änderungsbedarf gibt es für die Arbeit der Projektgruppe (z. B. in Bezug auf Zielsetzung, Ressourcen, Zusammenstellung der Gruppe etc.)?			
Macht es Sinn, dass die Projektgruppe weitergeführt wird oder sollte sie ihre Arbeit beenden?			
Planung der kommenden Projektzeit		Ihre Antworten	
Haben sich die Rahmenbedingungen des Projekts seit der letzten Meilensteinsitzung verändert?			
Müssen die Zwischenziele der nächsten Etappe entsprechend angepasst werden?			
Welche Zwischenziele haben welche Priorität?			
Sind die personellen Ressourcen im Projekt ausreichend, um alle Maßnahmen der nächsten Etappe erfolgreich durchzuführen?			
Müssen zusätzliche Ressourcen ausgehandelt oder beschafft werden?			

Die Evaluations- und Stabilisierungsphase

Die Evaluations- und Stabilisierungsphase ist entscheidend für den langfristigen Erfolg aller Bemühungen in Entwicklungsprozessen. Gleichwohl wird sie wohl am häufigsten vernachlässigt. Damit werden die Früchte der Anstrengungen vieler Beteiligten verspielt. Auch die Motivation, sich in zukünftigen Entwicklungsvorhaben erneut anzustrengen, wird so geschwächt.

Gerade die Stabilisierung erzielter Erfolge und der Transfer erprobter Lösungen und Neuerungen in die Breite wird häufig vernachlässigt. Hier bedarf es eines Change-Controllings, welches erzielte Erfolge festhält und publik macht und dafür Sorge trägt, dass die Ergebnisse verstetigt werden und Verbreitung finden. Unter Change-Controlling versteht man die Überwachung und Steuerung des Umsetzungsprozesses.

Zugleich geht es darum, dass sich möglichst alle Personen der Schulgemeinschaft auch in der Transferphase für ihre Selbstentwicklung wie für die laufende Schulentwicklung verantwortlich fühlen. Daher sollen möglichst alle Mitglieder der Schulgemeinschaft an dieser Phase beteiligt sein. Sowohl die Schulgemeinschaft insgesamt als auch die einzelnen Personen sollten sich das Erreichte vor Augen führen, den eigenen und den Entwicklungsprozess der Schule reflektieren und Schlussfolgerungen für zukünftige Entwicklungsprozess ziehen sowie klären, welche erzielten Ergebnisse beibehalten werden sollen und wie Rückfällen vorgebeugt werden kann.

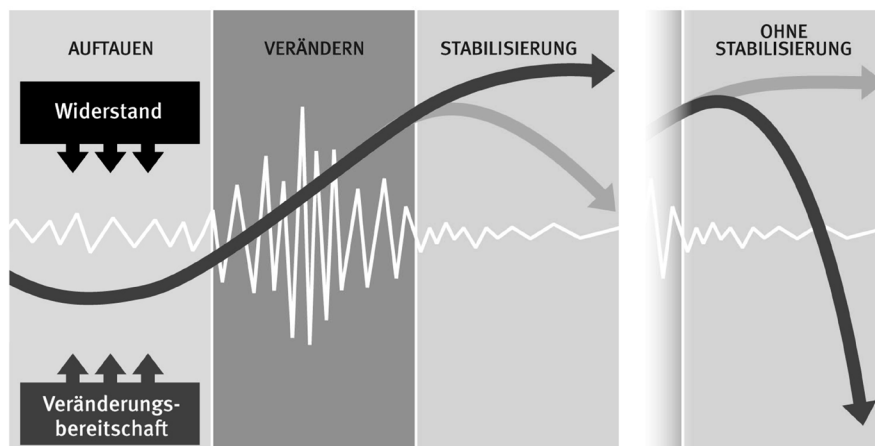
Die Evaluations- und Stabilisierungsphase gliedert sich in drei Schritte mit insgesamt fünf Gelingensbedingungen:

- Schritt 6: Was haben wir geleistet und erreicht?
- Schritt 7: Wie und was lernen wir aus dem Entwicklungsprozess?
- Schritt 8: Wie sichern wir den Transfer und beugen Rückfällen vor?

Die Schritte 6 und 7 bilden die Ergebnis- und Prozessevaluation und dienen dazu, die Wirksamkeit der Veränderungsanstrengungen zu verdeutlichen, die Steuerung des Veränderungsprozesses kritisch zu reflektieren und so letztlich Problemlösekompetenz aufzubauen, die zukünftigen Schulentwicklungsprozessen zu Gute kommt. Wenn dies geschehen ist, kann in Schritt 8 festgelegt werden, welche der erzielten Ergebnisse gesonderter Stabilisierungsmaßnahmen bedürfen. Die Auseinandersetzung mit diesen Fragen fördert die Verantwortungsübernahme für die weitere (Schul-)Entwicklung, sichert einen Erkenntnisgewinn und begünstigt Stolz und Freude über die erzielten Erfolge. Letztlich wird auch die Motivation gestärkt, nach diesem erzielten Zwischenergebnis die finale Idee der guten gesunden Schule bzw. eines befriedigenden Arbeitens und Lebens mit nächsten Schritten weiter zu verfolgen.

Die folgende Abbildung (Lewin, 1958) gibt einen Überblick über den Verlauf eines Veränderungsprozesses in den drei Phasen „Auftauen“ (Start- und Planungsphase im Leitfaden), „Verändern“ (Interventionsphase im Leitfaden) und „Stabilisierung“ (Evaluations- und Stabilisierungsphase im Leitfaden). Lewin beschreibt in seinem Modell zur Erklärung der Dynamik von Wandelprozessen in Organisationen, dass Veränderungen dann möglich sind, wenn die Veränderungsbereitschaft größer ist als der Widerstand. Dann ist die Organisation aufgetaut und es kann Neues gewagt werden. Er weist auch auf die Gefahr hin, dass erzielte Veränderungen häufig nicht dauerhaft stabilisiert werden können und stattdessen alte Routinen wieder die Oberhand gewinnen. Wenn die erreichten Veränderungen nicht durch spe-

zielle Maßnahmen stabilisiert werden, kann es passieren, dass bereits erreichte Fortschritte verschwinden, Frustration entsteht und letztlich der Zustand nach Ende des Entwicklungsprojekts schlechter ist als zu Beginn.



Schritt 6: Was haben wir geleistet und erreicht?



Im Schritt 6 geht es darum, eine Bilanzierung der erzielten Ergebnisse vorzunehmen. Hierbei müssen die zu Beginn festgelegten Ziele (vgl. Gelingensbedingungen 2 und 6) mit dem erreichten Entwicklungsstand verglichen werden. Diese Ergebnisevaluation hilft dabei, das Projekt umfassend und fair zu beurteilen.

Ohne eine solche explizite Bilanzierung besteht die Gefahr, dass eine stimmungsgefärbte, auf wenige Aspekte fokussierte und von einzelnen Personen dominierte Bewertung des Projekterfolgs vorgenommen wird. Dadurch werden oft wichtige Ergebnisse übersehen und ein Projekt vorschnell als gescheitert beurteilt. Dies hat dann zur Folge, dass wichtige Ergebnisse des Projekts nicht verstetigt werden.

Sich die Mühen und Fortschritte ebenso wie Stagnation und etwaige Rückschritte gemeinsam bewusst zu machen und sich vor allem die trotz aller Hindernisse und Widrigkeiten erreichten Erfolge vor Augen zu führen, stärkt auch das Zutrauen in die eigenen und die Fähigkeiten der Schule, herausfordernde Ziele zu erreichen.

Weiterhin sollte das gezeigte Engagement gewürdigt und Erfolge gefeiert werden, damit die unternommenen Anstrengungen als lohnenswert erlebt werden und die Engagierten auch zukünftig bereit sind, sich in einem Schulentwicklungsprojekt zu engagieren.

GELINGENSBEDINGUNG 20

Ergebnisse und Erfolge gemeinsam bewusst machen

Das laufende Bewusstmachen von erzielten Zwischenergebnissen war schon in der Interventionsphase für die individuelle und die kollegiale Durchhalte-Motivation von entscheidender Bedeutung.

In der Evaluations- und Stabilisierungsphase geht es um eine Kosten-Nutzen-Bilanzierung des gesamten Evaluationsprozesses.

Die Kernfragen für das Kollegium lauten hier:

- Welche Ergebnisse haben wir in dem Projekt erzielt?
- Woran messen wir den Erfolg des Projekts?
- Wem werden die Ergebnisse mitgeteilt?

Welche Ergebnisse haben wir in dem Projekt erzielt?

So wie laufende mündliche und schriftliche Zensuren als Leistungsrückmeldung für Schülerinnen und Schüler nicht die Gesamtzensur auf dem (Zwischen-)Zeugnis ersetzen, so ist es auch erforderlich, neben der laufenden Würdigung erreichter Fortschritte in der Interventionsphase am Ende die Ergebnisse zusammenzufassen und gemeinsam zu reflektieren.

Welche vorab definierten individuellen und schulbezogenen Ziele wurden erreicht? Zur Beantwortung dieser Frage ist der Rückgriff auf die Zielklärung in der Start- und Planungsphase notwendig.

Zudem sollten die Dauer und Stabilität der gemeinsamen Anstrengungen sowie die Zusatzanstrengungen bei auftretenden Krisen erkannt und gewürdigt werden. Das Bewusstmachen der gemeinsam erzielten Erfolge stärkt die individuelle und kollektive Selbstwirksamkeit durch die ermutigende Erfahrung, zielführendes Handeln gemeinsam erfolgreich ausführen zu können. Dies ist von unschätzbarem Wert für die weitere Bereitschaft zur Mitwirkung in neuen Schulentwicklungsprojekten.

Folgende mögliche Ergebnisse des Projekts sind gemeinsam in den Blick zu nehmen:

- **Struktur- und Prozessgewinne:** Z. B. „Unsere Kooperation ist intensiver geworden.“
- **Annäherungen an explizite Ziele des Projekts:** Z. B. „Wir haben den Konferenzverlauf wie geplant optimiert.“
- **Anstrengung und Überwindung von Schwierigkeiten:** Z. B. „Wir haben uns sehr angestrengt und Durststrecken/Krisen überwunden.“
- **Erkenntnisgewinn:** Z. B. „Wir wissen jetzt genauer, worauf wir in der weiteren Prozesssteuerung achten sollten.“

Woran messen wir unsere Erfolge?

Bei den Gelingensbedingungen der Start- und Planungsphase in diesem Leitfaden wurde eindringlich darauf hingewiesen, dass klar beschriebene Erfolgskriterien für die Start- und Durchhaltungsmotivation notwendig sind. Denn wer beginnt, ohne zuvor begründete und realistische Erfolgskriterien zu definieren, liefert sich seinen unbewussten und oft unrealistischen Wünschen und Erwartungen aus, was die Gefahr von Ernüchterung und Enttäuschung

in sich birgt. Zudem kann man den Erfolg nicht überprüfen, wenn man vorher nicht festgelegt hat, was die Erfolgskriterien sind.

Alle Schulmitglieder, die von einem Projekt direkt und indirekt betroffen sind, sind Änderungsagentinnen und -agenten. Sie können den Projektverlauf unterstützen oder ausbremsen, wie die Ausführungen in der Gelingensbedingung 10 zum Umgang mit Widerständen gezeigt haben. Deshalb sind ihre Erwartungen zu Projektbeginn und ihre Bewertungen des Erreichten am Ende besonders wichtig.

Die Bewertungen aller Beteiligten und Betroffenen sollten daher erhoben und diskutiert werden. Im folgenden Praxistool finden Sie dazu Instrumente.

Wem werden die Ergebnisse mitgeteilt?

Tue Gutes und sprich darüber! Projekte sollten mit der Benennung von Kosten und Nutzen der erweiterten Schulöffentlichkeit, aber auch der oberen Schulbehörde und den Ministerien vorgestellt werden. Manch einem mag das nach Eigenlob klingen – als Begleiter von Schulentwicklungsprojekten sehen wir das nach langjährigen Erfahrungen völlig anders. Schulentwicklungsprojekte sind der Versuch, nahezu ohne zusätzliche Ressourcen mit dem persönlichen Einsatz von (bereits ausgelasteten) Lehrkräften individuelle und gemeinsame Entwicklungsziele zu verfolgen. Erfolge, ebenso wie Misserfolge und der Anstrengungsaufwand sind daher zu bilanzieren. Diese Bilanz sollte offen gelegt werden. Dies ermöglicht eine Würdigung des freiwilligen Engagements der Projektaktiven und eine Anerkennung für die erzielten Erfolge. Auch ermöglicht es den beteiligten Personen und der Schulgemeinschaft zu prüfen, ob der Aufwand für das Projekt gerechtfertigt war. Mit dieser Rechtfertigungspflicht für den Umgang mit den personalen Ressourcen vor Ort sollte eine öffentliche Kommentar- und Würdigungspflicht durch die vorgesetzten Behörden einhergehen.

Praxistool

Das Praxistool zur Gelingensbedingung 20 umfasst unterschiedliche Instrumente. Sie sollen möglichst viele Mitglieder der Schulgemeinschaft zur kritischen Reflektion der erzielten Ergebnisse motivieren.

Wer ist verantwortlich?

Für die Bewertung des Umfangs und der Wichtigkeit der erzielten Ergebnisse sind zuerst die Projektgruppen verantwortlich. Aufgabe der Schulleitung und der Steuergruppe ist es dann, die Ergebnisse in Bezug zu den Schulentwicklungszielen zu setzen und zu prüfen, ob das Ergebnis bereits für die Umsetzung des Entwicklungsziels ausreicht oder ob weiter gearbeitet werden muss. Auch ist es Aufgabe der Schulleitung und der Steuergruppe, erfolgskritische Faktoren zu identifizieren und für die zukünftige Entwicklungsarbeit im Blick zu behalten.



Gelingensbedingung 20, Instrument 1

Wirksamkeit von Strukturen und Prozessen abschließend bewerten

Ziel: Die im Projekt realisierten Strukturen und Prozesse hinsichtlich ihrer Wirksamkeit prüfen

Mit Hilfe des Instruments 1 können Sie eine abschließende Bewertung der Strukturen und Prozesse des Projekts vornehmen. Folgende Fragen können in den Blick genommen werden:

- Haben sich die Strukturen und Prozesse bewährt?
- Wurden gewünschte Wirkungen erzielt?
- Welche Prozesse waren wichtig, um die Wirkungen zu erzielen?

So gehen Sie vor:

Die folgende Tabelle wird von den Projektaktiven bearbeitet (Steuergruppe und Projektgruppe). Das Instrument sollte in der jeweiligen Projektgruppe bzw. Steuergruppe bearbeitet werden. Sie können den Fragebogen in Einzelarbeit beantworten lassen und anschließend über die Ergebnisse diskutieren. Alternativ können Sie die Items auf ein Flipchart oder Whiteboard übertragen. Lassen Sie schwarze Punkte (= keine Zustimmung) und rote Punkte (= Zustimmung) setzen. Sammeln Sie die Meinungen zu der Frage „Woran machen Sie Ihre Bewertung fest?“ ein. Diskutieren Sie gemeinsam über die Ergebnisse.

Die Steuergruppe kann die Liste der zu bewertenden Leistungsaspekte nach Bedarf ergänzen. Anschließend berechnen Sie, wie viel Prozent der Befragten der jeweiligen Aussage zugestimmt haben (rechte Tabellenspalte). Es macht Sinn, die Gruppenurteile aus den Projektgruppen nebeneinander zu stellen und zu vergleichen:

- Wie lassen sich unterschiedliche Gruppenurteile erklären?
- Welche Faktoren haben dazu geführt, dass manche Gruppen mehr/weniger Erfolge wahrnehmen als andere?



Wenn die Bewertung eher negativ ausfällt, sollten Sie dieses Ergebnis nutzen, um sich auf zukünftige Entwicklungsprozesse vorzubereiten. Was müssen Sie zukünftig im Blick behalten? Woran sollten Sie in der Start- und Planungsphase neuer Projekte besonders intensiv arbeiten?

	Einzelurteil (eher) ja = ■ (eher) nein = ■	Woran machen Sie Ihre Bewertung fest?	Gruppenurteil (Zustimmung in Prozent)
Strukturgewinn			
Unsere Steuergruppe hat sich bewährt.			
Die Arbeitsteilung zwischen Schulleitung und Steuergruppe hat sich bewährt.			
Unser Informationsmanagement hat sich verbessert.			
Unser Projektmanagement hat sich verbessert.			
Prozessgewinn			
Unsere Kooperation ist intensiver geworden.			
Wir haben trotz zusätzlicher Aufgaben unser Ziel nicht aus den Augen verloren.			

Unsere Fortbildungskultur wurde weiterentwickelt.			
Unsere Würdigungskultur hat sich verbessert.			
Wir haben gemeinsam Durststrecken und Krisen überwunden.			
Wir haben uns „fehlerfreundlich“ verhalten.			
Wir haben potenzielle Risiken frühzeitiger erkannt.			
Wir konnten alte Fehler überwinden.			
Wir wissen jetzt genauer, worauf wir achten müssen.			
Wir haben Machtkämpfe vermieden.			
Unsere Sachdiskussionen werden heute effektiver geführt.			
Individueller Gewinn			
Meine Arbeitsbedingungen haben sich verbessert.			
Meine Bewegungsbilanz hat sich verbessert.			
Ich habe mehr Austausch mit Kolleginnen und Kollegen.			

Gelingsbedingung 20, Instrument 2 Zielerreichung anhand von Indikatoren überprüfen

Ziel: Mit Hilfe einer Evaluationszielscheibe die kollektive Leistungsbilanz klären

So gehen Sie vor:

Um eine breite Beteiligung zu ermöglichen, sollen die Projektbeteiligten ihre Voten zu den definierten Zielindikatoren des Projekts abgeben. Nutzen Sie dazu die im Folgenden aufgeführte Evaluationszielscheibe. Mit der Evaluationszielscheibe können Sie den Grad der Zielerreichung visualisieren. Nehmen Sie sich dafür Ihre Bearbeitung der Gelingsbedingung 6 noch einmal vor, z. B. die Beschreibung der Ziele nach den BE-SMART-Kriterien. Wenn Sie im Laufe der Interventionsphase Ziele oder Indikatoren zur Erfolgsmessung verändert haben, nutzen Sie diese angepassten Ziele bzw. Indikatoren.

Zeichnen Sie die Evaluationszielscheibe auf ein Flipchart oder Whiteboard. Jeder Erfolgsindikator erhält ein Segment in der Zielscheibe, siehe Beispiel.

Jede Person beurteilt den Erreichungsgrad für die verschiedenen Zielindikatoren. Je höher die Zustimmung (Indikator erfüllt), desto näher liegt der Punkt am Mittelpunkt der Zielscheibe. Umgekehrt: Je geringer die Zustimmung, desto weiter außen wird der Punkt gesetzt. Die Dichte und Lage der Punktwolke signalisiert den Konsens bzw. die unterschiedliche Einschätzung in der Gruppe und zugleich den etwaigen Diskussionsbedarf.

Beispiel (auf Grundlage der Beispieltabelle BE-SMART in Gelingensbedingung 6)



Leitfragen für die Auswertung:

- Sind Sie mit dem Ergebnis zufrieden?
- Sind die Projektgruppen, die das Ziel bearbeitet haben, mit dem Ergebnis zufrieden?
- Wie nehmen die Personen im Kollegium, die nicht aktiv mitgearbeitet haben, den Erfolg bzw. die Zielerreichung wahr?
- Was haben Sie nicht erreicht – und warum haben Sie es nicht erreicht?
- Was folgt daraus? Woran sollten Sie zukünftig weiterarbeiten?

Tipp

Tipps für die Vorbereitung einer Erfolgsbilanz

Wenn bereits während der Implementierungsphase regelmäßig Fortschritte und Teilergebnisse dokumentiert werden, erleichtert dies die Bestimmung der Erfolgsbilanz zum Abschluss der Implementierungsphase. Mit folgenden Maßnahmen können Sie in der Interventionsphase die Erfolgsbilanzierung im Transfer vorbereiten:

- Führen Sie einen regelmäßigen TOP auf Ihren Konferenzen ein, bei dem über das Entwicklungsvorhaben berichtet wird und der die Möglichkeit für Feedback, gemeinsamen Austausch und Abstimmungen bietet. Auf diese Weise können Sie alle relevanten Schulbeteiligten von Anfang an in die Evaluation des Prozesses und seiner Ergebnisse einbeziehen.
- Dokumentieren Sie Ihre Anstrengungen, Fortschritte und Ergebnisse z. B. anhand eines Projektzeitstrahls, der an einer zentralen Stelle im Schulgebäude/Lehrerzimmer aushängt. Hier können Sie erreichte Meilensteine, Fotos von Aktionen u.v.m. visualisieren und bei der finalen Bewertung darauf zurückgreifen. Nutzen Sie Meilensteine in Ihrer Projektplanung, um Fortschritte im Prozess bewusst zu machen (siehe Gelingensbedingung 19).

Wie geht es weiter?

Nachdem in der Gelingensbedingung 20 verdeutlicht wurde, dass es am Schluss eines Projekts wichtig ist, eine Bilanz zu ziehen und sich das Erreichte vor Augen zu führen, soll jetzt die Würdigung von Engagement und Leistung in den Blick genommen werden.

Gerade für das freiwillige Engagement in Schulentwicklungsprojekten ist eine Würdigung unabdingbar, damit die Projektaktiven auch in der Evaluations- und Stabilisierungsphase am Ball bleiben. Mangelnde Würdigung und Anerkennung hingegen führen zu Frustration und nachlassender Motivation. Das kann sich dann auch auf neue Entwicklungsvorhaben negativ auswirken.

GELINGENSBEDINGUNG 21

Engagement und Leistungen würdigen und feiern

In der Gelingensbedingung 17 wurde die Würdigung von Engagement und Leistung bereits als wichtige Erfolgsbedingung der Interventionsphase vorgestellt. Nun geht es um die Würdigung von Engagement und Leistung zum Projektabschluss. Warum spielt die Würdigung des Erreichten auch in der Evaluations- und Stabilisierungsphase eine zentrale Rolle? Würdigung bedeutet eine Verstärkung für gezeigtes Verhalten und kann somit helfen, neues Verhalten zu stabilisieren. Dies ist gerade in der Evaluations- und Stabilisierungsphase von entscheidender Bedeutung. Die Schulgemeinschaft sollte daher neues Verhalten durch Würdigung und Anerkennung verstärken.

Das Erreichte zu erkennen und es wertzuschätzen, fördert zudem den Stolz auf die eigene und die Leistung der Schule und motiviert auf diesem Wege dazu, Neuerungen beizubehalten. Nicht zuletzt wird die kollektive Selbstwirksamkeit für neue Projekte gestärkt (Wenn wir es bei diesem Projekt geschafft haben, produktiv und effektiv zusammen zu arbeiten, schaffen wir das auch in Zukunft.).

Warum kommt die Würdigung in Schulentwicklungsprojekten oft zu kurz? Selbst- und Fremdwürdigung hat in den Augen vieler Erwachsener etwas Peinliches an sich. Viele sind mit Regeln geimpft worden wie: „Eigenlob stinkt“, „Nicht geschimpft ist gelobt genug!“. Sie neigen zu Reaktionen wie: „Ist doch selbstverständlich!“, „Nicht dafür!“ Deshalb wird auch der Entwicklungsbedarf bezüglich der Würdikungskultur einer Schule häufig ignoriert. Dabei ist die Würdigung innerhalb und zwischen den Bezugsgruppen einer Schule gemeint: Lehrkräfte, Schulleitung, Schülerinnen und Schüler sowie Eltern und nicht-pädagogisches Personal.

Jede Schule hat aber eine Art kollektives Leistungsgedächtnis, gespeist aus den Erinnerungen der Mitglieder der Schulgemeinschaft. Hier sind auch Emotionen wie Stolz, Dankbarkeit und Respekt, Enttäuschung und Verletzung, Hoffnung und Sehnsucht verankert. Negative Erinnerungen an Menschen, Beziehungen oder Projekte graben sich meist schnell und nachhaltig in das kollektive Gedächtnis der Schule ein und sind dann eine Hypothek für die Zukunft. Daher gilt es die positiven Erinnerungen sorgsam zu pflegen. Ähnlich den privaten Urlaubsfotos sollten bildhafte Erinnerungen an Anstrengungen und Erfolge so platziert werden, dass die Mitglieder der Schulgemeinschaft sich häufiger daran erinnern können. Tipps zur Würdigung und Erinnerungspflege finden Sie in der Gelingensbedingung 17.

Erinnerungspflege soll Folgendes unterstützen:

- Stolz und Freude über das Geleistete und Erreichte
- Würdigung des Engagements von Einzelnen und Gruppen
- Verdeutlichung der Anstrengungen und der Zusatzbelastungen durch das Projekt

- Dank an die Toleranten, die trotz gegenteiliger Meinung wenig blockiert haben
- Erinnerung an gemeisterte Herausforderungen und Krisen
- Verdeutlichung des Wertes und der Wirksamkeit realisierter Maßnahmen (z. B. bewegter Schulhof = Stressabbau, Förderung von Geschicklichkeit, Gesundheit)

Grundsätzlich kann man zwischen individuell-interner und kollektiv-externer Würdigungskultur unterscheiden. Bei der individuell-internen Würdigungskultur geht es darum, darauf zu schauen, was man selbst aus eigener Anstrengung heraus erreicht hat und dies zu würdigen. Die daraus resultierende Selbstwirksamkeitserwartung ist eine wertvolle Kraftquelle in Zeiten, in denen Misserfolge verarbeitet werden müssen. Die kollektiv-externe Würdigungskultur bezieht sich auf die Würdigung des gemeinsam Erreichten und der Arbeit anderer und fördert die Fremdwertschätzung (d. h. die Wertschätzung durch andere Personen), das Kooperationsklima sowie die kollektive Selbstwirksamkeit im Kollegium.

Würdigen durch Feiern

Ging es in der Interventionsphase um das Mittel Feiern zur Förderung der Motivation und des Engagements zur Weiterarbeit im Entwicklungsvorhaben, geht es beim Feiern im Projektabschluss vor allem um den Dank an Einzelpersonen, Teilgruppen und an das gesamte Kollegium. Feiern lenkt zudem die Aufmerksamkeit auf das Bemerkenswerte. Dazu muss eine Projektmaßnahme (z. B. einen Ruheraum schaffen) mit Werten in Verbindung gebracht werden, z. B.: „Wir haben nicht einfach einen Ruheraum eingerichtet, sondern eine Oase der Erholung mitten im Alltagsstress und letztlich eine dauerhafte Struktur für unsere Gesunderhaltung geschaffen. Unser Ruheraum ist zugleich ein Zeichen für unsere Kooperationsfähigkeit und eine Erinnerung an die Pflicht zur kollektiven Selbstfürsorge im laufenden Alltagsgeschäft.“ Damit diese gemeinsame Feier der Schulgemeinschaft lange in Erinnerung bleibt, sollten Impressionen der Veranstaltung, z. B. in Form von Fotos auf der Homepage der Schule, öffentlich gemacht werden.

Zum Abschluss der Interventionsphase und Beginn der Transferphase gilt es auch zu prüfen, wie die Würdigung während des Projekts ausgesehen hat, um daraus für zukünftige Projekte zu lernen. Hierzu können Sie das nachfolgend vorgestellte Praxistool nutzen.

Praxistool

Im Praxistool zur Gelingensbedingung 21 finden Sie ein Instrument zur Analyse und Förderung der projektbezogenen und der übergreifenden internen und externen Würdigungskultur.

Wer ist verantwortlich?

Für die Würdigungskultur sind neben der Schulleitung und der Steuergruppe letztlich alle Mitglieder der Schulgemeinschaft verantwortlich. Alle müssen Sorge tragen, dass diese Kultur individuell sowie innerhalb und zwischen den Schulklassen, dem Schulpersonal und der Elternschaft gepflegt und gefördert wird.



Gelingsbedingung 21, Instrument 1

Aus der Würdigungskultur im Projekt für Zukünftiges lernen

Ziel: Die Würdigungskultur im Projekt analysieren und das eigene Würdungsverhalten stärken

So gehen Sie vor:

Reservieren Sie einen Termin innerhalb oder außerhalb einer Konferenz zur Aussprache über die Würdigungskultur im abgeschlossenen Projekt.

Bitten Sie die Lehrerinnen und Lehrer, die beiden folgenden Tabellen vorher in Einzelarbeit zu bearbeiten. Um sowohl die individuell-interne als auch die kollektiv-externe Würdigungskultur zu erfassen, ist es sinnvoll, dass das Instrument neben den Projektaktiven auch von nicht am Projekt beteiligten Mitgliedern der Schulgemeinschaft bearbeitet wird. Bilden Sie Arbeitsgruppen und diskutieren Sie, ob Sie mehrheitlich mit der erlebten Würdigungskultur im Projekt zufrieden sind und was Sie zukünftig in Bezug auf die Würdigungskultur verändern möchten. Folgende Fragen können Sie dabei unterstützen:

- Ist die Rückmeldung zur Kultur der Anerkennung eindeutig oder gibt es große Unterschiede? Wer gibt besonders positive/negative Rückmeldungen – und was sind die Gründe dafür?
- Wie unterscheiden sich Selbstwahrnehmung (der Projektaktiven) und Fremdwahrnehmung (der nicht am Projekt Beteiligten)? Wie lassen sich die Unterschiede erklären?
- Warum haben Personen in Ihrer Schule Probleme damit, Lob und Anerkennung für ihre Arbeit anzunehmen? Gibt es dafür Gründe in der Schulkultur oder im Kollegium?



Tabelle 1,
Kultur der Anerkennung analysieren

Was für eine Kultur der Anerkennung bzw. Würdigung habe ich im abgeschlossenen Projekt erlebt?		
	Wie habe ich es im Projekt erlebt?	Was wünsche ich mir für die Zukunft? Was sollten wir verändern?
Wofür wird bei uns jemand gewürdigt – wofür nicht?		
Wie wird jemand gewürdigt (kommt das bei der Zielperson an)?		
Wer erhält viel bzw. wenig Anerkennung?		
Was gilt als selbstverständlich und wird deshalb kaum gewürdigt?		
Welche Formen der Anerkennung/Würdigung wünschen sich die Mitglieder der Schule – welche nicht?		
Welche Formen von Anerkennung haben wir außerhalb der Schule erlebt, die uns positiv aufgefallen sind? Welche davon würden wir gern einmal an unserer Schule ausprobieren?		



Tabelle 2, Schwächen der internen und zwischenmenschlichen
Würdigungskultur verstehen

Welche Schwächen der internen und zwischenmenschlichen Würdigungskultur haben sich im Projekt gezeigt? Wie können wir diese verstehen?		
	Was trifft auf das abgeschlossene Projekt zu?	Was können wir zukünftig tun?
Neigten die am Projekt Beteiligten zu einer Bagatellisierung ihrer Erfolge?		
Waren die Erfolgsindikatoren im Projekt realistisch und erreichbar?		
Waren die Projektaktiven überhaupt genussfähig?		
Fehlte es der Schule an einer Kultur, an Ritualen und Strukturen zum Feiern?		

Schritt 7: Wie und was lernen wir aus dem Entwicklungsprozess?



Im Schritt 6 stand das Erkennen und Würdigen der im Projekt erzielten Ergebnisse und Erfolge im Mittelpunkt. Im nächsten Schritt geht es darum, die Erfahrungen im Projekt systematisch auszuwerten, die Projektsteuerung kritisch zu reflektieren, Stärken und Schwächen zu bestimmen und Schlussfolgerungen für die Gestaltung zukünftiger Projekte zu ziehen. Es geht darum, aus den gemachten Erfahrungen zu lernen.

GELINGENSBEDINGUNG 22

Prozesserfahrungen gemeinsam auswerten und nutzbar machen

Während bisher die Projektergebnisse festgestellt und gewürdigt wurden, geht es nun um die Auswertung der Steuerung des Projektes und der Gestaltung der Prozesse. Nach der Frage zu den individuellen und kollektiven Projektergebnissen: „Was wurde erreicht? Was wurde (leider) nicht erreicht?“, stellen wir nun die Frage: „Wie und warum wurden die Ergebnisse (leider nicht) erreicht?“ Oder anders herum: „Was würden wir nach diesen Projekterfahrungen anders machen, wenn wir nochmals beginnen könnten? Was müssen wir bei neuen Projekten berücksichtigen?“

Im Einzelnen geht es um folgende Fragen:

- Wenn wir noch einmal starten könnten, was würden wir anders machen, was würden wir beibehalten?
- Welches waren die entscheidenden Gelingensfaktoren?
- Welche Strukturen waren hilfreich?
- Welche Risikofaktoren haben wir wie effektiv bewältigt?
- Welche Methoden zur Sicherung von Engagement und Motivation haben sich bewährt, welche müssen zukünftig verstärkt werden?

Die Analyse der Stärken und Schwächen in der Projektsteuerung ist von unschätzbarem Wert. Das Wahrnehmen oder Ignorieren von Steuerungsbedarf und die Entscheidung für mehr oder weniger intensive und nebenwirkungsreiche Steuerungsmaßnahmen geschieht oft sehr automatisch und erscheint den Verantwortlichen quasi als „alternativlos“. Hier besteht die Chance, bisher unhinterfragte Gewohnheiten bei der Steuerung von Projekten in Augenschein zu nehmen und ggf. zu verändern.

Praxistool

Nachfolgend finden Sie unterschiedliche Instrumente zur Analyse der bisherigen Steuerungserfahrungen und zur Entwicklung neuer Steuerungsinstrumente.

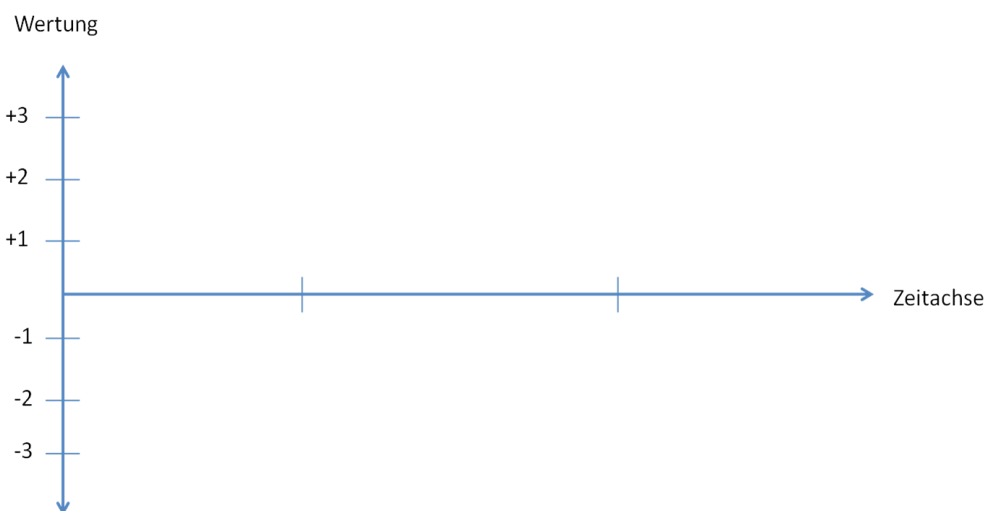
Wer ist verantwortlich?

Für die Auswertung der Steuerungserfahrungen sind neben der Schulleitung und der Steuergruppe letztlich alle Mitglieder der Schulgemeinschaft verantwortlich. Alle müssen Sorge dafür tragen, dass sie kritische Situationen frühzeitig erkennen und wirksamer gegensteuern.



Gelingensbedingung 22, Instrument 1 Kritische Projektphasen visualisieren und Steuerungsempfehlungen zuordnen

Ziel: Sich kritische Phasen samt Steuerungsbedarf bewusst machen



Die folgende „Fieberkurve“ ist ein sehr wirksames Analyseinstrument. Es geht davon aus, dass im Verlauf der Entwicklungsarbeit Höhen, Tiefen und Wendepunkte auftreten, die es zu erkennen gilt. An kritischen Stellen kann man prüfen, welche Bedingungen und Ereignisse die Beteiligten in die Tiefe gezogen oder wieder aufgerichtet haben und welchen Einfluss Steuerungsversuche auf die Entwicklung hatten bzw. hätten haben können.

So gehen Sie vor:

Das Instrument können Sie in der Steuergruppe oder einer Arbeitsgruppe, die die im Projekt Aktiven repräsentiert, ausfüllen lassen.

Reflektieren Sie gemeinsam die Höhen und Tiefen im Projektverlauf und Ihr Steuerungsverhalten. Zeichnen Sie dafür auf einem möglichst großen Papier (z. B. einer Rolle Packpapier) ein Diagramm mit einer Zeit- und einer Stimmungssachse (Wertung).

Beispiel:

Arbeitsschritte:

1. Überlegen Sie, welche bedeutsamen Ereignisse im Projektverlauf aufgetreten sind (z. B. Beschluss zur Teilnahme, Zielfindung, Auftaktveranstaltung, ein bestimmtes Ergebnis, Meilensteine in der Interventionsphase, Fortbildungen...). Platzieren Sie die Ereignisse auf der Zeitachse und vergeben Sie für jedes der Ereignisse ein Kreuz auf der Stimmungssachse – geben Sie an, wie positiv oder negativ Sie das jeweilige Ereignis erlebt haben. Verbinden Sie anschließend alle Punkte miteinander, um eine „Fieberkurve“ zu erhalten.
2. Überlegen Sie für jeden Punkt der Kurve, welche günstigen und hemmenden Faktoren aufgetreten sind und notieren Sie diese auf farblich unterschiedlichen Karten (z. B. grün für positiv und rot für hemmend). Kleben Sie diese zu dem entsprechenden Ereignis. Analysieren Sie, was Sie als Steuergruppe, als Projektgruppe bzw. als Einzelperson (z. B. als Expertin oder Experte) unterstützend zu dieser Phase beigetragen haben und was Sie zusätzlich noch hätten tun können. Überlegen Sie auch, ob sich eine gut gemeinte Maßnahme/Aktion negativ auf die Entwicklung ausgewirkt hat.
3. Diskutieren und notieren Sie anschließend, welche positiven Steuerungsinstrumente Sie beibehalten und welche Erkenntnisse Sie in zukünftigen Projekten berücksichtigen wollen. Formulieren Sie kurze und prägnante Merksätze mit aufforderndem Charakter hierfür.

Variation: Ist es zu Konflikten im Prozess gekommen, können z. B. mit unterschiedlichen Farben die Stimmungskurven von verschiedenen Beteiligten eingezeichnet und anschließend analysiert werden. So machen Sie die möglicherweise unterschiedliche Wahrnehmungen deutlich und schaffen eine Diskussionsgrundlage sowie Klärungsmöglichkeit, sofern noch erforderlich. Daraufhin kann vereinbart werden, wie in zukünftigen Projekten mit derartigen Situationen umgegangen werden kann, bevor es zu einem Konflikt kommt.

Tipp

- Es ist hilfreich, diesen Prozess von einer Person moderieren zu lassen, die sich ausschließlich auf die Methode konzentriert und Sie bei Ihrer Reflexion unterstützt. Dies kann jemand aus der Steuergruppe, eine erfahrene Moderatorin/ein erfahrender Moderator aus der Schule oder jemand Externes sein.
- Hängen Sie die „Fieberkurve“ im Lehrerzimmer auf. Sie wird sicherlich für viel Diskussionsstoff im Kollegium sorgen.



Gelingensbedingung 22, Instrument 2

Brainstorming zu gelungenen Steuerungsstrategien durchführen

Ziel: Steuerungsempfehlungen auflisten und begründen

So gehen Sie vor:

Übertragen Sie die Tabelle auf ein Whiteboard oder eine Stellwand. Bitten Sie alle Projektbeteiligten und die Steuergruppe, Erfahrungen aus dem Projekt und Änderungswünsche in

diese Tabelle einzutragen. Um das Prinzip des Brainstormings - erst freie Assoziation, dann Diskussion - sicherzustellen, empfiehlt es sich, dass alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre Ideen auf Karten schreiben und zunächst in die Spalten heften, bevor darüber diskutiert wird.

Wenn wir noch einmal starten würden, ...			
...was würden wir für das Schulentwicklungsprojekt beibehalten?	Warum? Vorteile benennen	Was würden wir ändern und wie?	Warum? Nachteile der bisherigen und Vorteile der neuen Steuerung benennen

Wenn ich mich noch einmal an einem Projekt beteiligen sollte, ...			
...was würde ich beibehalten?	Warum? Vorteile benennen	Was würde ich ändern und wie?	Warum? Nachteile der bisherigen und Vorteile der neuen Steuerung benennen

Aus allen Tabellen können dann die am häufigsten beklagten Probleme eingegrenzt werden, die künftig bewusster gelöst werden sollten.

Dabei geht es im Sinne einer To-do-Liste immer um drei Fragen:

- Was soll geändert werden?
- Wer soll es ändern?
- Wer überwacht den Änderungsprozess?

Es ist sinnvoll, die Ergebnisse der Projektgruppen zuerst getrennt auszuwerten. Für die weitere Auswertung sollten dann die Projektgruppenergebnisse einander gegenübergestellt werden. Unterschiede fordern dazu auf, nach Gründen zu suchen und Gemeinsamkeiten stärken die Schule für die Zukunft.

Schritt 8: Wie sichern wir den Transfer und beugen Rückfällen vor?



In den vorherigen Schritten der Evaluations- und Stabilisierungsphase wurde gezeigt, dass ein Bewusstmachen erzielter Ergebnisse und deren Würdigung wichtig sind, um Motivation und Zuversicht für die Stabilisierung der Ergebnisse, aber auch für das Starten neuer Schulentwicklungsprojekte zu tanken. Um diese zukünftigen Projekte möglichst erfolgreich gestalten zu können, sollte eine Schule aus bisherigen Projekten lernen. Das wurde im Schritt 7 thematisiert. Im Schritt 8 geht es um die konkrete Gestaltung der Evaluations- und Stabilisierungsphase: Was kann getan werden, damit erzielte Ergebnisse dauerhaft gesichert werden und neue wirksame Lösungen und Vorgehensweisen in der Schule streuen und von bisher nicht beteiligten Kolleginnen und Kollegen genutzt werden.

Die zentralen Fragen in diesem letzten Schritt des Schulentwicklungsprozesses lauten:

- Gegen welche Rückfallrisiken müssen wir die Ergebnisse unserer Verhaltens- und Verhältnisprävention schützen?
- Bei welchen bedeutsamen Ergebnissen ist mit Rückfallrisiken zu rechnen?
- Was können wir tun, um Rückfälle zu vermeiden?
- Wie lange müssen wir Neuerungen davor schützen, wieder von alten Routinen verdrängt zu werden? Welche Ressourcen sind dafür notwendig, wer kümmert sich darum?

Fortschritte im Bereich der Selbst- und Schulentwicklung wurden gegen innere und äußere Widerstände erkämpft. Diese Widerstände gelten fort. Deshalb werden neue Verhaltensweisen, Aufgaben, Regeln oder Zusatztermine, trotz guter Absichten, oft von den gewohnten Prioritäten schnell wieder verdrängt.

Eine Reihe von Fragen kann helfen, das jeweilige Rückfallrisiko einzuschätzen und so die wenigen für die Stabilisierungsphase zur Verfügung stehenden Ressourcen auf die wirklich gefährdeten Aspekte zu lenken.

Innere Widerstände

- Wer befolgt bzw. unterstützt diese Neuerung schon und findet sie profitabel? Wer muss sich noch dazu zwingen und willentlich motivieren? Welche Befriedigung bringt das Befolgen bzw. Umsetzen der Neuerung jetzt schon mit sich – und für wen ist das spürbar?
- Wie viele aus dem Kollegium identifizieren sich so mit der Neuerung, dass sie ohne Zusatzmaßnahmen deren Umsetzung sicherstellen? Wie vielen aus dem Kollegium ist die Neuerung so wichtig, dass sie sich für deren Erhalt einsetzen und engagieren?
- Wie viele aus dem Kollegium garantieren für sich, dass sie die Neuerung zunächst für drei Monate strikt praktizieren trotz aller anderweitigen Verpflichtungen und Ziele?
- In welchen Fällen rechnen die Kolleginnen und Kollegen damit, dass die Neuerung nicht realisiert wird? Welche Entschuldigungen werden dabei den Verzicht auf die Durchführung erleichtern?
- Welche anderen wichtigen Ziele der Kolleginnen und Kollegen würden eventuell gefährdet, wenn sie sich für die Neuerung einsetzen?

Für Antworten auf diese Fragen darf man sich nicht nur auf die Wichtigkeit der Anliegen konzentrieren. Genauso wichtig ist es, auf individueller wie kollektiver Ebene den Zeitbedarf und die Kraftreserven realistisch einzuschätzen. Nicht nur guter Wille zählt - die Stabilisierungsanstrengungen müssen auch zu leisten sein.

Äußere Widerstände

- Mit welchen Reaktionen rechnen die Lehrkräfte von Seiten ihrer Kolleginnen und Kollegen, wenn sie sich an die Neuerung halten? Eher Unterstützung oder eher Abwehr?
- Mit welchen Reaktionen rechnen sie von Seiten des privaten Umfelds, wenn sie die Entwicklungen weiter forcieren möchten?
- Welche organisationalen Bedingungen (z. B. notwendige Umbaumaßnahmen, Krankenstände, Personalwechsel, Zusatzaufgaben von oben...) erschweren die Umsetzung?

In der folgenden Gelingensbedingung geht es zunächst darum zu entscheiden, welche der im Projekt erzielten Ergebnisse stabilisiert werden müssen und für welche Ergebnisse dies überhaupt zu leisten ist. Nachdem die Projektergebnisse bestimmt wurden, die durch spezifische Maßnahmen verstetigt werden sollen, muss diese Stabilisierung geplant werden.

GELINGENSBEDINGUNG 23

Wichtige Neuerungen für eine gezielte Stabilisierung auswählen

Wenn die oben aufgeführten Fragen nach den Neuerungen, die erhalten werden sollen, oft „vergessen“ werden, kann das verschiedene Gründe haben:

- Man will die Freude über das Erreichte nicht durch eine Zwangswahl darüber trüben, was weiter gefördert werden soll und was fallen gelassen wird.
- Die Optimisten hoffen darauf, dass gute Neuerungen ohnehin Bestand haben.

Diese Fragen sind aber nicht nur notwendig angesichts der knappen Transfersicherungsressourcen. Sie zu stellen macht auch klar, dass man bei knappen Ressourcen manches erreicht hat und nun die noch verfügbaren Kräfte für die Verstetigung auf das Wesentliche konzentrieren muss.

Die Auswahl verlangt also eine Wertentscheidung und eine Prioritätensetzung möglichst durch das gesamte Kollegium sowie durch jede Lehrperson für sich selbst.

Aus der Liste der Ergebnisse sind daher einige auszuwählen, die für besonders erhaltenswert erachtet werden. Diese müssen benannt werden. Darüber hinaus sind Ideen zu entwickeln, wie diese Ergebnisse nach Projektende lebendig erhalten werden können: Wer kümmert sich zukünftig um den Ruheraum, wer begleitet im ersten Jahr den bewegten Pausenhof, wer kümmert sich um die Fallbesprechungsgruppe...?

Die Auswahl von Ergebnissen, die langfristig stabilisiert werden sollen, kann anhand von drei Kernfragen konkretisiert werden, wie die folgende Tabelle zeigt. Hierbei kann auch geschaut werden, welche Kompromisse bei der Stabilisierung möglich sind.

Kernfragen für die Transfersicherungsplanung		
Kriterium	Kernfragen	Kompromisse
Verstehbarkeit	Was genau soll wie lange durch Maßnahmen stabilisiert werden?	Geht auch etwas weniger? Können wir z. B. einen Testlauf machen und danach entscheiden?
Machbarkeit	Ist die Stabilisierung bei unserer Ressourcenlage machbar?	Wer kann sich wie lange darum kümmern? Wie groß ist der Aufwand? Was kostet das?
Sinnhaftigkeit	Warum, wozu und für wen investieren wir den Stabilisierungsaufwand?	Wie viele und wie wichtige Gründe sind ausreichend?

Letztlich ist diese Auswahl ein „Treueschwur“ zur Durchführung eines Transfersicherungsexperimentes, um die ausgewählten Ergebnisse wenigstens für einen definierten Zeitraum zu stabilisieren. Die folgende Tabelle gibt einen Eindruck von vier Experimenten mit unterschiedlicher Laufzeit.

Vier Beispiele für eine Transfersicherungsplanung				
	Für Lehrkräfte	Für Lehrkräfte	Für Lehrkräfte und Schülerinnen und Schüler	Für Lehrkräfte und Schülerinnen und Schüler
Was sichern?	Ruheraum	Fallbesprechungsgruppe	Sozial-emotionales Training	Achtsamkeitstraining im Unterricht
Warum sichern?	Langfristig immer wieder im Schulalltag abschalten zur Ruhe kommen	Kollegiale Selbstwirksamkeit stärken Probleme ausdrücken und bearbeiten	Stärkung der sozialen und emotionalen Kompetenzen	Präsenz stärken; Im Hier und Jetzt sein
Durch wen sichern?	Frau Schindler	Herr Müller + Frau Oster	Frau Breit, Herr Vollmer	Frau Rolf
Wie sichern?	Evaluation der Nutzung	Termine, Themensammlung	5-Minutentraining in festem Zeittakt	Übungen aus dem Netz kopieren
Ressourcenaufwand für Sicherung?	1 Stunde/Monat	3 Stunden/Monat, Kosten für externe Beratung	15 Minuten/Tag, Kosten für Trainingsmanual	Kosten für Fortbildung
Wie lange sichern? Danach Sicherungsbedarf erneut prüfen	12 Monate	6 Monate	2 Monate	1 Monat

Transferbemühungen scheitern meist nicht an der Wünschbarkeit der Anliegen, sondern an der verfügbaren Zeit der Engagierten. Hier gilt die Reziprozitätsregel: Wer Zusatzaufgaben übernimmt, muss deren Zeitbedarf abschätzen und festlegen, wo er die benötigte Zeit an anderer Stelle einsparen kann. So soll eine Überbelastung verhindert werden. Das gilt für die Schulleitung, für die Schulgemeinschaft wie für jedes einzelne Mitglied.

Diese Umschichtung muss von den Personen selbst gewollt, aber auch von anderen eingefordert und ermöglicht werden. Daher ist es notwendig, wenn sie sich nicht nur selbst beauftragen, sondern die befristete Umschichtung der Ressourcen offiziell bestätigt wird.

Beispielplan

Mein persönlicher Beitrag zur Sicherung der Neuerungen:

Für die nächsten acht Wochen möchte ich mich für die Ergebnissicherung von XX engagieren:

- Ich kann pro Woche 90 Minuten zusätzlich investieren.
- Die spare ich ein durch Unterstützung bei der Unterrichtsvorbereitung und Aufschieben von ZZ.
- Meine Umschichtung wird befürwortet durch...

Praxistool

Nachfolgend finden Sie drei unterschiedliche Instrumente, die Ihnen helfen zu bestimmen, welche Ergebnisse ihres Schulentwicklungsprojekts Sie mit welchen Maßnahmen stabilisieren wollen und können.

Wer ist verantwortlich?

Die Transfersicherung ist Aufgabe der Schulleitung. Die Schulleitung trägt die Verantwortung für die Verstetigung der Maßnahmen und Ergebnisse und stellt dafür Ressourcen zur Verfügung. Sie muss auch nach außen (z. B. gegenüber der Schulbehörde oder den Eltern) hin vertreten, wenn sich Neuerungen in der Schule durchsetzen. Das alles tut sie nicht alleine, sondern in Abstimmung mit der Steuergruppe und denjenigen, die aktiv im Projekt mitgearbeitet haben.



Gelingsbedingung 23, Instrument 1

Rückfallgefährdete Neuerungen identifizieren

Ziel: Zwischen schon stabilisierten Ergebnissen und solchen, die man noch mit speziellen Maßnahmen gegen Rückfall absichern muss, unterscheiden

So gehen Sie vor:

Holen Sie sich nach Projektabschluss eine Rückmeldung dazu ein, welche Ergebnisse nach Meinung des Kollegiums „Selbstläufer“ sind und welche noch mit speziellen Maßnahmen abgesichert werden sollten. Hierzu soll jede Lehrkraft für die verschiedenen Ziele des Schulentwicklungsprojekts zunächst angeben, inwieweit diese aus ihrer Sicht erreicht wurden. Zudem sollen die Lehrkräfte bewerten, ob weitere Entwicklungsmaßnahmen notwendig sind und inwieweit erreichte Ergebnisse gegen Rückfälle abgesichert werden müssen.

Sie können diese Umfrage entweder als kleinen Fragebogen kopiert an die aktiven Personen geben oder auf ein Flipchart/eine Metaplanwand im Lehrerzimmer übertragen. Stellen Sie sicher, dass die Einschätzung anonym erfolgen kann (z. B. durch ein Flipchart, das nur in einer Ecke eingesehen werden kann). Bitten Sie anschließend die Kolleginnen und Kollegen, ihre Einschätzung bis zu einem vorgegebenen Termin vorzunehmen. Sie können auch noch ein freies Feld für Wünsche und Anregungen einfügen. Stellen Sie durch einführende Worte sicher, dass alle wissen, warum diese Einschätzung wichtig ist. Wenn das Instrument als Fragebogen in Einzelarbeit bearbeitet wird, sollte auch dieses anonym geschehen. Die Daten sollten von der Steuergruppe ausgewertet werden.



Die Ergebnisse werden dem Kollegium vorgestellt. Anschließend wird ein Aktionsplan für jede der zu sichernden Neuerungen aufgestellt.

(Teil-)Ziele der Schulentwicklung				
(Teil-)Ziele	nicht erreicht	teilweise erreicht	erreicht	Welche weiteren Schritte sind zur Entwicklung und Rückfallsicherung notwendig?
1.				
2.				
3.				
Ergebnis:				

Bitte füllen Sie im Anschluss für die Teilziele, die weitere Schritte zur Rückfallsicherung benötigen, folgenden Aktionsplan aus.

Aktionsplan „Stabilisierung der Ergebnisse“

Was tun wir? Womit beginnen wir?	Wer tut es? Wer ist verantwortlich?	Wer ist beteiligt?	Wann tun wir es?	Was brauchen wir dafür?	Wie stellen wir fest, ob wir erfolgreich sind?



Gelingsbedingung 23, Instrument 2 Brainstorming zu geeigneten Maßnahmen zur Rückfallsicherung durchführen

Ziel: Maßnahmen für das weiterführende Change-Controlling auswählen und Verantwortlichkeiten festlegen

So gehen Sie vor:

Folgende Frage soll durch die Verwendung dieses Instruments beantwortet werden:

- Welche Maßnahmen sind ökonomisch und effektiv für die Stabilisierung der Neuerungen und wer kontrolliert sie?

Zeigen Sie allen Kolleginnen und Kollegen per Flipchart oder per Folie die folgende Tabelle und bitten Sie um eine Einschätzung mit Diskussion. So kann die Zweckmäßigkeit von Maßnahmen beurteilt sowie ggf. vereinbart werden (das Setzen eines X in der zweiten Tabellenspalte steht für „verabredet“), dass die Maßnahme durchgeführt wird und wer für die Einhaltung verantwortlich ist. Wenn mehrere Maßnahmen durchgeführt werden, muss die Tabelle für jede Maßnahme einzeln bearbeitet werden.

Maßnahme	Zweck- mäßig? (ja/nein)	Verabre- det X	Verant- wortliche Person
Laufende Erinnerungen an den Sinn und Zweck der zu stabilisierenden Maßnahme.			
Aktuelle Infos über das Engagement und den Umsetzungsgrad der Maßnahmen.			
Dank und Würdigung für die, die die Sicherungsmaßnahmen durchführen.			
Neuentscheidung bei Zielkonflikten mit konkurrierenden Zusatzaufgaben.			
Periodische Treffen der an der Maßnahme Beteiligten.			
Vorbereitung von Konferenzbeschlüssen zur weiteren Nutzung der Maßnahme.			
Ressourcenplanung für Stabilisierungsmaßnahmen.			
Weitere Vorschläge zur Stabilisierung aus dem Kollegium: ...			



Gelingsbedingung 23, Instrument 3

Neuerungen mit passenden Sicherungsstrategien kombinieren

Ziel: Passende Sicherungsstrategien für erfolgreiche Neuerungen planen

So gehen Sie vor:

Bearbeiten Sie in der Schulleitung bzw. Steuergruppe das folgende Formular. Tragen Sie ein, was zur Sicherung der Maßnahme getan werden muss und prüfen Sie, welche Lehrkräfte zur Erfüllung dieser Aufgaben in Frage kommen, z. B. Expertinnen und Experten im Thema oder Lehrkräfte, die noch über ausreichende Zeitressourcen verfügen. Stellen Sie die Ergebnisse dem Kollegium vor.



Anschließend werden die Maßnahmen umgesetzt, für die sich genügend Ressourcen finden. Machen Sie dabei klar, dass es eine große Leistung ist, Neues unter Alltagsdruck zu bewahren!

	Sicherungsplanung für ein Ergebnis
Fragen:	Ihre Antworten:
Was sichern?	
Wogegen absichern?	
Warum sichern?	
Für wen sichern?	
Durch wen sichern?	
Wie sichern? Aufwand?	
Wie lange sichern? Danach Sicherungsbedarf erneut prüfen	

Wie geht es weiter?

Wenn Sie dem Leitfaden in der Evaluations- und Stabilisierungsphase bis hierhin gefolgt sind, haben Sie die Ergebnisse Ihres Evaluationsvorhabens umfänglich ausgewertet. Sie haben bestimmt, welche Ergebnisse Ihres Projekts Sie verstetigen wollen und wissen, was Sie dafür an Ressourcen benötigen. Nun geht es in der letzten Gelingensbedingung in diesem Leitfaden um gezielte Strategien zur Realisierung und Stabilisierung von neuem Verhalten. Wenn Sie das bearbeitet haben, haben Sie sich mit der am häufigsten vernachlässigten Phase in Entwicklungsprozessen auseinander gesetzt. Es spricht vieles dafür, dass Ihre Schule und alle Beteiligten den Entwicklungsprozess gesund und erfolgreich durchlaufen haben. Mit Hilfe der Gelingensbedingungen in diesem Leitfaden haben Sie sich ausreichend Zeit genommen, aus dem abgeschlossenen Projekt zu lernen, Neuerungen in den Schulalltag zu integrieren und sich auf zukünftige Entwicklungsvorhaben vorzubereiten. Sie wissen nun sehr viel darüber, wie Schulentwicklung in Ihrer Schule gelingen kann – und was sie behindert oder sogar unmöglich macht. Mit diesem Leitfaden haben wir verdeutlicht, dass jedes Projekt – sei es von oben angeordnet oder aus der Schule entwickelt - einen angemessenen Zeitrahmen, vielfältige Ressourcen und ein qualifiziertes Projektmanagement braucht, bei dem Gelingensbedingungen guter gesunder Schulentwicklung systematisch berücksichtigt werden sollten.

GELINGENSBEDINGUNG 24

Strategien für die Stabilisierung von neuem Verhalten anwenden

Bei der zeitlich befristeten praktischen Umsetzung der Stabilisierungsmaßnahmen nach dem offiziellen Projektende tritt ein typisches Problem auf: Die motivationale Interferenz. Damit wird folgendes Problem beschrieben: Eine neue Verhaltensweise benötigt mehr Disziplin und Anstrengung als eingeübtes Routineverhalten. Daher wird das gewohnte Verhalten zumeist als weniger anstrengend und somit attraktiver erlebt (Fries, 2006). Daher kommt es in der Stabilisierungsphase darauf an, die neuen Verhaltensweisen zu stärken und die konkurrierenden bequemer Routinen so lange abzuwehren, bis auch die Neuerungen in Fleisch und Blut übergegangen sind.

Für die gezielte Änderung des eigenen Verhaltens haben sich bestimmte Strategien bewährt, die vornehmlich in therapeutischen Kontexten entwickelt wurden. Mit Hilfe dieser Strategien steigt die Chance, dass neues Verhalten gezeigt und verstetigt und schließlich zur Routine wird.

Die folgende Tabelle zeigt im Überblick die Bedingungen für die erfolgreiche Umsetzung neuer Verhaltensweisen.

Bedingungen für die Umsetzung und Stabilisierung von Neuerungen aus Veränderungsprozessen

- **Motivationskontrolle:** D. h., dass Sie sich die Dringlichkeit und Bedeutsamkeit der Neuerungen und Ihre Zielbindung an die Neuerungen immer wieder bewusst machen (Was bedeutet die Neuerung für Sie, was für die Schule?).
- **Aufmerksamkeitskontrolle:** D. h., dass Sie erfolgversprechende Anwendungssituationen erkennen und aufsuchen und zugleich alternative Verhaltenstendenzen abwehren.
- **Stimmungskontrolle:** D. h., dass Sie sich in Bezug auf die Neuerung sich in eine positive Stimmung versetzen bzw. negative Stimmungen erfolgreich bekämpfen können (z. B. sich belohnen, wenn etwas gut gelungen ist). Denn diese Stimmungskontrolle ist für die Umsetzung von ungewohnten Neuerungen, also für den täglichen Mut, etwas Ungewohntes zu wagen, besonders wichtig.
- **Handlungskontrolle:** D. h., dass Sie zur Anwendung bereit sind und etwaige Misserfolge effektiv bewältigen, indem Sie Ihre Ziele und Methoden überprüfen, wenn etwas nicht optimal gelaufen ist und nicht einfach die Flinte ins Korn werfen. Dazu ist es hilfreich, andere Lehrkräfte zur Unterstützung zu haben.
- **Umweltkontrolle:** D. h., dass Sie in der Umwelt/in der Schule jene Veränderungen vornehmen, die die Anwendung begünstigen und Ablenkungen vermeiden.
- **Sparsamkeit der Informationsverarbeitung:** D. h., dass Sie in der Anwendungssituation kein langwieriges Abwägen: „Soll ich heute oder nicht?“ durchführen, sondern sich für eine fast automatische Umsetzung entscheiden. Hier helfen klare Zeitvorgaben mit Kontrolle durch Kolleginnen und Kollegen.

Während die oben genannten Strategien Bedingungen für den Erhalt der Motivation und des Engagements, die Neuerung umzusetzen und beizubehalten, darstellen, zielen die folgenden Maßnahmen darauf, die Umsetzung der Neuerung zu kontrollieren.

Kontrollmaßnahmen für die Stabilisierung neuer Verhaltensweisen und Einführung neuer Routinen

- **Eine Schaffung günstiger Anwendungssituationen,** in denen Kolleginnen und Kollegen die neuen Verhaltensweisen umsetzen können. Dies ist von zentraler Bedeutung, denn ohne zeitnahe Gelegenheiten zur Anwendung des neuen Verhaltens schwinden die Chancen für eine Verstetigung der Neuerungen.
- **Ein Erinnerungssystem für die Anwendung:** Z. B. (1) ein Zeichen im Lehrerzimmer, das an Würdigung erinnert, (2) ein vereinbartes Zeichen von Kolleginnen oder Kollegen, das daran erinnert, das neue Verhalten nicht aus dem Blick zu verlieren, (3) eine SMS, die einen in der ersten Woche per Vibrationsalarm an den Anwendungsauftrag erinnert.
- **Ein Selbst-Kontrollsystem:** Etwa durch eine Häufigkeitskurve, die wiedergibt, wie häufig Sie an jedem Tag oder in jeder Woche das neue Verhalten gezeigt haben oder durch grüne und rote Punkte für gute und weniger gute Erfahrungen...
- **Ein Fremdkontrollsystem:** Etwa durch ein Peer-Coaching. Damit man sich wechselseitig an die Umsetzung erinnert; ein Supervisionsgespräch zu den Effekten des neuen Verhaltens, aber auch zu möglichen Hindernissen bei dessen Realisierung.
- **Eine Erfolgs- und Folgenkontrolle:** Hier geht es um die Reflexion der kurz- und langfristigen Folgen der neuen Anwendung. Dadurch soll die Wirksamkeit neuer Verhaltensweisen, Prozesse und Strukturen deutlich werden.

Zur Gelingensbedingung 24 finden Sie zwei Instrumente, die Sie bei der Erprobung und vor allem Stabilisierung neuen Verhaltens unterstützen.

Wer ist verantwortlich?

Verantwortlich sind alle Personen, die sich entschieden haben, an der Sicherung ihrer eigenen und der Entwicklungsfortschritte der Schule mitzuwirken. Jeder ist aufgerufen, sich mit den Bedingungen für die Umsetzung und Stabilisierung von Neuerungen aus Veränderungsprozessen auseinander zu setzen und das Mögliche zu tun, diese Bedingungen zu erfüllen. Gefordert ist aber auch die Schulleitung bzw. der Steuerkreis, wenn es darum geht, Lehrerinnen und Lehrer bzw. andere Beteiligte bei ihrer Auseinandersetzung mit den Bedingungen für die Stabilisierung von Verhalten zu unterstützen. Dies gilt vor allem für die Förderung der Motivation, z. B. die Dringlichkeit und Bedeutsamkeit der Neuerungen für die Schule herauszustellen.



Gelingensbedingung 24, Instrument 1

Sechs Bedingungen für die Stabilisierung der Neuerung prüfen

Ziel: Bedingungen für die Stabilisierung der Neuerung prüfen und Verhaltensweisen überdenken

So gehen Sie vor:

In der Gelingensbedingung 24 wurden Ihnen Bedingungen für die erfolgreiche Umsetzung und Stabilisierung von Neuerungen aus Veränderungsprozessen vorgestellt. Überlegen Sie, ob Sie die Bedingungen bereits erfüllen bzw. was Sie dafür tun können.



Das Instrument wird von allen Personen bearbeitet, die von der Neuerung betroffen sind. Sie sollten die Tabelle in Einzelarbeit ausfüllen lassen und über die Ergebnisse ins Gespräch kommen. Was können Sie gemeinsam tun? Wo können Sie sich wechselseitig unterstützen?

Strategien zur ...	Bereits erfolgreich verwendet	Trainingsbedarf	Unterstützungsbedarf
Motivationskontrolle			
Aufmerksamkeitskontrolle			
Stimmungskontrolle			
Handlungskontrolle			
Umweltkontrolle			
Sparsamkeit der Informationsverarbeitung			



Gelingsbedingung 24, Instrument 2 Kontrollmaßnahmen für die Stabilisierung von Neuerungen einführen

Ziel: Kontrollmaßnahmen für Stabilisierungs- und Sicherungsaufträge bewusst durchführen

So gehen Sie vor:

Informieren Sie die Verantwortlichen für die Sicherung der verschiedenen Ergebnisse/Neuerungen darüber, durch welche Maßnahmen sie die Stabilisierung von neuem Verhalten unterstützen können. Dies können Sie z. B. tun, indem Sie die oben stehende Tabelle „Kontrollmaßnahmen für die Stabilisierung neuer Verhaltensweisen und Einführung neuer Routinen“ kopieren und an alle verteilen.



Lassen Sie die folgende Checkliste in Einzelarbeit ausfüllen und diskutieren Sie dann in Arbeitsgruppen oder im Plenum über die Ergebnisse. Was folgt daraus? Welche Maßnahmen können zur Stabilisierung der Neuerungen umgesetzt werden?

Kontrollmaßnahmen für eine nachhaltige Stabilisierung neuen Verhaltens	Erfüllt? Was kann konkret getan werden?
Anwendungssituationen klar	
Erinnerungssystem vor Anwendung	
Selbstkontrolle der Umsetzung	
Fremdkontrolle der Umsetzung	
Erfolgs- und Folgenkontrolle	

Instrumente im Überblick

	Gelingensbedingung		Instrument		Seite
	Nr.	Titel	Nr.	Name	
Schritt 1	1	Nachhaltige Gesundheitsförderung als Schulentwicklungsprozess verstehen	1	Gesundheitsförderung im Kollegium abfragen	24
			2	Handlungsfelder zur Gesundheitsförderung klären	24
	2	Gemeinsame Vorstellung einer guten gesunden Schule entwickeln	1	Fragebogengestützt eine Vision von guter gesunder Schule entwickeln	29
			2	Im Workshop eine Vision entwickeln	31
Schritt 2	3	Schulleitungshandeln reflektieren	1	Mit dem Führungsstil Gesundheit fördern	36
			2	Salutogenes Selbstmanagement prüfen	38
	4	Bedarf und Bestand ermitteln	1	Organisationsdiagnose gestalten	42
			2	Diagnose als Workshop durchführen	43
	5	Dringliche und bedeutsame Entwicklungsziele entwickeln	1	Zielkonflikte klären	46
			2	Im Workshop Ziele finden	47
			3	Ziele auf Attraktivität, Bedeutsamkeit und Gesundheit prüfen	48
	6	Smarte Handlungsziele für das Schulentwicklungsprojekt ableiten	1	BE-SMART - Kriterien auf Ziele anwenden	51
			2	Eine belastbare Zielbindung aufbauen	53
Schritt 3	7	Bereitschaft zum Engagement prüfen und fördern	1	Engagement in Entwicklungsprozessen abfragen	59
			2	Veränderung akzeptieren	60
			3	Einflussfaktoren für Engagement sichten	61
	8	Vorherige Prozesse auswerten	1	Vorherige Projekterfahrung auswerten	64
	9	Startbedingungen der Schule prüfen	1	Startbedingungen der Schule prüfen	69
			2	Empfehlungen aus der Schultypologie ableiten	72
	10	Widerständen positiv begegnen	1	Widerstände erkennen und verstehen	82
			2	Umfeldanalyse zur Vermeidung von Widerständen durchführen	83
	11	Kollektive Selbstwirksamkeit und soziale Unterstützung fördern	1	Individuelle Selbstwirksamkeit entwickeln	87
			2	Kollektive Selbstwirksamkeit prüfen	89
	12	Ressourcen klären	1	Ressourcencheck als Bestandsaufnahme der Schule durchführen	94
			2	Ressourcencheck für die konkrete Projektplanung anwenden	97
	13	Partizipation sicherstellen	1	Partizipationskultur in der Schule prüfen	101
			2	Im Workshop die Partizipation fördern	103
	14	Funktionierende Koordination gewährleisten	1	Eine funktionierende Koordination im Entwicklungsvorhaben vorbereiten	109

	Gelingensbedingung		Instrument		Seite
	Nr.	Titel	Nr.	Name	
Schritt 4	15	Bedeutsamkeit und Stellenwert des Projekts überprüfen	1	Bedeutsamkeit der Ziele prüfen	115
	16	Gruppen als Wandelmedium nutzen	1	Gruppen als Wandelmedium fördern	120
			2	Evaluation der Gruppenarbeit durchführen	121
	17	Erfolge sichtbar machen und Engagement würdigen	1	Würdigungskultur und Informiertheit über das Projekt bilanzieren	127
			2	Schnelle Erfolge sichtbar machen	128
			3	Würdigung und Anerkennung im Veränderungsprozess fördern	129
Schritt 5	18	Ressourcen sichern	1	Ressourcencheck in der Interventionsphase durchführen	134
			2	Risikofaktoren im Projektprozess identifizieren	136
	19	Prozesse steuern und überwachen	1	Meilensteine durchführen und protokollieren	142
Schritt 6	20	Ergebnisse und Erfolge gemeinsam bewusst machen	1	Wirksamkeit von Strukturen und Prozessen abschließend bewerten	148
			2	Zielerreichung anhand von Indikatoren überprüfen	149
	21	Engagement und Leistungen würdigen und feiern	1	Aus der Würdigungskultur im Projekt für Zukünftiges lernen	153
Schritt 7	22	Prozesserfahrungen gemeinsam auswerten und nutzbar machen	1	Kritische Projektphasen visualisieren und Steuerungsempfehlungen zuordnen	155
			2	Brainstorming zu gelungenen Steuerungsstrategien durchführen	156
Schritt 8	23	Wichtige Neuerungen für eine gezielte Stabilisierung auswählen	1	Rückfallgefährdete Neuerungen identifizieren	161
			2	Brainstorming zu geeigneten Maßnahmen zur Rückfallsicherung durchführen	162
			3	Neuerungen mit passenden Sicherungsstrategien kombinieren	163
	24	Strategien für die Stabilisierung von neuem Verhalten anwenden	1	Sechs Bedingungen für die Stabilisierung der Neuerung prüfen	166
			2	Kontrollmaßnahmen für die Stabilisierung von Neuerungen einführen	167

„Kurz-Check zur Dokumentation“

Den Kurz-Check können Sie nutzen, wenn Sie mit dem Leitfaden Ihren schulischen Entwicklungsprozess sichtbar machen möchten. Sie können z. B. eintragen, was Sie zu den einzelnen Gelingensbedingungen erarbeitet haben. Wenn Sie bereits in der bisherigen Schulentwicklungsarbeit einige der im Leitfaden vorgestellten Schritte bearbeitet haben, können Sie auch dieses im Kurz-Check dokumentieren.



Dokumentation: Was haben Sie bereits getan/erreicht?

Schritt 1: Wo wollen wir hin?

GB 1	Nachhaltige Gesundheitsförderung als Schulentwicklungsprozess verstehen	
GB 2	Gemeinsame Vorstellung einer guten gesunden Schule entwickeln	

Schritt 2: Wo stehen wir und woran müssen bzw. wollen wir arbeiten?

GB 3	Schulleitungshandeln reflektieren	
GB 4	Bedarf und Bestand ermitteln	
GB 5	Dringliche und bedeutsame Entwicklungsziele entwickeln	
GB 6	Smarte Handlungsziele für das Schulentwicklungsprojekt ableiten	

Schritt 3: Wie bereiten wir uns vor?

GB 7	Bereitschaft zum Engagement prüfen und fördern	
GB 8	Vorherige Prozesse auswerten	
GB 9	Startbedingungen der Schule prüfen	
GB 10	Widerständen positiv begegnen	
GB 11	Kollektive Selbstwirksamkeit fördern	

GB 12	Ressourcen klären	
GB 13	Partizipation sicherstellen	
GB 14	Funktionierende Koordination gewährleisten	

Schritt 4: Wie sichern wir Engagement und Motivation?

GB 15	Bedeutsamkeit und Stellenwert des Projekts überprüfen	
GB 16	Gruppen als Wandelmedium nutzen	
GB 17	Erfolge sichtbar machen und Engagement würdigen	

Schritt 5: Wie steuern wir den Prozess?

GB 18	Ressourcen sichern	
GB 19	Prozesse steuern und überwachen	

Schritt 6: Was haben wir geleistet und erreicht?

GB 20	Ergebnisse und Erfolge gemeinsam bewusst machen	
GB 21	Engagement und Leistungen würdigen und feiern	

Schritt 7: Wie und was lernen wir aus dem Entwicklungsprozess?

GB 22	Prozesserfahrungen gemeinsam auswerten und nutzbar machen	
-------	---	--

Schritt 8: Wie sichern wir den Transfer und beugen Rückfällen vor?

GB 23	Wichtige Neuerungen für eine gezielte Stabilisierung auswählen	
GB 24	Strategien für die Stabilisierung von neuem Verhalten anwenden	

Literaturverzeichnis

Internetquellen

- <http://www.handbuch-lehrergesundheit.de>
Hintergrundwissen und Handlungshilfen zum Thema Lehrergesundheit
- <http://www.schulen-entwickeln.de/>
Erfahrungen aus einem Gesundheitsprojekt an Schulen
- <http://www.geton-training.de>
Internetbasierte Gesundheitstrainings
- <http://www.iqesonline.net>
Instrumente für Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen
- <http://www.dguv.de/>
Informationen, Unterrichtsentwürfe und Schriften zu Gesundheitsthemen in der Schule
- <http://www.bug-nrw.de/>
Programm zur Entwicklung guter gesunder Schulen
- <http://psyga.info/elearningtool/de/>
Handlungshilfe für Führungskräfte zur Förderung der psychischen Gesundheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- <http://www.partizipative-qualitaetsentwicklung.de>
Konzepte, Methoden und Praxisbeispiele der Partizipativen Qualitätsentwicklung
- <http://www.quint-essenz.ch>
Qualitätsentwicklung in Prävention und Gesundheitsförderung
- <http://www.schmitz-kollegen.de/kollektive-selbstwirksamkeit.html>
Diagnoseverfahren zur Selbstwirksamkeit

Literatur

- Badura, B. (2005). Auf dem Weg zu gesunden Schulen: Was Schulen dabei von Unternehmen lernen können. (Unveröffentl. Gutachten für die Landesregierung NRW).
- Bartz, A. (2004). Projektmanagement in Schule. In Landesinstitut für Schule (Hrsg.), Schulleitungsfortbildung NRW
- Blanchard, N.P. & Thacker, J.W. (2010). Effective Training. Systems, Strategies and Practices. Boston u.a.: Pearson Education 4. Edition
- Brouwer, N. & Korthagen, F. (2005). Can Teacher Education Make a Difference? American Educational Research Journal, 42 (1), pp 153 – 244.. Bönen: Verlag für Schule und Weiterbildung.
- Dadaczynski, K. (2012). Die Rolle der Schulleitung in der guten gesunden Schule. In DAK-Gesundheit & Unfallkasse NRW (Hrsg.), Handbuch Lehrergesundheit – Impulse für die Entwicklung guter gesunder Schulen, 197-228. Köln: Carl Link Kommunalverlag.
- Empfehlung zur Gesundheitsförderung und Prävention in der Schule (Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 15.11.2012). Verfügbar unter: <http://www.kmk.org/>.

- Endler, S. (2005). Projektmanagement in der Schule. Projekte erfolgreich planen und gestalten. (3. Aufl.). Lichtenau: AOL Verlag.
- Felfe, J. (2005). Charisma, transformationale Führung und Commitment. Köln: Kölner Studienverlag.
- Franke, F. & Felfe, J. (2011). Diagnose gesundheitsförderlicher Führung – Das Instrument „Health oriented Leadership“, 3-13. Fehlzeitenreport 2011. Heidelberg: Springer.
- Fries, S. (2006). Zu Defiziten und möglichen Weiterentwicklungen aktueller Theorien der Lernmotivation. Zeitschrift für Pädagogische Psychologie, 20, 73-83.
- Frey, D., Gerkhardt, M. & Fischer, P. (2008). Erfolgsfaktoren und Stolpersteine bei Veränderungen. In R. Fischer, A. Müller & D. Beck (Hrsg.), Veränderung in Organisationen. Stand und Perspektiven, 281-299. Wiesbaden: VS.
- GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V. (Hrsg.). (2013). Handbuch Projektmanagement für Schulen. Innovations- und Organisationsprojekte professionell gestalten. Köln: Carl Link.
- Goldgruber, J. & Ahrens, D. (2009). Gesundheitsbezogene Interventionen in der Arbeitswelt. Review über die Wirksamkeit betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention. Prävention und Gesundheitsförderung, 4 (1), 83-95.
- Gris, R. (2008). Die Weiterbildungslüge. Warum Seminare und Trainings Kapital vernichten und Karrieren knicken. Frankfurt a. M.: Campus.
- Harazd, B., Gieske, M. & Rolff, H.-G. (Hrsg.). (2009). Gesundheitsmanagement in der Schule. Lehrergesundheit als neue Aufgabe der Schulleitung. Köln: LinkLuchterhand.
- Hoy, W. K. & Hannum, J. (1997). Middle school climate: An empirical assessment of organizational health and student achievement. Educational Administration Quarterly, 33, 290-311.
- Huber, S. G. (1999). School Effectiveness: Was macht Schulen wirksam? schul-management, 30 (2), 10-17.
- Huber, S. G. (2007). Schulleiter/-innen – multifunktionale Wunderwesen oder professionelle Teamarbeiter? SchVw Spezial, 03/2007, 32-35.
- Hundeloh, H. (2012). Gesundheitsmanagement an Schulen. Prävention und Gesundheitsförderung als Aufgaben der Schulleitung. Weinheim und Basel: Beltz.
- Iverson, R. (1996). Employee Acceptance of Organizational Change: The Role of Organizational Commitment. International Journal of Human Resource Management, 7(1), 122–149.
- Koch, A. (2009). Das Konzept der Transferstärke: Gelerntes richtig umsetzen können. Weiterbildung – Zeitschrift für Grundlagen, Praxis und Trends, 5-2009, 30-32
- Kotter, J. P. (1995). Why transformation efforts fail. Harvard Business Review, 73, 59-67.
- Lauer, T. (2010). Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren. Heidelberg: Springer.
- Lewin, K. (1958). Group decision and social change. In E. E. Maccoby, T. M. Newcomb & E. L. Hartley (Eds.), Readings in Social Psychology (p. 197-211). New York.

Lipowsky, F. (2010). Lernen im Beruf – Empirische Befunde zur Wirksamkeit von Lehrerfortbildung. In F. Müller, A. Eichenberger, M. Lüders & J. Mayr (Hrsg.), *Lehrerinnen und Lehrer lernen – Konzepte und Befunde zur Lehrerfortbildung* (S. 51-72). Münster: Waxmann.

Mohr, G., Rigotti, T. & Müller, A. (2005). Irritation - ein Instrument zur Erfassung psychischer Beanspruchung im Arbeitskontext. Skalen- und Itemparameter aus 15 Studien. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 49(1), 44-48.

Moldaschl, M. (2010). Zynismus-Controlling. Zur Messung von Nachhaltigkeit und Scheitern im Change. *OrganisationsEntwicklung*, 4/2010, 19-26.

Müller, U., Nagel, C. & Ihlein, M. (2007). Transfermanagement. In G. Schweizer, U. Iberer & H. Keller, *Lernen am Unterschied. Bildungsprozesse gestalten – Innovationen vorantreiben* (S. 191-220). Bielefeld: W. Bertelsmann.

Nieskens, B. (2012). Projektmanagement für die Entwicklung einer guten gesunden Schule. In DAK-Gesundheit & Unfallkasse NRW (Hrsg.), *Handbuch Lehrer*gesundheits – Impulse für die Entwicklung guter gesunder Schulen*, 229-256. Köln: Carl Link Kommunalverlag.

Nyberg, A., Bernin, P. & Theorell, T. (2005). The impact of leadership on the health of subordinates. Report No. 1: 2005. Stockholm: National Institute for Working Life.

Paulus, P. (Hrsg.). (2010). *Bildungsförderung durch Gesundheit. Bestandsaufnahme und Perspektiven für eine gute gesunde Schule*. Weinheim: Juventa

Prochaska, J. O. & DiClemente, C. C. (1992). Stages of change in the modification of problem behaviors. In J. O. Prochaska (Ed), *Progress in Behavior Modification*, 184-218. New York: Academic Press.

Quirin, M., & Kuhl, J. (2009). Handlungskontrolltheorie. In V. Brandstätter & J. H. Otto, *Handbuch der Allgemeinen Psychologie – Motivation und Emotion* (S. 157-162). Göttingen: Hogrefe.

Rank, B. & Wakenhut, R. (1998). Ein Bedingungsmodell des Praxistransfers. In B. Rank u. R. Wakenhut (Hrsg.), *Sicherung des Praxistransfers im Führungskräfte*training* (S. 11-29). Mering: Hampp.

Schreyögg, G. (2003). *Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*. (4. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Schumacher, L. (2008). Wodurch wird die Bereitschaft von Lehrkräften zur Mitarbeit an Schulentwicklungsprojekten beeinflusst? In E.-M. Lankes (Hrsg.), *Pädagogische Professionalität als Gegenstand empirischer Forschung*, 279-290. Münster: Waxmann.

Schumacher, L. (2012). Wege zu einer guten gesunden Schule – Gesundheitsförderung durch Organisationsentwicklung. In: DAK-Gesundheit & Unfallkasse NRW (Hrsg.): *Handbuch Lehrer*gesundheits – Impulse für die Entwicklung guter gesunder Schulen*, 97-128. Köln: Carl Link

Schwarzer, R. & Jerusalem, M. (Hrsg.). (1999). *Skalen zur Erfassung von Lehrer- und Schülermerkmalen: Dokumentation der psychometrischen Verfahren im Rahmen der Wissenschaftlichen Begleitung des Modellversuchs Selbstwirksame Schulen*. Berlin: Freie Universität Berlin.

Sieland, B. & Heyse, H. (2010). *Verhalten ändern - im Team geht's besser! Die KESS-Methode – Handbuch für Lehrgangsleiter mit Arbeitsbuch für Kursteilnehmer und Selbstlerner*. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.

Tarnowski, T. (2013). Stärkung der Selbststeuerung durch zielorientierte Nachsorge? Eine empirische Untersuchung im Rahmen der W-RENA Studie (Webbasierte Rehabilitations-nachsorge zur Stabilisierung von Veränderungserfolgen unter Alltagsbelastungen). Dissertation Leuphana Universität Lüneburg.

Zlatkin-Troitschanskaia, O. & Förster, M. (2012). Die Rolle der kollektiven Selbstwirksamkeit von Lehrkräften für erfolgreiche Schul- und Unterrichtsentwicklungsprozesse – Ergebnisse einer empirischen Studie. In E. Baum, T. Idel & H. Ullrich (Hrsg.), Kollegialität und Kooperation in der Schule. Theoretische Konzepte und empirische Befunde. Wiesbaden: VS-Verlag.

Über die Autoren

Birgit Nieskens, Dr. phil., Dipl.-Pädagogin, erstes Staatsexamen für das Lehramt an Gymnasien (Deutsch und Philosophie), seit 2000 an der Leuphana Universität Lüneburg, seit 2007 im Zentrum für Angewandte Gesundheitswissenschaften.

Arbeitsschwerpunkte: Webbasierte Laufbahnberatung (Deutschland-Koordinatorin des internationalen Projekts Career Counselling for Teachers), Lehrergesundheit, Förderung der psychischen Gesundheit in Schulen (Projektmanagerin „MindMatters“), Schulentwicklung
Kontakt: nieskens@uni.leuphana.de

Lutz Schumacher, Prof. (apl.) Dr., Dipl.-Psych., seit 2008 außerplanmäßiger Professor an der Leuphana Universität Lüneburg, Institut für Psychologie und Institut für Performance Management sowie Zentrum für Angewandte Gesundheitswissenschaften, gleichzeitig Geschäftsführer des Transferzentrums für Sozialwirtschaft der Leuphana Universität Lüneburg und der Arbeiterwohlfahrt.

Arbeitsschwerpunkte: Personalmanagement, Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern, Change Management, Gestaltung innovativer und leistungsstarker Organisationen, Gesundheitsmanagement

Kontakt: schumacher@uni.leuphana.de

Bernhard Sieland, Prof. Dr. (em.), erstes Staatsexamen für das Lehramt an Volksschulen, Diplom-Psychologe, Psychotherapeut und Supervisor; von 1975 – 1992 an der TU Braunschweig tätig, seit 1993 Professor für Pädagogische Psychologie am Institut für Psychologie der Leuphana Universität Lüneburg.

Arbeitsschwerpunkte: Arbeits- und Gesundheitsqualität in Organisationen, Potenzialanalysen und bedarfsorientierte Selbstprofessionalisierung, virtuelle Lerngemeinschaften, Training emotionaler Kompetenzen für Lehrkräfte und Schüler

Kontakt: sieland@uni.leuphana.de