

**Netzwerk Schulqualität Basel-Stadt**  
**3. Jahrestagung vom Mittwoch, 10. März 2010**

## **Schulen führen, verändern, gestalten**

### **Impulsreferat**

**Dr. Marc Wülser**, marc.wuelser@iafob.ch, +41 (+)76 411 31 59

**Dr. Simone Inversini**, simone.inversini@iafob.ch, +41 (+)79 707 51 04

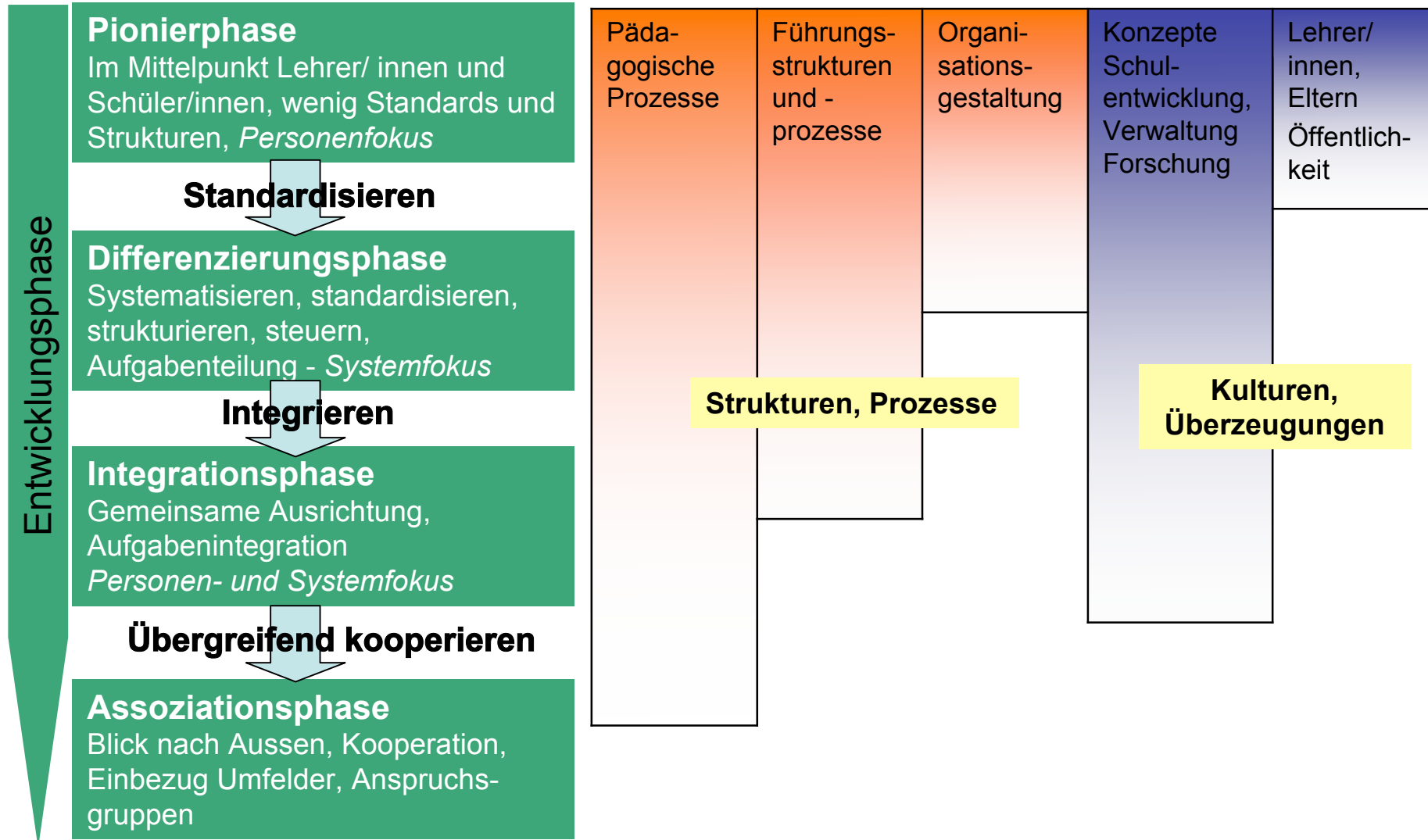
Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung (iafob), Zürich, [www.iafob.ch](http://www.iafob.ch)

# Schulen gestalten

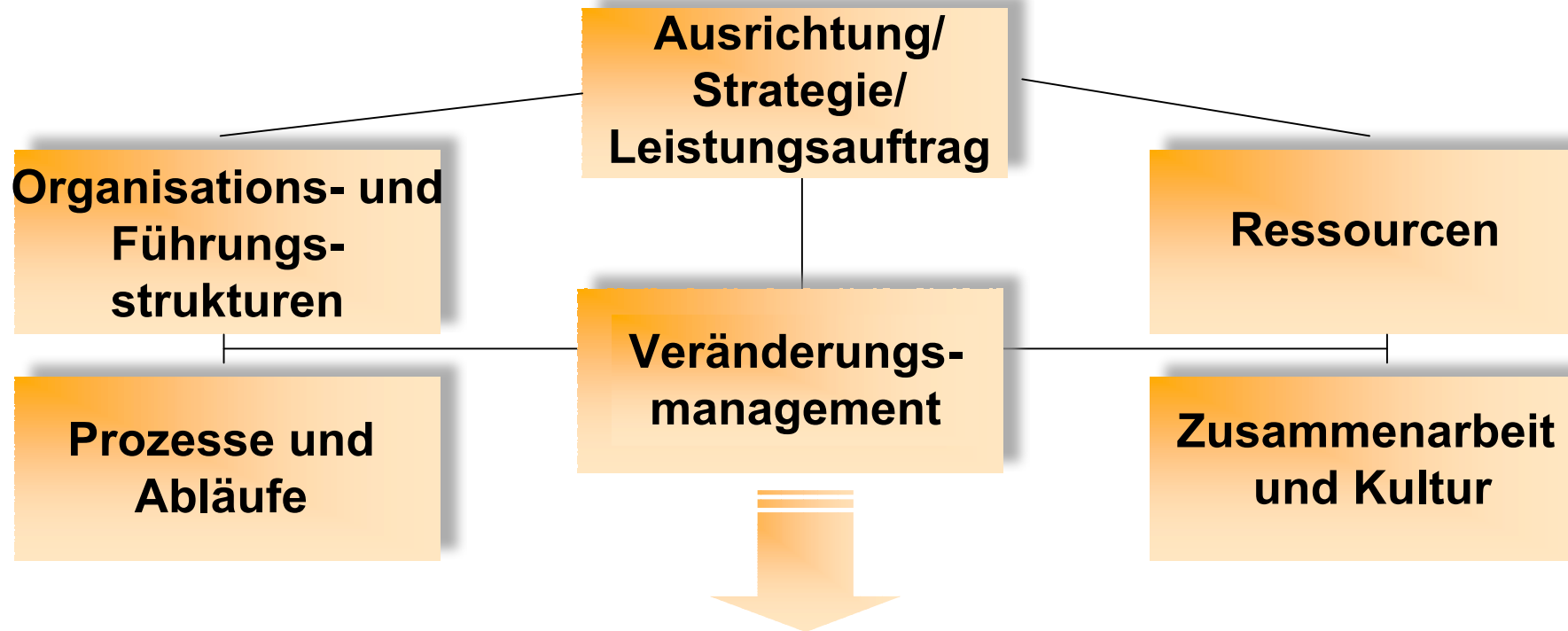
oder: Mit welcher Art von Organisation haben wir es zu tun?

# Entwicklungsphasen in Organisationen, Beispiel Schule: Ein Basismodell

in Anlehnung an Glasl und Lievegoed, 1993



# Fokus der Entwicklung von Schulen



- *Wirkung der Führungsarbeit*
- *Arbeitszufriedenheit und Gesundheit der Lehrer/innen*
- *Schulqualität*
- *Zufriedenheit der Eltern und weiterer Anspruchsgruppen*

# Unterricht und Schulorganisation

## Besonderheiten Unterricht

- Unterricht findet i.d.R. hinter **verschlossenen Türen** statt
- Klassen sind **Schicksalsgemeinschaften**
- Unterricht bedeutet immer eine Art von **Kollektiv**
- Unterricht gelingt nur, wenn Schüler/innen **mitmachen** (Interaktion, Asymmetrie)
- Unterricht ist hochgradig **störungsanfällig**

## Expert/innenberuf und Schulorganisation

- Die Schule bietet den **Rahmen** für die - selber gestaltete - Unterrichtstätigkeit
- Der Schule als **Organisation** wird darüber hinaus eher mit **Misstrauen** begegnet
- Schulbezogene „**Zusatz**“-**Aufgaben** werden als **Zumutung** verstanden
- Den vielfältigen **Erwartungen** versuchen Lehrkräfte individuell gerecht zu werden
- Lehrkräfte sind **Bewertungssituationen** nicht gewohnt

Dies alles kann dazu führen, dass...

- ...**Belastungen** und in der Folge **Überlastungen** entstehen
- ... sich Lehrkräfte **ungerecht behandelt** fühlen
- ... „**Einsamkeit**“ im Unterricht entsteht
- ... Lehrkräfte **zu viele Entscheide** selber fällen (müssen)

# Was heisst Organisationsgestaltung an Schulen?

**Welche  
Organisa-  
tionsgestaltung  
brauchen  
Schulen?**

***Organisation gewährt hohe  
Handlungsspielräume und individuelle  
Entscheidungsmöglichkeiten?***

***Organisation bietet gemeinsame Arbeits-  
und Entscheidungsgrundlagen und stellt  
Instrumente und Kooperationsgefässe zur  
Verfügung?***

***Organisation macht Vorgaben, definiert  
Arbeits- und Entscheidungsprozesse und  
fordert Kooperation?***

**Welche  
Organisa-  
tionsgestaltung  
wollen  
Lehrkräfte?**

# Schule als Expert/innenorganisation

- Expert/innenorganisation Schule (in Anlehnung an Mintzberg, 1979):
  - Flache Hierarchie, mittleres Management quasi nicht existent, Managementaufgaben ad hoc, nebenbei
  - Ausgeprägter Fokus auf „operatives“ Alltagsgeschäft: Unterricht
  - Koordination weniger über Weisungen, Ziele oder Prozesse sondern über die Grundausbildung und dort vermittelte „Standards“
  - Sozialisation über Fachgebiet, nicht über Organisationszugehörigkeit
  - Im Fokus: Arbeit mit Schüler/innen („Kunde“?); Interaktionsarbeit; Erfolg schwierig zu beurteilen
  - Anreiz, Karriere in der Organisation kaum möglich, geschieht über Profession, indem man komplexe Probleme besser meistert: Anerkennung auch über „fachliche Community“
- Konsequenz für Selbstverständnis als Expert/in:
  - Mitglieder definieren sich fast ausschliesslich über ihr Fachgebiet und dessen Wissensbestände
  - Führung, Organisation und organisationsbezogene Tätigkeiten sind „Hemmschuh“, lästig, mühsam
- Achtung zum Expert/innen-Begriff: „Expert/in“ ≠ Gut-Köner/in (vs. Noviz/in), auch wenn dies durch Lehrkräfte sicherlich häufig vermischt wird

# Beispiel Rahmenkonzept „Förderung und Integration an der Volksschule“

<b>Kernelemente kantonales Rahmenkonzept, Bsp.</b> (Erziehungsdepartement des Kantons Basel-Stadt, 2009)	<b>Stellungnahme der Schulsynode, Bsp.</b> (Staatliche und Freiwillige Schulsynode im Basler Schulblatt 10, 2009)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● „Vor-Ort-Prinzip“: unterrichts- und schulnah, dezentral, niederschwellig</li> <li>● Kollektive Ressourcen für Grundangebot und das unterstützende Förderangebot werden an den Standorten autonom verwaltet</li> <li>● Zuteilung der Ressourcen im Schulhaus nach verbindlichem Ablauf</li> <li>● Beteiligte Lehr- und Fachpersonen organisieren sich in Pädagogischen Teams (klassenübergreifend)</li> <li>● Die pädagogischen Teams sind für die Förderung verantwortlich</li> <li>● Für jede Fördermassnahme sind die Zuständigkeiten und Aufgaben der Beteiligten geklärt</li> <li>● Die Leitung im Schulhaus ist für die Verbindlichkeit der Abläufe und der Zusammenarbeit verantwortlich</li> </ul>	<p>Zustimmung mit vielen Vorbehalten (Befragung)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Grundsatz Schule für alle, Teilautonomie, Kernelemente, Päd. Teams; Ausnahme: Bemessung Ressourcen</li> </ul> <p>Einzelkommentare zeigen ein anderes Bild</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Schwierigkeiten, Kinder in eine Klasse zu integrieren</li> <li>● Teilautonomie führt zu weiteren Unterschieden - Führungsstil je nach Schulleitung anders interpretiert</li> <li>● Infragestellung Fachkompetenz Schulleitungen (aktuell)</li> <li>● So genannte Päd. Teams lassen viele Fragen offen - Vorstellung entspricht nicht mehr Berufsbild - Zusammenstellung, Verantwortlichkeiten</li> <li>● Viele Sitzungen halten vom Kerngeschäft ab</li> <li>● Verlagerung der Verantwortung von den einzelnen Beteiligten zum Team erfordert mehr Präsenzzeit</li> <li>● Gestaltungsspielraum in Bezug auf Arbeitszeit und -ort wird eingeschränkt</li> <li>● Teamarbeit kann entlastend sein, im Unterricht ist man immer noch alleine, Teamarbeit belastet auch</li> </ul>



# Widerstand und Herausforderungen

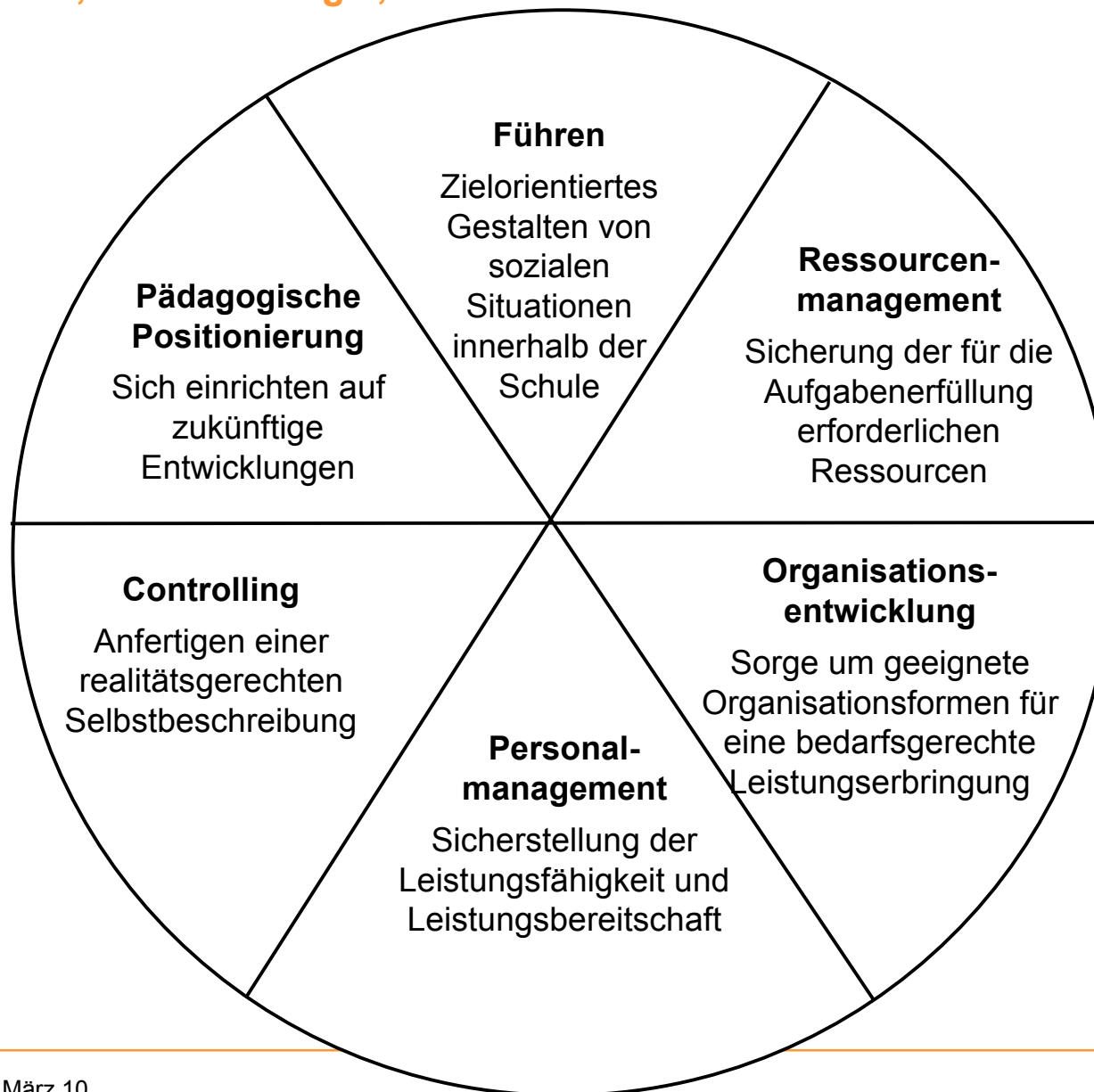
- Veränderung bzw. Infragestellung des „Berufsbildes“ (das im Übrigen nicht homogen ist)
- Einschränkung örtlicher und zeitlicher Autonomie
- Befürchtung von „Zusatz-“aufwand durch „Zusatz-“aufgaben
- Mangelndes Vertrauen in das Potenzial der pädagogischen Teams
- Mangelndes Vertrauen in die Kompetenz der Führung *oder* Befürchtung des Verlusts von Gestaltungsspielraum
  
- Herausforderung, die Risiken der Dezentralisierung und der pädagogischen Teams („Teamromantik“) ernst zu nehmen, gleichzeitig aber die Potenziale zu nutzen (Entlastungsfunktion, Qualität)
- Herausforderung, Veränderungsprozesse so zu gestalten, dass sie durchschaubar sind, angemessenen Einbezug und Qualifizierung ermöglichen - und gleichzeitig nicht in „Kleinkriege“ münden
- Herausforderung, am Berufsbild der Lehrkräfte zu arbeiten

# Schulen führen

oder: Was braucht die Schule und was wollen die Lehrkräfte?

# Mögliche Aufgabenfelder der Schulleitung

nach Wimmer, 1993 und Nagel, 2002



# Schulleitungen: Aufgaben und Zuständigkeiten

(Ordnung für die Schulleitungen der Volksschule, Kanton Basel-Stadt, Auszug)

Zuständigkeiten im <b>organisatorischen</b> Bereich	Innerbetriebliche Organisation, Förderangebote, Tagesstrukturen, GF und Prävention, QM, Schulbibliotheken, Kooperation Erziehungsberechtigte, Kooperation andere Dienststellen, Vernetzung..
Zuständigkeiten im <b>finanziellen</b> Bereich	Verwendung und Verwaltung Betriebsmittel, Lektionenbudget, Budget für Entlastung und Entschädigung, Budget Tagesstrukturbetrieb, Kreditanteile GF und Prävention bzw. Weiterbildung..
Zuständigkeiten im <b>Personalbereich</b>	Personalauswahl, Förderung Zusammenarbeit, Festlegung Beschäftigungsumfang, Präsenzzeit, Pensenregelung, MAGs, personalrechtliche Massnahmen, Aufsichtsbeschwerden, Nebenbeschäftigungen, Unterrichtsbesuche..
...	...

# Was heisst Führung an Schulen?

**Welche  
Führung  
brauchen  
Schulen?**

***Führung organisiert, administriert und unterstützt im Sinne eines Hausvorstands?***

***Führung verwaltet die Schule im Sinne gesetzlicher Vorgaben?***

***Führung gibt Orientierung, bearbeitet Schnittstellen, ist verantwortlich für Personalführung, Pädagogische Führung, Budget etc.?***

**Welche  
Führung  
wollen  
Lehrkräfte?**

# Führung an Schulen - Traditionelle und erweiterte Perspektive (Huber, 2009)



# Herausforderungen der Schulführung

- Führen von Expert/innen
- Umgang mit dem Spannungsfeld Regeldungsdichte - Teilautonomie
- Ausdifferenzierung der Führungsrollen und Verteilung der Entscheidungskompetenzen (Schulleitungen, Fachgruppen, pädagogische Teams, Klassenlehrkräfte, Fachlehrkräfte, QM, Schulentwicklung)
- Klärung des Ausmasses an Einbezug in einem traditionell basisdemokratischen System
- Umgang mit Führungsspanne, direkte Personalführung, begründete Entwicklungsgespräche
- Systematisierung sowie kontinuierliche Personal- und Organisationsentwicklung
- Spannungsfeld Verwaltung - Gestaltung

# Schulen verändern

oder: Was ist nötig, was ist möglich?



# Schulen verändern: Herausforderungen 1

- Eine gemeinsame „Sprache“ zur Gestaltung der Organisation von Schulen (bzw. auch zur Frage was die Schule als Organisation zu leisten imstande ist oder was nicht), fehlt nach wie vor
- Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sind nach wie vor oft überlappend und diffus gehalten (Dezentralisierung/Führungsfreiräume vs. Regelungsdichte)
- Schulen hatten in den letzten Jahren und Jahrzehnten viele Entwicklungsschübe zu verkraften
- Lehrer/innen beurteilen Entwicklungsprojekte, Massnahmen, Aktivitäten fast ausschliesslich nach ihrer unmittelbaren Wirkung für den Unterricht und ihre zeitlichen bzw. räumlichen Autonomie
- Dem Anspruch nach „schneller Wirkung“ für den Unterricht stehen die längeren Entwicklungszyklen struktureller und insbesondere kultureller Veränderungen gegenüber
- Lehrer/innen sind sich wenig bewusst, welche Professionalisierungs- und Entlastungs-Potenziale die Schule als Organisation zu bieten hätte

## Schulen verändern: Herausforderungen 2

- Lehrer/innen erleben ihren Alltag weitgehend als Einzelaufgabe (Vorsicht mit „Teamromantik“)
- Die „Grammatik“ des Unterrichts (Rolff, 2009) scheint heilig zu sein: Zeitliche und räumliche Aufteilung im Stundentakt und nach Jahrgangsklassen, Klassifizierung von Schüler/innen, Lehrpersonen arbeiten als Einzelpersonen, Weltwissen in Fächer aufteilen...
- Schulen entwickeln heisst immer wieder
  - Verantwortung klären: Politik- Verwaltung
  - Verantwortung klären: Verwaltung-Schulen
  - Verantwortung klären: Schulleitung-Lehrkräfte-Schüler/innen-Eltern
- Schulen entwickeln (auch strukturell) braucht, mehr noch als in anderen Institutionen, immer auch Kulturentwicklung
- Kulturentwicklung ist nicht per Dekret durchsetzbar, sie kann nur ermöglicht werden

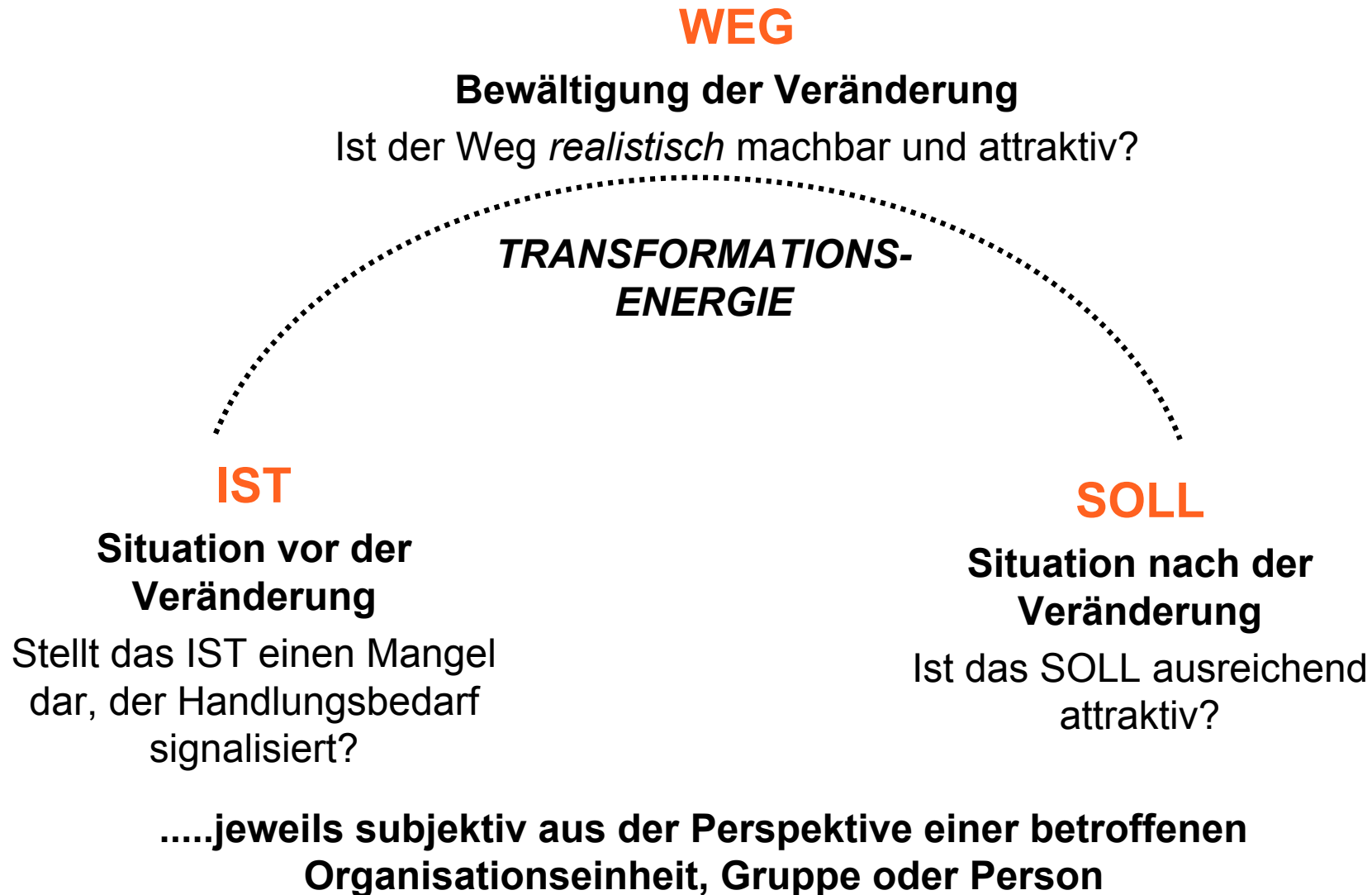
## Entwicklungsszenarien, Skizzen

Veränderungs-szenarien	Chancen	Gefahren
<b>Alibi-entwicklung</b>	Keine grösseren Unruhen, Konsolidierung positiver Aspekte	Verstärkung problematischer Aspekte, Desintegration, Abstieg
<b>Kontinuierliche Verbesserungsprozesse</b>	kurzfristige und spürbare Verbesserungen und Optimierungen, konstruktive Dynamisierung des PPD	Versanden des Entwicklungsprozesses, keine grundsätzlichen Verbesserungen, Konsequenzen wie bei der „Alibientwicklung“
<b>Paradigmenwechsel</b>	Grundsätzliche Reflexionen und Verbesserungen, nachhaltige und ganzheitliche Optimierungen	Entwicklung macht Halt vor persönlichen Interessen, traditionellen Rollenmustern, mangelnder Zivilcourage

➔ **Welches ist der für Schulen „richtige“ Veränderungsansatz?**

# Der Energiebogen der Transformation

(nach Janes et al., 2001)



# Schritte eines ganzheitlichen Change Managements

- **Sensibilisierung** der Führung
- **Standortbestimmung**: Analyse und Diagnose
- **Positionierung** des Prozesses:
  - Formulierung von Zielen
  - Vereinbarung von Leit- und Handlungsgrundsätzen für den Prozess
  - Festlegung einer Projektorganisation
  - Vereinbarung von terminierten Projektschritten
  - Festlegung eines Informations- und Kommunikationskonzeptes
  - Festlegung des Projektcontrollings
- **Sofortmassnahmen** umsetzen
- Erarbeitung und Umsetzung von **Veränderungsmassnahmen**
- **Controlling und Evaluation** der Veränderung

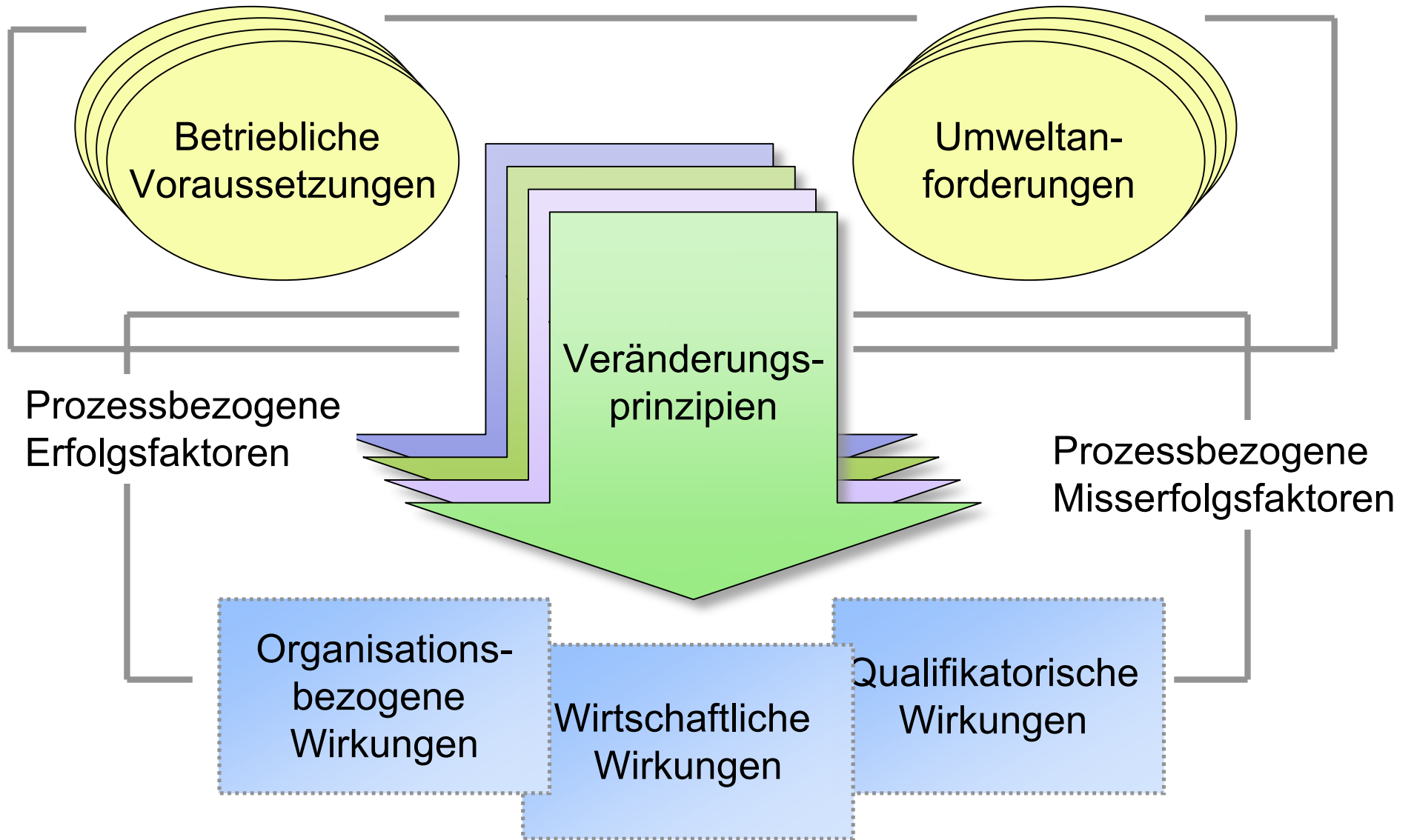
Gründe  
**durchschauen**

Konsequenzen  
**vorhersehen**

Veränderungen  
**beeinflussen**

# Kontingenzmodell des Change Managements

(Inversini, 2005)



# Veränderungsprinzipien 1 (Inversini, 2005)

## Planung und Steuerung

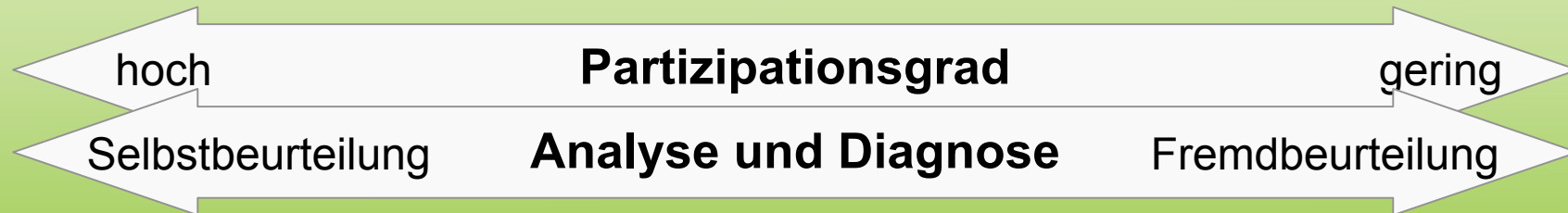


## Charakter des Wandels



## Veränderungsprinzipien 2 (Inversini, 2005)

### **Rolle Betroffener**



### **Beratungsverständnis**





# Was heisst Change Management an Schulen?

**Welche  
Veränderung  
brauchen  
Schulen?**

***Hohes oder gemässigtetes  
Veränderungstempo?***

***Kurzfristige oder langfristige Anlage?***

***Radikale oder graduelle Veränderungen?***

***Konzeptorientierung oder Pragmatismus?***

***Struktur- oder Kulturorientierung?***

***Macht- oder beteiligungsorientiert?***

***Relevanz der Innensicht oder Aussensicht?***

***Fachliche Vorgaben oder Begleitung des  
Prozesses?***

**Welche  
Veränderung  
lassen  
Schulen  
und  
Lehrkräfte  
zu?**