

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?	

Gelingensbedingung 1, Instrument 2

Handlungsfelder zur Gesundheitsförderung klären

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?		

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?
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?		

Fragebogengestützt eine Vision von guter gesunder Schule entwickeln

(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).	

(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?
... 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.	

Gelingensbedingung 3, Instrument 1

Mit dem Führungsstil Gesundheit fördern

Leitfaden Seite 36
1 von 2

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 Unterrichts-aspekte und die Schüler/innen zu sprechen.	
Ich habe Kommunikationsrituale eingeführt, z. B. morgendliche Begrüßung, Gratulation zu Geburtstagen, Begrüßung nach Krankheit etc.	

Gesundheitsförderliche Führung	Ihre Good Practice (Was tun Sie bereits dafür? Nennen Sie bitte konkrete Beispiele aus dem Schulalltag. Was könnten Sie noch tun?)
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,...).	
Aufgabengestaltung 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.	

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	

Organisationsdiagnose gestalten

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 umfangreich 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?	

	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?	

Gelingsbedingung 5, Instrument 2

Im Workshop Ziele finden

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?

Gelingensbedingung 5, Instrument 3

Ziele auf Attraktivität, Bedeutsamkeit und Gesundheit prüfen

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?	

BE-SMART-Kriterien auf Ziele anwenden

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?		

Eine belastbare Zielbindung aufbauen

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.	

Gelingsbedingung 7, Instrument 1

Engagement in Entwicklungsprozessen abfragen

	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 3

Einflussfaktoren für Engagement sichten

	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		

Vorherige Projekterfahrungen auswerten

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		

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?
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		

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

	(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):					

Die lernende Schule		
Stärken/Chancen ▪ Erfolgreiche Schulentwicklung in der Vergangenheit: Kompetenzen und Erfahrungen vorhanden ▪ Positive Einschätzung des zu erwartenden Nutzens des Projekts (Erfolgszuversicht) ▪ 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 (Erfolgszuversicht) ▪ ...	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 - Angesichts 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?		

Gelingensbedingung 10, Instrument 1

Widerstände erkennen und verstehen

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	

Gelingensbedingung 10, Instrument 2

Umfeldanalyse zur Vermeidung von Widerständen durchführen

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?	

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.

Gelingsbedingung 11, Instrument 2

Kollektive Selbstwirksamkeit prüfen

Leitfaden Seiten 89 und 90

Auswertungsmatrix für das Kollegium

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 zurechtkommen, da wir uns im Kollegium gegenseitig Rückhalt bieten.				
Auswertung: Summenwert bilden (den Wert aller 6 Antworten addieren)				

Gelingensbedingung 12, Instrument 1

Ressourcencheck als Bestandsaufnahme der Schule durchführen

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						

Ressourcencheck als Bestandsaufnahme der Schule durchführen

Teil 3: Optimierung von Ressourcen

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

Gelingensbedingung 12, Instrument 2

Ressourcencheck für die konkrete Projektplanung anwenden

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				

Gelingsbedingung 13, Instrument 1

Partizipationskultur in der Schule prüfen

		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.			

		An unserer Schule vorhanden?	Weiterentwicklung not- wendig und bedeutsam?	Vorschläge zur Entwicklung
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 Verantwortungsübernahme	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.			

Gelingensbedingung 14, Instrument 1

Eine funktionierende Koordination im Entwicklungsvorhaben vorbereiten

Leitfaden Seite 110
1 von 2

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.		

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?
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.		

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?

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, selbstgesteu- erte Entwicklung von Maß- nahmen zur Förderung von Gesundheit und Schulquali- tät ermöglichen		
Projektgruppen können mit Unterstützung der Steuergruppe Maßnahmen umsetzen		

Gelingensbedingung 16, Instrument 2

Evaluation der Gruppenarbeit durchführen

Leitfaden Seiten 122 und 123
1 von 2

Gruppennamen und Datum der Befragung eintragen:		
	5 4 3 2 1	
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.
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.

Gruppennamen und Datum der Befragung eintragen:		
	5 4 3 2 1	
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.

Gelingsbedingung 17, Instrument 1

Würdigungskultur und Informiertheit über das Projekt bilanzieren

Leitfaden Seiten 127 und 128

Tabelle 1 (für die Projektaktiven): Anerkennung für die Arbeit im Projekt

	trifft völlig zu	trifft überwie- gend zu	teils/ teils	trifft überwie- gend nicht zu	trifft über- haupt nicht zu
Für meine Arbeit im Projekt er- halte ich Anerkennung und Un- terstützung im Kollegium.	☐	☐	☐	☐	☐
Für meine Arbeit im Projekt er- halte ich Anerkennung und Un- terstützung 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.	☐	☐	☐	☐	☐

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

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

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?			

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			

Gelingensbedingung 18, Instrument 1

Ressourcencheck in der Interventionsphase durchführen

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 Kolleginnen 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.	

Gelingensbedingung 18, Instrument 1

Ressourcencheck in der Interventionsphase durchführen

Thema	Warum ist diese Ressource wichtig?	Relevante Fragen, die Sie sich dazu stellen können.	Tipps zur Umsetzung	Ihre Ideen
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 Arbeitsgruppen reservieren – alle arbeiten gemeinsam an ihren Themen.	

Gelingensbedingung 18, Instrument 1

Ressourcencheck in der Interventionsphase durchführen

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 Finanzpools? 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!	

Gelingsbedingung 18, Instrument 1

Ressourcencheck in der Interventionsphase durchführen

Thema	Warum ist diese Ressource wichtig?	Relevante Fragen, die Sie sich dazu stellen können.	Tipps zur Umsetzung	Ihre Ideen
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.	

Gelingensbedingung 18, Instrument 1

Ressourcencheck in der Interventionsphase durchführen

Thema	Warum ist diese Ressource wichtig?	Relevante Fragen, die Sie sich dazu stellen können.	Tipps zur Umsetzung	Ihre Ideen
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 Raumbelegungsplänen. 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 19, Instrument 1

Meilensteine durchführen und protokollieren

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 Ziel-gruppe(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?	

Gelingsbedingung 20, Instrument 1

Wirksamkeit von Strukturen und Prozessen abschließend bewerten

	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.			

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?		

Brainstorming zu gelungenen Steuerungsstrategien durchführen

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

Gelingensbedingung 23, Instrument 1

Rückfallgefährdete Neuerungen identifizieren

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

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

Maßnahme	Zweck- mäßig? (ja/nein)	Verabredet X	Verantwortliche 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: ...			

Gelingensbedingung 23, Instrument 3

Neuerungen mit passenden Sicherungsstrategien kombinieren

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	

Gelingensbedingung 24, Instrument 1

Sechs Bedingungen für die Stabilisierung der Neuerung prüfen

Strategien zur ...	Bereits erfolgreich verwendet	Trainingsbedarf	Unterstützungsbedarf
Motivationskontrolle			
Aufmerksamkeitskontrolle			
Stimmungskontrolle			
Handlungskontrolle			
Umweltkontrolle			
Sparsamkeit der Informationsverarbeitung			

Kontrollmaßnahmen für die Stabilisierung von Neuerungen einführen

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	