

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

1¹⁰

Hohe Schule der Veränderung?

Change Management in Bildungsinstitutionen

Warum Organisationen sich jetzt neu erfinden müssen

Ein Gespräch mit Peter Senge

Von den Besten lernen

Was exzellente Schulen für ihre Entwicklung tun

Zwischen Tradition und Moderne

Herausforderungen für das Management der ETH Zürich

Führungskompetenz: Fehlanzeige?

Professionalisierung der Mitarbeiterführung an deutschen Universitäten

Jung, qualifikationsarm & bildungsmüde

Pädagogisches Prozessmanagement an der Schule



Verena Nussbaumer

Lic. phil., Psychologin und Erziehungswissenschaftlerin, Geschäftsführende Partnerin bei cm-p Consulting und Quintessenz-Qualität GmbH

Kontakt:
verena.nussbaumer@cm-p.ch



Patrick Lustenberger

Lic. phil., Erziehungswissenschaftler und Publizist, Geschäftsführender Partner bei Quintessenz-Qualität GmbH

Kontakt:
patrick.lustenberger@quintessenz-qualitaet.com

Change Management als Motor für innovative Schulen

Qualitätsentwicklung an einer Schweizer Berufsmaturitätsschule

Die Schule von heute wird mannigfach mit Problemen konfrontiert. Eltern, Politiker, Wirtschaftsfachleute scheinen genau zu wissen, wie sie darauf zu reagieren hat. Engagierte Lehrerinnen und Lehrer versuchen auf ihre Weise, entsprechende Entwicklungen voranzutreiben. In diesem Spannungsfeld führt eine Schule ein flächendeckendes Qualitätsmanagement ein – ein klassisches Changeprojekt mit hohem Risiko. Die von allen Beteiligten als selbstverständlich angesehene Qualität wird plötzlich transparent. Die Fallstudie zeigt beispielhaft die wichtigsten Phasen dieses OE-Prozesses auf. In besonderem Maße wird deutlich, was auch in anderen Changeprozessen Voraussetzung für das Gelingen wird: Demut zu lernen; Toleranz, um andere wirklich zu verstehen und sich gegenseitig zu akzeptieren; Realitätsbezug, um lösungsorientiert zu handeln; Humor, um über Fettnäpfchen zu lächeln.

Veränderungen in der Schule – ein Geschäft mit Tradition

«Kopf, Herz und Hand», die Grundpfeiler des Erbes von Pestalozzi kennen wir alle, und an deren nach wie vor bestehender Gültigkeit zweifelt niemand. Der Kleinräumigkeit bei Pestalozzi tritt heute allerdings eine total veränderte Gesellschaft gegenüber: Das Verständnis der Welt geht weit über das Klassenzimmer hinaus, und die Globalisierung hat auch in diesem, scheinbar geschützten Raum, Einzug gehalten. Augenscheinlichstes Merkmal dafür finden wir in der Zusammensetzung der Klassen, indem der Anteil von Immigrantenkinder vielerorts weit über 50 Prozent liegt.

Der Aufwand für Bildung hat sich in der Schweiz innerhalb der letzten 40 Jahre verdreifacht, während die finanziellen Ressourcen gleich geblieben sind. Aufgrund von politischem und wirtschaftlichem Druck wird die Schule heute oftmals zu Verände-

Johann Heinrich Pestalozzi (* 12. Januar 1746 in Zürich; † 17. Februar 1827 in Brugg, Kanton Aargau) war ein Schweizer Pädagoge, Schul- und Sozialreformer. Sein Ziel war es, «den Menschen zu stärken» und ihn dahin zu bewegen, «sich selbst helfen zu können».

rungen gezwungen. Die Verunsicherung ist groß und oft werden Experimente ohne die nötigen Vorabklärungen in die Wege geleitet. Lehrplanreformen jagen sich, sodass die Basis oftmals kaum Schritt halten kann. Aufgeschreckte Politiker verlangen sofortige Maßnahmen aufgrund von Ergebnissen aus Rankings wie PISA. Die Wirtschaft verlangt hochqualifizierte Fachkräfte, künftig dringender denn je. Es brauche Schulabsolventen, welche sich in Englisch ebenso gut zurechtfinden wie in der Muttersprache, und der sichere Umgang mit Medien wird vorausgesetzt.

Hinzu kommt der seit längerem spürbare Auraverlust der Schule. Davon betroffen sind sowohl die Schule als Institution, als auch die Lehrpersonen und deren Rolle. Zum einen betrachten bestimmte Gesellschaftskreise den Bildungsauftrag der Schule vor allem als gut ausgebautes Karrieresprungbrett für deren Sprösslinge. Zum anderen erwarten andere Kreise, dass die Schule vermehrt die Rolle einer Nacherziehungsinstitution wahrnimmt. Beide Kreise formulieren ihre jeweiligen Erwartungen klar und unmissverständlich. Die Lehrpersonen stehen vor der schwierigen Aufgabe, all die ihnen zusätzlich zugewiesenen Rollenattribute in die bereits bestehende Berufsrolle zu integrieren. Das bedeutet mehr Aufwand und höhere Komplexität – Unterrichten wird anspruchsvoller. Ergänzend zu Kopf, Herz und Hand ist die Schule von heute gezwungen, Prioritäten zu setzen.

Reformen in der Schullandschaft der Schweiz

In der Schweiz gibt es 26 Schulsysteme – genau so viele wie die Anzahl der Kantone. Man könnte von 26 Modellen in vier verschiedenen Farben sprechen. Mit den Farben sind die Landessprachen gemeint. Die Ideen von Pestalozzi, als pädagogischer Übervater, sind in allen Systemen zumindest im Ansatz vertreten. Aber Mehrsprachigkeit, kulturelle Vielfalt und nicht zuletzt unser ausgeprägter Föderalismus mit in der Schweiz stark ausgeprägter Autonomie der Gebietskörperschaften wirkten und wirken auch heute noch als Bremsfaktoren bei der von vielen Politikern und Bildungsverantwortlichen immer wieder angestrebten Harmonisierung (siehe Kasten HarmoS). Die Schulhoheit liegt bei den Kantonen. Im deutschsprachigen Raum haben sich im letzten Drittel des vergangenen Jahrhunderts Nachbarkantone zu regionalen Interessengemeinschaften zusammengeschlossen.

Die von führenden pädagogischen Hochschulen ausgehende Reformpädagogische Diskussion sowie die Einsicht in die Notwendigkeit, die Schule den sich immer schneller verändernden gesellschaftlichen Verhältnissen anzupassen, führte in den späten achtziger Jahren zur Schulentwicklung – eine Reformbewegung, welche die Bildungslandschaft in der Schweiz (später auch in Deutschland und Österreich) zum Teil maßgeblich beeinflusst und verändert. Allerdings finden diese Veränderungen wiederum nur innerhalb des föderalistischen Korsetts statt.

HarmoS

Die Eidgenössische Erziehungsdirektorenkonferenz strebt eine interkantonale Vereinbarung über die Harmonisierung der obligatorischen Schule an. Die wichtigsten Eckwerte des HarmoS-Konkordates im Überblick:

- **Kindergartenobligatorium:** Ab erfülltem 4. Altersjahr besuchen alle Kinder den Kindergarten oder eine so genannte Eingangsstufe.
- **Obligatorische Schulzeit:** Primarschule inklusive Kindergarten/Eingangsstufe dauern acht Jahre. Die Sekundarstufe/Orientierungsstufe drei Jahre.
- **Identische Bereiche der Grundbildung:** Erstsprache, Fremdsprache, Mathematik und Naturwissenschaften.
- **Verbindlicher Referenzrahmen für die gesamte Schweiz:** Entwicklung von Standards zur Festlegung von Bildungs- und Wissenskompetenzen am Ende des 2., 6. und 9. Schuljahres. [Deutsche Bildungsstandards beziehen sich aus den von Lehrplänen abgeleiteten nationalen Abschlussprüfungen. Sie basieren nicht auf umfassenden Kompetenzmodellen und empirischen Überprüfungen. Im Angelsächsischen Raum werden die tatsächlich erreichten Durchschnitte der Lernenden in nationalen Tests als Standard verwendet. Ergebnisse dienen zum Vergleich zwischen Einzelschulen.]

HarmoS tritt in Kraft, wenn mehr als zehn Kantone, normalerweise mittels Volksabstimmung, zugestimmt haben. Die definitive Einführung ist derzeit noch nicht gesichert.

Welche Erwartungen stehen hinter diesem Harmonisierungsprojekt? Wohl schlicht, dass bei einem Umzug die Kinder an der neuen Schule im anderen Kanton leichter Anschluss finden. Der Abbau von Mobilitätshindernissen erfolgt durch eine Vereinheitlichung der Bildungsziele auf übergeordneter Ebene. Pro Sprachregion werden Lehrpläne zu den Hauptfächern erarbeitet, und die Lernziele müssen mittels Bildungsstandards und periodischen Tests in den dafür vorgeschriebenen Klassen überprüfbar werden.

Dank HarmoS erfährt das Thema Bildung in der Öffentlichkeit eine wahre Renaissance. Die Debatte tut dem Land gut, allerdings sollte dabei die vernünftige Mitte nicht verloren gehen. Im einheitlichen Lehrplan der Deutschschweiz muss man sich auf einen möglichst kleinen gemeinsamen Nenner einigen, der viel Wahl- und Freiraum lässt. Nicht der Stoff, sondern die Art seiner Vermittlung und die Haltung des Lehrers prägen das Schülerleben und sind letztendlich qualitätsentscheidend.

Die regionalen Interessenverbände (Erziehungsdirektorenkonferenzen) spielen dabei eine wichtige Vorreiterrolle. Wenn nachfolgend von Reformen im Schulbereich gesprochen wird, so handelt es sich um interne Entwicklungen, also Veränderungsprozesse, welche als Folge der gestiegenen Ansprüche an die Institution Schule notwendig sind und deren Umsetzung und Implementierung über Jahre dauern können. Was steht/stand hinter diesen Reformen?

Von der verwalteten zur geleiteten und gestalteten Schule

Neue Schulstrukturen

Schulen brauchen Führung, Teilautonomie, mehr Gestaltungs- freiraum. Die meisten Kantone verfügen heute über so genannte «geleitete» Schulen. Das heißt, eine Schule hat je nach Größe einen oder mehrere Schulleiter/Schulleiterinnen mit organisatorischen und pädagogischen Führungsaufgaben. Personalführungsaufgaben werden nur in ganz wenigen Ausnahmen wahrgenommen. Das liegt zum einen daran, dass ein Schulbudget sowohl kantonalen als auch kommunalen Bewilligungen unterliegt, und da die Personalkosten ca. 80 Prozent eines Schulhaushalts ausmachen, muss und will die jeweilige Kommune mitentscheiden. Zum anderen handelt es sich bei den meisten amtierenden Schulleitungen um Lehrpersonen, welche zwar einen Schulleiterkurs besucht haben, aber die für eine umfassende Führungsaufgabe notwendige Zeit nicht zugeteilt erhalten. Eine Ausnahme bilden die Schulen der Sekundarstufe II, also Schulen, welche im Anschluss an die obligatorische Schulzeit (in der Schweiz 10 Jahre) kommen. Sie alle haben Schulleitungen mit Personalaufgaben etc. etabliert.

Weg von «ich und meine Klasse» – hin zu «wir und unsere Schule»

Der Verantwortungsbereich der Lehrperson hört nicht innerhalb des Klassenzimmers auf. Schulentwicklung bedeutet Organisationsentwicklung. Dieses Postulat verlangt von der einzelnen Lehrperson Offenheit, Problembewusstsein, funktionierende Kommunikation und Bereitschaft zur Kooperation. Das heißt zum einen hohe Identifikation mit der Schule und zum anderen Zeit. In vielen Kantonen sind (im Volksschulbereich) unterrichtsfreie Zeit für Teamsitzungen oder schulinterne Weiterbildungen ausgewiesen und werden genutzt.

Innovation als Motivation zur Selbsterneuerung der einzelnen Schule

Innovative Schulen finden sich mancherorts. Veränderung aufgrund von Sozialisationsbedingungen in der Lebenswelt von Schülerinnen und Schülern führen zum Beispiel zu neuen Zeitstrukturen oder zum Einbezug von neuen Medien («Schulen ans Netz»). Die Zunahme privater Schulanbieter, welche der öffentlich rechtlichen Schule eine beachtliche Anzahl «Klienten»

wegnehmen, indem sie attraktive Schulprogramme und qualitativ hochstehenden Unterricht anbieten, haben Nachahmefekte («Wir sind eine 5-Stern-Schule»).

Entdeckung der Schulqualität als Lernerfolgsweg

Studien zum Thema «Effective Schools» (Rutter, Fend u.a.) stellen ziemlich übereinstimmend fest, dass an guten Schulen viel Wert auf hohe Ziel- und Normenklarheit gelegt wird und dass dort eine Kultur der Selbstevaluation bezüglich der eigenen Wirksamkeit etabliert ist. Die Berufsbiographie-Forschung (Hubermann u.a.) unterstützt den in der Qualitätsentwicklung angelegten Ansatz der Feedbackkultur. Konstruktives Feedback stärkt das berufliche Selbstbewusstsein. Qualität, Evaluation vor allem der eigenen Leistung wird an den wenigsten Schulen gründlich thematisiert. Zu viele Widerstände liefern den Lehrpersonen scheinbar gute Argumente, um das genaue Hinschauen auf das eigene Tun und Handeln zu verzögern. Die (erfolgreiche) Einführung eines Qualitätsmanagements an einer Schule verdient zu Recht die Bezeichnung «hohe Schule des Changes». Strukturelle, personelle und damit auch kulturelle Schwierigkeiten und Stolpersteine sind vielfältig.

«Evaluation vor allem der eigenen Leistung wird an den wenigsten Schulen gründlich thematisiert.»

Die Besonderheiten des Changeprozesses an Schulen – eine Fallstudie

Ein Mittelschulzentrum (Sekundarstufe II mit Abschluss Berufsmaturität) in einer mittleren Schweizer Stadt muss gemäß Auftrag des Kantons ein Qualitätsmanagement einführen. Die Schule, nennen wir sie MSZ, bietet unterschiedliche Bildungsgänge zur Erreichung der Fachhochschulreife (Berufsmaturität) an. Sie wird durch einen Schulleiter in Verbindung mit den jeweiligen Abteilungsleitern geführt. Am MSZ unterrichten 80 Lehrpersonen und das Zentrum wird von 800 Lernenden mit jeweils ca. 30 Wochenstunden besucht. Die Wahl der Schulleitung fiel auf ein Qualitätsmanagementsystem (QMS), welches in seiner Systematik zum einen vor allem die Qualität des Kerngeschäfts, in diesem Fall des Unterrichts, nachhaltig evaluiert und zum anderen den besonderen Kulturmerkmalen einer Schule Rechnung trägt. Das Modell «Quintessenz» (siehe Kasten) erfüllt beide Voraussetzungen.

Das Kick off und die ersten Messer

Wie bei Changeprozessen im Profitbereich wird vorab ein Projektplan erarbeitet und eine Projektorganisation etabliert. Am MSZ fand eine Sitzung mit dem Schulleiter und einem als interner Projektleiter vorgesehenen Mitarbeiter und den Bera-

tern statt. Die beiden Klienten informierten sich über einen möglichen Ablauf des Projekts, über die sinnvolle Zusammensetzung und Größe einer Projektsteuergruppe und man diskutierte die Gestaltung der Kick-off-Veranstaltung, an welcher die Mitarbeitenden über das Vorhaben informiert werden sollten.

Bereits an dieser Informationsveranstaltung regte sich Widerstand, der, wie für eine Lehrerkultur nicht untypisch, Verhalten vorgetragen wurde, aber dennoch die tief sitzende Skepsis gegenüber dem Changeprozess aufzeigte. In den folgenden Tagen wurde der Schulleiter mit zahlreichen Vorbehalten der Beratung gegenüber konfrontiert: Sie verstünde nichts vom Kerngeschäft an der Schule, sie käme aus einem anderen Kanton und grundsätzlich frage man sich, was die bisher geleistete Arbeit wert sei.

Nicht schulnahe Leser und Leserinnen mögen sich erstaunt zeigen, dass Lehrpersonen solche Kritik unverblümt gegenüber ihrem Vorgesetzten äußern und er ihnen sogar bis zu einem gewissen Grade Gehör schenkt. Hier handelt es sich um ein sehr typisches Kulturmerkmal der Schule: Partizipation und Partnerschaft. Das drückt sich aber in den meisten Fällen auch darin aus, dass Lehrer, würde man ihnen die Wahl lassen, nur auf minimale Art und Weise geführt werden wollen und wenn, dann möglichst nur im Bereich von organisatorischer Unterstützung oder bei Bedarf in der Unterstützung gegenüber Eltern oder anderen kritischen Stimmen außerhalb des Systems. In unserem Fall trat der Schulleiter auf die Berater zu und gemeinsam erarbeiteten sie Schritte, wie diesem Widerstand, hinter dem nichts anderes als Verunsicherung, Skepsis gegenüber Neuem bis hin zu Angst vor der Entdeckung von persönlichen Defiziten stand, umzugehen sei. Man kam überein, den Projektstart zu verschieben und dass die Berater in einem Vorprojekt eine Bestandsaufnahme aller bisherigen an der Schule praktizierten Qualitätsaktivitäten vornehmen sollten. Dazu führten sie mit ausgewählten, dem Vorhaben gegenüber eher positiv eingestellten, Schlüsselpersonen Gespräche, welche nebst der Information vor allem Gelegenheit boten, Fragen zum Projekt zu stellen und die Berater kennen zu lernen. Kurz, dieses Vorprojekt diente wesentlich dem Vertrauensaufbau.

Währenddessen formierte sich die Steuergruppe. Vertreten waren die verschiedenen Fachgruppen sowie zwei aufrechte Gegner des Projekts. Aus vielen Erfahrungen wissen wir, dass der Widerstand gegen die Einführung von Qualitätsmessung an Schulen immer und jederzeit wieder auftauchen kann. Und weiter haben wir gelernt, dass «aufrechte Widerständler» bei wertschätzendem Umgang entweder ihren Austritt geben oder aber zu soliden Befürwortern werden. Hier scheint die Bemerkung wichtig, dass es sich bei aufrechten Gegnern immer um Menschen mit klaren Argumenten handelt, denen es darum geht, dem bereits Bestehenden gegenüber mit der notwendigen Sorgfalt zu begegnen. Destruktive und notorische Neinsager haben in einer Steuergruppe nichts zu suchen. Bestens vorbe-

Quintessenz

Das Qualitätsmanagementmodell ist ein auf das Thema Qualitätsentwicklung fokussiertes Organisations- bzw. Schulentwicklungs-konzept. Es bietet Struktur, Instrumente und Anleitung für eine umfassende Überprüfung der Qualität aller Schulbereiche und der darin enthaltenen Aufgaben. Dem Kerngeschäft der betreffenden Bildungsinstitution (Unterricht, Ausbildung, Lehre und Forschung) kommt jeweils besondere Bedeutung zu.

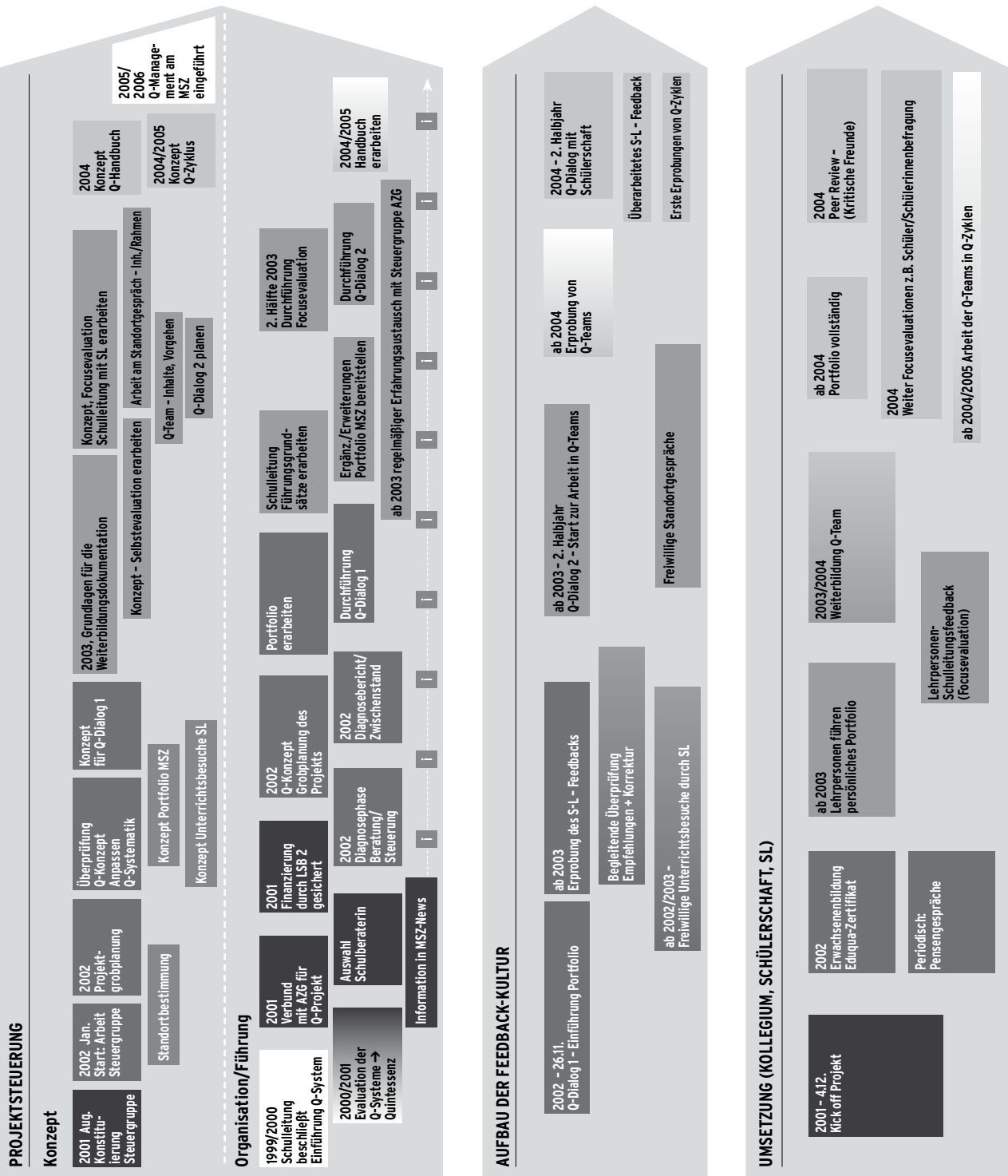
Das Modell basiert auf einem fünfteiligen Führungsregelkreis: Qualitätsgrundlagen – Evaluation der individuellen Leistungserbringung – Evaluation besonderer Schulthemen – Fremdevaluation – Steuerung. Diese Struktur verschafft Klarheit und Transparenz bezüglich der Aufgabenteilung. Die Schule verfügt mit Quintessenz über ein umfassendes Organisationshandbuch.

Das Konzept orientiert sich am Qualitätsverständnis, das zu halten, was man verspricht, oder anders ausgedrückt: Die Schule orientiert sich an den selber festgelegten Qualitätsstandards und lässt sich mittels festgelegten Evaluationszyklen daran messen. Die Quintessenznorm schreibt vor, dass die Einführung von Quintessenz als Prozess sowohl in der top down als auch in der bottom up Richtung geführt werden muss, was der Kontinuität der Qualitätsarbeit und der für Bildungsinstitutionen spezifischen Kultur dient. Ebenso nimmt das Modell Rücksicht auf die im Bildungsbereich typischen Denkmuster, Arbeitshaltungen und deren sprachliche Ausdrucksformen. Das fördert Transparenz, und erhöht somit die Akzeptanz bei Lehrpersonen, Schulleitern und Behörden. Mit Quintessenz verfügt die Schule über ideale Voraussetzungen für die Durchführung von EFQM-Audits.

reitet aufgrund der vielen Gespräche mit unterschiedlichen Interessensvertretern konnte die Beratung die Arbeit mit der Steuergruppe starten.

Das Hauptproblem bei schulischen Changeprozessen besteht immer darin, dass die Zielsetzung zwar formuliert wird, aber der Weg, diese zu erreichen für die betroffenen Lehrpersonen völliges Neuland bedeutet. Zum einen ist dieser Umstand eine Folge davon, dass bis vor kurzem der Bedarf an Projektmanagement kaum vorhanden war, zum anderen werden und wurden Innovationen oftmals nebenbei und von einzelnen besonders Begeisterten in Angriff genommen, und diese haben ihre Arbeit mehrheitlich nach dem auch im Unterrichtswesen bekannten Wahlspruch «Trial and Error» gemacht. Als hilfreich hat sich die visualisierte inhaltliche Planung (Prozessentwicklung) erwiesen. Sie diente in unterschiedlichen Situationen der Klärung und bot Orientierung bei Qualitätsveranstaltungen (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1
Prozessentwicklung



Mit gutem Beispiel vorangehen oder die Rolle der Schulführung

Der Aufbau der 360° Feedbackkultur gelingt dann besonders gut, wenn die Schulführung den Prozess persönlich und an vorderster Front auch inhaltlich mitgestaltet. Die Schulleitung (Rektor und seine drei Abteilungsleiter) formulierte ihr Führungsverständnis und daraus abgeleitete Qualitätsstandards, an welchen sie sich von allen Mitarbeitenden messen ließen. Die Rücklaufquote betrug 65 Prozent – für die Schulleitung eine leise Enttäuschung aber grundsätzlich realistisch – waren doch noch längst nicht alle Mitarbeitenden überzeugt von der Notwendigkeit dieses Qualitätsmanagements. Die Umfrage war so gestaltet, dass jede Leitungsperson ein an sie persönlich adressiertes Feedback erhielt. Für die Schulleitung als Team wurde ein zusätzliches Feedback eingeholt. Die Datenfeedbacks, die Präsentation der Ergebnisse wurden von jedem Schulleitungsmitglied persönlich wahrgenommen. Es war Aufgabe der Berater, die Schulleitungsmitglieder darin anzuleiten und zu unterstützen. Solche Momente sind dazu da, den Umgang mit dem Neuen, dem Unbekannten vorbild- und glaubhaft zu demonstrieren. Bemerkenswert ist die Tatsache, dass beinahe alle Befragten zusätzlich zum Fragebogen ausführliche, persönlich formulierte Feedbacks abgaben und darin weder mit Dank noch mit Kritik geizten.

«Inputs aus der Wirtschaft werden von Lehrern und Lehrerinnen mit großem Interesse entgegen genommen.»

Der individuelle Leistungsnachweis – ein Paradigmenwechsel für Lehrpersonen

Die Notengebung ist seit längerem in Diskussion. In manchen Kantonen hat man die Noten während der ersten drei Schuljahre durch Eltern – Schüler/-innen -Gespräche ersetzt. Und nun sollten plötzlich die Lehrpersonen Feedbacks (= Noten) von ihren Schützlingen erhalten? Von denjenigen, die sie tagtäglich unterrichten, prüfen und bewerten? Für sehr viele Lehrpersonen bedeutet ein solcher Perspektivenwechsel eine echte Bedrohung. Dafür gilt es zuerst einmal Verständnis zu haben. In der Projektsteuergruppe wurde heftig darüber diskutiert. Für die Berater war dies eine wichtige Informationsquelle über die geheimen Widerstände, mit welchen selbst diese «Vorreiter» des Projekts zu kämpfen hatten. Man entschied sich für eine ausgeklügelte Pilotphase. Als erstes wurden mehrere Feedbackbögen für unterschiedliche Fächer bzw. Fächerkombinationen entwickelt – zu jenem Zeitpunkt schien es undenkbar, einen Fragebogen so zu formulieren, dass Unterrichtsqualität ganz allgemein abgefragt würde. Dann ging es darum, Versuchskaninchen für diese Pilotphase zu finden. Die ganze Steuer-

gruppe erklärte sich zur Teilnahme bereit und versuchte mittels Überzeugungsarbeit diesen Kreis der Mutigen zu vergrößern bis letztlich 15 Lehrpersonen teilnahmen. Alle waren erstaunt ob der differenzierten Feedbacks ihrer Lernenden. Die befürchteten Rundumschläge und Pauschalurteile fehlten ganz. Das gesamte Verfahren wurde in der Steuergruppe ausgewertet und die Erkenntnisse in die nächste Runde eingearbeitet.

Wie gewinnt man die Masse der Abwartenden und Zweifler?

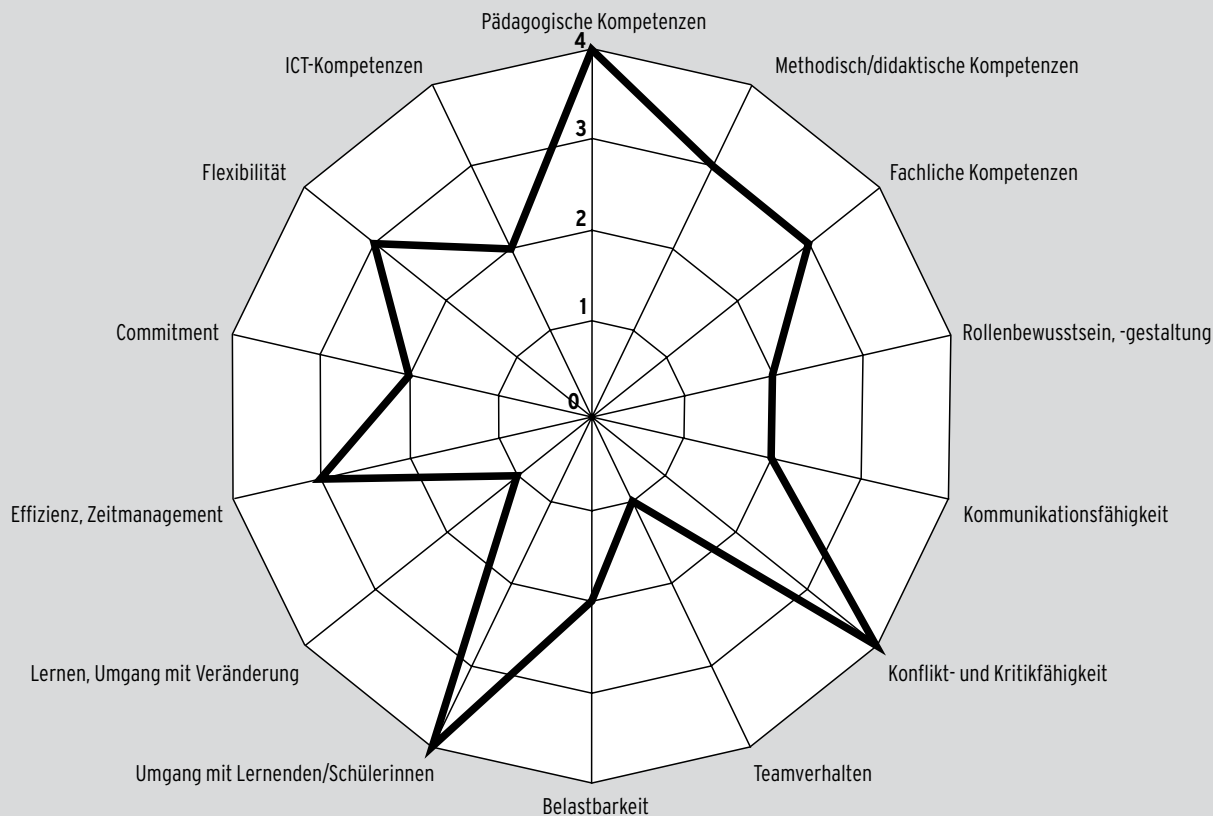
Tatsächlich war das MSZ noch weit davon entfernt, dass Feedback einzuholen für alle zu Selbstverständlichkeit geworden wäre. Wir führten Qualitätsdialoge ein. An drei fest eingeplanten Nachmittagen (pro Semester) war das gesamte Kollegium (inklusive interessierte Mitarbeitende der Schuladministration) zu einem «Q-Dialog» eingeladen. Informationen zu den aktuellen Qualitätsarbeiten und Standortbestimmung gehörten zu den fixen Agendapunkten. Im Mittelpunkt stand jeweils ein Fragenkomplex, welcher von den Anwesenden in Gruppen bearbeitet wurde. Je nach Thema fanden Diskussionen fächerübergreifend oder -spezifisch statt. In der Regel reichte die Zeit nicht, sodass die Gruppen in Selbstorganisation die Aufgabe bis zu einem vorgegebenen Zeitpunkt weiter bearbeiteten. Es gehörte zum Prinzip, die vorliegenden Ergebnisse innerhalb der Steuergruppe zu sammeln und in die Projektarbeit einfließen zu lassen. Daneben gab es Q-Dialoge, an denen die gesamte Qualitätsarbeit am MSZ von den Anwesenden evaluiert wurde, oder ein von Personen aus der Schule eingebrachter externer Referent gab einen Input zur Qualität – sei dies nun beispielsweise aus der Perspektive der Wirtschaft oder aus neurobiologischer Sicht. Inputs aus der Wirtschaft werden von Lehrern und Lehrerinnen aus unserer Erfahrung mit großem Interesse entgegen genommen.

Und die Kunden/Kundinnen?

Nach drei Jahren hatten alle Lehrpersonen zumindest einmal bei einer Klasse ein persönliches Feedback eingeholt. Diese lange Zeitspanne mag erstaunen, aber es kann nicht genug darauf hingewiesen werden, dass der oben erwähnte Paradigmenwechsel sehr viel Zeit, Geduld und behutsames Vorgehen erfordert. Die Register von Widerstand werden wohl in kaum einer anderen Kultur so gekonnt gezogen wie in der Schule. Da wird den Schülerinnen und Schülern die Fähigkeit, ein ernst zu nehmendes Feedback abzugeben, aus Angst vor dem Aufdecken von Defiziten, abgesprochen, und dann übernehmen die gleichen Lehrpersonen wiederum die Rolle der «Schülerbeschützer», indem sie lautstark den Einbezug dieser Gruppe fordern.

In Gesprächen mit Lernenden hörte der Schulleiter des Öfteren, dass sich diese frustriert darüber äußerten, man hätte der Lehrperson doch im Feedback und im Datenfeedback deutlich gesagt, was sie ändern sollte, aber es nütze ja doch nichts.

Abbildung 2
Beispiel einer Selbsteinschätzung



Nun stand eine Evaluation der Zufriedenheit der Lernenden an. Anstelle von Fragebögen schlug die Beratung Tiefeninterviews vor. Der Gesprächsleitfaden wurde von der Steuergruppe mitentwickelt. Alle Klassen mussten anhand von vorgegebenen Qualitätsstandards («das verstehen wir am MSZ als gute Schule...») ihre Meinung äußern und erhielten dafür eine freie Stunde. Sie bestimmten zwei Vertreter/Vertreterinnen, welche die Klassenmeinung im Interview an die Berater weitergaben. Die Tiefeninterviews erfolgten pro Jahrgang, d.h. es saßen jeweils 18 bis 20 Lernende um einen Tisch herum. Die Interviews wurden auf Band aufgenommen und die Namen der erwähnten Lehrpersonen chiffriert.

Die Gespräche verliefen äußerst angeregt, offen, aber auch sehr angenehm. Alle Interviewten bezeugten ihr Erstaunen darüber, dass so etwas an einer Schule überhaupt möglich sei. Natürlich betonten sie ihre Erwartungen in Bezug auf die von ihnen erwünschten Änderungen. Dem gerecht zu werden, war und ist sehr schwierig. Kleinigkeiten, wie die Anschaffung eines Mikrowellenherdes oder reinlichere Damentoiletten sind einfach zu erfüllen. Schwieriger wird es bei dem Wunsch nach

einer weniger streng prüfenden Französischlehrerin oder in Bezug auf Lehrer, welche gegenüber den Lernenden zu wenig Wertschätzung zeigen.

Die Beratung erstellte einen Ergebnisbericht mit einem konkreten Maßnahmenkatalog. Die Datenfeedbacks an die einzelnen Klassen wurden in offenen Mittagshearings vom Schulleiter durchgeführt. Eine erste Rückmeldung an das Gesamtkollegium erfolgte am folgenden Qualitätsdialog. Viele Lehrpersonen drückten dort ihre Befriedigung darüber aus, dass endlich einmal schwarz auf weiß feststehe, dass das MSZ eine sehr gute und fortschrittliche Schule sei. Für die Handvoll «schwarzer Schafe» nutzte der Schulleiter das inzwischen am MSZ eingeführte «Standortgespräch», eine Art Mitarbeitergespräch, das an dieser Schule einmal dreijährlich zwischen Schulleiter und Lehrperson stattfindet. Grundlage bildet die persönliche Selbsteinschätzung der Lehrperson, welche sie aufgrund der eingeholten Schülerfeedbacks (90°), aus den Ergebnissen der gegenseitigen Hospitationen von Kollegen = Q-Team (180°) sowie aus den Schulbesuchen des direkten Vorgesetzten (360°) erstellen. (vgl. Abbildung 2).

Man mag sich fragen, in wie weit ein Dreijahreszyklus bei Mitarbeitergesprächen Sinn mache. Zum einen bedeutet die Umsetzung dieser Gespräche für beide Seiten einen nicht zu unterschätzenden zusätzlichen Zeitaufwand und zum anderen ist Unterrichten ein Geschäft, welches eher wenigen Schwankungen unterliegt. An dieser Stelle wird von Lehrerseite immer wieder die nicht ganz unberechtigte Befürchtung laut, dass eine lohnabhängige Leistungsbeurteilung wohl der nächste Schritt sei. Tatsächlich gibt es immer wieder Politiker, welche dieses Instrument als geeignete Basis für eine leistungsabhängige Entlohnung in Betracht ziehen – bis heute fehlt es aber an Geld zur Umsetzung. Eine offene Stellungnahme des Schulleiters trug dazu bei, das Argument «Leistungslohn» zu entkräften. Der Einführungsprozess glich in etwa demjenigen des individuellen Feedbacks. Die Steuergruppe diskutierte offen über mögliche anzufragende Lehrer, welche sich diesem Verfahren stellen wollten. Nach den ersten 20 Gesprächen evaluierte die Beratung mit den Betroffenen Inhalt, Rahmenbedingungen und Nachhaltigkeit. Die daraus gewonnene Erkenntnis gab sie in einem Vier-Augengespräch an den Schulleiter wieder. An dieser Stelle gebühren dem Schulleiter und seinem damaligen Projektleiter, der heute als Schulleiter wirkt, besondere Anerkennung. Geduld, Fingerspitzengefühl und eine aus unserer Erfahrung für Schulleiter nicht übliche Standhaftigkeit und Durchsetzungskraft waren in den entscheidenden Momenten während des ganzen Prozesses wegweisend. Für die Arbeit der Beratung war das uneingeschränkte Vertrauen dieser beiden Personen in deren Kompetenz eine wichtige Stütze.

Der Prozess erforderte oftmals neue oder andere Interventionen und der Zeitplan musste immer wieder geändert werden, weil zum Beispiel von Behördenseite etwas grundlegend Neues hinzukam, weil aufgrund der während jener Zeit herrschenden Konjunkturlage das Parlament das Budget mit Folgen auch für die externe Beratung zusammenstrich oder aus schulinternen Gründen.

Fazit oder der «kleine» Unterschied

Die Changeberatung im Kontext von Schule dauert normalerweise sehr lange. Der Beratungsprozess nahm im dargestellten Fall vier Jahre bis zur erfolgreichen Zertifizierung in Anspruch. Sieben Monate später war das gesamte Qualitätsmanagement definiert und elektronisch zugänglich gemacht. Das Projekt wurde definitiv abgeschlossen. Es ist selbstverständlich, dass die Länge eines solchen Mandats weniger hohe Präsenz erfordert, als dies im profitorientierten Umfeld der Fall ist. Auch der Leistungsdruck in der Schule ist kleiner als in den schnellen Changeprozessen in der Wirtschaft. Die Schule musste bis heute nur in Ausnahmen ein Gespür für Dringlichkeit entwickeln.

Der Kontext Schule unterscheidet sich auch darin, dass die Einsicht in die Notwendigkeit und damit verbunden die Perspektive, die Vision, kaum vorhanden sind. Das Kerngeschäft der Schulen ist festgeschrieben in Curricula/Bildungsplänen mit zum Teil eng bemessenem Gestaltungsfreiraum. Visionen gehören nicht dazu.

Öffentliche Schulen sind abhängig von Parlamenten und Bildungsverantwortlichen, welche Regeln setzen und damit auch den finanziellen Rahmen vorgeben. Die finanziellen Mit-



tel einer Schule sind, ob öffentlich oder privat, für externe Beratungen kleiner. Es ist wichtig, auch darauf hinzuweisen, dass es im Rahmen eines Schulmandats durchaus normal ist, dem Auftraggeber (der Schulleitung) bei der Formulierung der Argumente für die Kostengutsprache gegenüber der vorgesetzten Stelle behilflich zu sein. Diese Unterstützung nehmen sogar Hochschuldirektoren sehr gerne an.

Ehrgeizigen Visionen, Dringlichkeit und Zeitdruck im Profitbereich stehen also mangelnder Leidensdruck, fehlende Perspektive und «zuviel» Zeit im Schulumfeld gegenüber.

Unsere langjährigen Erfahrungen in Changeprozessen bei größeren und großen Unternehmungen haben uns gelehrt, dass wir in unserer Beraterrolle jeweils nur in Ausnahmefällen nebst dem obersten Führungsgremium und dem Projektteam noch mit anderen Mitarbeitenden in Kontakt gekommen sind. Wir haben dort den Change begleitet bis zu dessen definitiver Implementierung und nur bei Bedarf im Anschluss daran noch einzelne Schlüsselpersonen gecoacht, besondere Trainings gemacht oder weitere Erfolgsmessungen durchgeführt. Im Umfeld Schule laufen Entwicklung und Umsetzung parallel. Das erfordert von der Beratung sehr hohe Rollenklarheit und das Gespür für schnell vorzunehmende Interventionen. Im vorliegenden Fall gab es Situationen, in denen man, nach Auffassung der Beratung schneller und dezidierter hätte handeln sollen. Ungeduld ist aber ein gefährlicher Ratgeber in der Changeberatung von Schulen. Umgang mit Widerstand ist das Kernthema bei Changeprozessen im Umfeld von Schule und das braucht Zeit.

Lehrerinnen und Lehrer bilden gegenüber Changeprozessen keine Ausnahme. Auch sie werden verunsichert und verhalten sich deshalb skeptisch gegenüber Neuem. Auch sie neigen dazu, Changevorhaben als implizite Kritik an ihren bisherigen Leistungen zu interpretieren. Aufgrund ihrer beruflichen Sozialisation gehört es zu ihrer Aufgabe, die Richtung vorzugeben. Entsprechend schwierig fällt es ihnen, sich umzustellen. Dies nicht nur aus Mangel an Selbstvertrauen. Gerade von ihnen wird ja Beharrungsvermögen verlangt, was sich auch in einer gewissen Veränderungsresistenz ausdrücken kann. Manchmal ist es aber auch die Angst vor der Entdeckung eigener Defizite. Lehrer und Lehrerinnen haben den Wert von Fehlerlosigkeit stark verinnerlicht. Gleichwohl, wer macht schon keine Fehler!

Changeprozesse sind immer risikoreich. Nicht umsonst hat uns André Gide gelehrt: «Wenn Du neue Erdteile entdecken willst, musst Du den Mut haben, alte Küsten aus den Augen zu verlieren». – Schiffe im Hafen sie mögen schön sein, aber sie sind fürs Meer gebaut.

Im Artikel sind die Begriffe Lehrer/Lehrerinnen und Lehrpersonen gleichwertig. Für Schüler/Schülerinnen und Lernende gilt das Gleiche.

Literatur

- **Altrichter, H. und Posch, P. (1996).** Mikropolitik der Schulentwicklung. Förderliche und hemmende Bedingungen für Innovationen der Schule. Innsbruck, Wien.
- **Beucke-Galm, Fatzer und Rutrecht (Hrsg.) (1999).** Schulentwicklung als Organisationsentwicklung. Trias-Kompass 2. Edition Humanistische Psychologie, Köln.
- **Criblez, L., Oelkers, J., Reusser, K., Berner E., Halbheer, U. und Huber, Ch. (2009).** Bildungsstandards. Huber.
- **Fend, H. (1981).** Theorie der Schule. Urban & Schwarzenberg. München – Wien – Baltimore.
- **Fischer, W. A. und Schratz, M. (1999).** Mit einer neuen Führungskultur in die Zukunft. Innsbruck.
- **Hentig, H. v. (1996).** Bildung, Ein Essay. Hanser.
- **Hubermann, M. (1991).** Der berufliche Lebenszyklus von Lehrern: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In Terhart, E. (Hrsg.), Unterrichten als Beruf. Neuere amerikanische und englische Arbeiten zur Berufskultur und Berufsbiographie von Lehrerinnen und Lehrern (S. 249–267). Böhlau – Verlag.
- **Joint Committee on Standards for Educational Evaluation, Sanders, J. R. (Hrsg.) (1999).** Handbuch der Evaluationsstandards. Leske + Budrich.
- **Kösel, E. (1997).** Die Modellierung von Lernwelten. Ein Handbuch zur subjektiven Didaktik, 3. Aufl., Laub.
- **McCaughan, N. und Palmer, B. (1996).** Leiten und leiden. Systemisches Denken für genervte Führungskräfte. Borgmann Publishing GmbH.
- **Meyer, A. (2004).** Unterrichtsqualität – erfassen, bewerten, verbessern. Seelze.

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management



Wandel erkennen.
Veränderung gestalten.
Zukunft gewinnen.
Online finden.

Planung, Gestaltung und Umsetzung strategischer und organisatorischer Veränderungsprozesse stehen im Mittelpunkt der Berichterstattung. Das damit verbundene Projekt- und Prozess-Management wird vielseitig beleuchtet, wobei stets eine gute Balance zwischen theoretischer Reflexion und Praxisnähe wichtig bleibt.

**OrganisationsEntwicklung –
Ihr qualifizierter Partner in allen Veränderungsprozessen.**



Inklusive Online-Archiv!

Ihr Zugang zu einem umfangreichen Online-Archiv mit allen Ausgaben der OrganisationsEntwicklung von über 17 Jahren.

Recherchieren Sie komfortabel, umfassend und schnell – zu jeder Zeit und überall.

www.zoe.ch

Wandel erkennen. Veränderung gestalten. Zukunft gewinnen. Online finden.

- Konzepte, Vorgehensweisen und vielfältige Anregungen für die Gestaltung, Führung und Realisierung von Change Projekten
- Fallstudien, Tools und Erfahrungsberichte
- Hinweise auf relevante Literatur und Veranstaltungen
- inkl. Online-Archiv
- Newsletter mit der Vorschau aufs Heft
- Erscheinungsweise: 4x jährlich

www.zoe.de



Jetzt ausfüllen und direkt bestellen!

Ja, ich möchte OrganisationsEntwicklung lesen!

- Eine Ausgabe gratis testen** inkl. Online-Archiv
Bitte senden Sie mir die aktuelle Ausgabe von **ZOE - Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management** gratis zum Testen. Sollte mich Ihr Angebot wider Erwarten nicht überzeugen, melde ich mich innerhalb von zwei Wochen nach Erhalt des Heftes schriftlich beim Verlag. Andernfalls beziehe ich **ZOE** zum Jahresvorzugspreis von € 88,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand. PB-OENK0046
- Das Abonnement zum Jahresvorzugspreis**
inkl. Online-Archiv
Ich abonniere **ZOE** direkt zum Jahresvorzugspreis von € 88,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand. PB-OEN00018
- Das Studentenabo** inkl. Online-Archiv
Ich bin Student/in und möchte **ZOE** direkt zum vergünstigten Jahresvorzugspreis für Studenten von nur € 44,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand beziehen. Einen gültigen Immatrikulationsnachweis habe ich beigefügt. PB-OEV00014

www.fachverlag-shop.de
Weitere Angebote und Informationen
rund um **ZOE**:

- Einfache Einzelheftbestellung
- Attraktive Archivlösungen
- Leser werben Leser-Aktion
- Bezugspreise im Ausland

FACHVERLAG
Verlagsgruppe Handelsblatt

Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH
Kundenservice, Postfach 92 54, 97092 Würzburg
Hotline 08 00 / 0 00 - 16 37* • kundenservice@fachverlag.de

Bestellung per Fax 08 00 / 0 00 - 29 59*

* gebührenfrei

Firma Privat

Name Vorname

Firma (bitte nur bei Firmenanschrift angeben)

Beruf/Funktion/Abteilung

Tätigkeitsschwerpunkt

Straße, Nr./Postfach

PLZ Ort

Telefon (für evtl. Rückfragen)

E-Mail

Warum Ihre E-Mail Adresse wichtig ist! Sie erhalten schnellstmöglich Ihre Abnummer und können sich sofort im Online-Archiv anmelden.

Geburtsdatum

Ich bin damit einverstanden, dass mich die Handelsblatt-Gruppe zukünftig über interessante Produkte per E-Mail/telefonisch informiert.

X
Datum, 1. Unterschrift

Unsere Widerrufsbelehrung: Mir ist bekannt, dass ich diese Bestellung innerhalb der folgenden zwei Wochen ohne Begründung bei der Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Kasernenstraße 67, 40213 Düsseldorf schriftlich per Datenträger (Postkarte, Brief etc.) widerrufen kann. (AG Düsseldorf · HRB 30329) Zur Fristwahrung genügt die rechtzeitige Absendung. Dies bestätige ich mit meiner 2. Unterschrift.

X
Datum, 2. Unterschrift