

01_Einstieg in die Schule

01

1.2 Umsetzung

Im Folgenden werden nun die einzelnen Schritte konkret erläutert, die Sie im Zuge des Einstiegs in die Demokratische Schulentwicklung gehen sollten.

Wir empfehlen das gleiche prinzipielle Vorgehen zu wählen, wenn Sie nur eine einmalige Maßnahme in der Schule erfolgreich unterstützen oder einen kürzeren Schulentwicklungsprozess begleiten wollen.

Es gibt unterschiedliche Wege, um als Prozessbegleiter/in in eine Schule zu kommen:

Manchmal findet eine erste Kontaktaufnahme zwischen Vertreter/inne einer der Schule und potenziellen externen Unterstützern/innen im Rahmen von Veranstaltungen statt, die sich um das Thema Schule drehen.

Häufig kommt es aber auch vor, dass ein Anruf von der Schulleitung mit der Bitte um Unterstützung – z. B. bei einem Studientag – kommt: „Mein Kollege aus der Schule XY hat mir Sie empfohlen ...“ oder eine Person aus dem Kollegium schreibt eine E-Mail an Sie.

Möglich ist auch, dass die Schule an einem Programm oder Projekt teilnimmt, das demokratische bzw. partizipative Prozesse vorsieht (z. B. bei der Schulprogrammarbeit oder der Entwicklung von Schulregeln).

Es kann auch passieren, dass sich eine Person aus der Elternschaft mit einem Notruf direkt an Sie wendet: „Hallo Frau X, wir kommen an dieser Stelle einfach nicht weiter ...“

Natürlich kann es auch sein, dass Sie selbst als Mitglied einer Schule von Schulinternen (z. B. von Schüler/innen oder deren Eltern) mit der Bitte um Unterstützung angesprochen werden: „Herr Y, Sie bieten doch Beratung für Schulentwicklungsprozesse an, könnten Sie sich vorstellen, dies auch für unsere Schule zu tun ...?“ In einem solchen Fall müssen Sie sich allerdings die Frage stellen, ob Sie u. U. nicht zu sehr Teil des Systems sind, um neutral / allparteilich unterstützen zu können.

In all diesen Fällen würden wir erst einmal ein Gespräch mit dieser Kontaktperson durchführen, um ein Gefühl dafür zu bekommen, worum es dieser Person geht.

Sollte sich herausstellen, dass es um eine Form der Unterstützung geht, die mit Ihren Kompetenzen und Kapazitäten vereinbar ist, können Sie einen Schritt weiter gehen.

Vergessen Sie nie, dass Ihnen diese erste Kontaktperson nur ihre eigene Sichtweise auf ein Thema, ein Problem oder eine Aufgabenstellung beschreibt. Die Sichtweisen der anderen an Schule beteiligten Personen

Empfehlung

Erste Kontakte

Kontaktaufnahme bei Tagungen/Weiterbildungen

Empfehlungen durch andere Schulen

Teilnahme an Programmen

Elternkontakt

Bedarf in der eigenen Schule

Individuelle Problemklärung

⚡ Vorsicht

01_Einstieg in die Schule

01

1.2 Umsetzung

können ganz anders sein, bis hin zum extremen Fall, dass ein Problem für Andere in ihrer Wahrnehmung gar nicht existiert. Nehmen Sie deshalb die Ergebnisse aus diesem ersten Gespräch nur als Arbeitshypothesen mit in den weiteren Prozess. Ziel sollte es immer sein, möglichst viele unterschiedliche Sichtweisen auf ein Problem oder ein Thema kennen zu lernen, diese Sichtweisen miteinander abzugleichen und im Anschluss daran mit den Schulbeteiligten eine gemeinsame, von allen getragene Problemdefinition bzw. Zielstellung zu erarbeiten. Wenn dies gelingt, dann haben Sie eine gute Startbedingung für den Schulentwicklungsprozess geschaffen.

Wenn es der Kontaktperson ernsthaft um eine (längerfristige) Unterstützung geht, bitten Sie sie darum, einen ersten offiziellen Termin in der Schule zu vereinbaren. Stimmt die Person zu, haben Sie eine Bestätigung für die Ernsthaftigkeit der Anfrage und auch schon einen Schritt in Richtung Klärung der Verantwortlichkeiten getan – es gilt das Prinzip der Eigenverantwortung!

Je nach Kontaktperson und Fragestellung kann dies ein erstes Treffen mit der Schulleitung, der erweiterten Schulleitung, einer Steuerungsgruppe oder anderen Gremien/Gruppen sein. Wichtig dabei ist, dass ...

- > ... der Zweck dieses Treffens für alle Beteiligten im Vorfeld transparent und klar umrissen sowie mit Ihrer Rolle vereinbar ist.
- > ... dieses Treffen keine Bedrohung für einen oder mehrere Anwesenden darstellt, sondern eher eine Chance für Unterstützung bietet.
- > ... die Schulleitung mit anwesend ist.

Gelingt es dieser Kontaktperson nicht, die Schulleitung für ein erstes Treffen zu gewinnen, so können Sie noch anbieten, persönlich ein Vorgespräch am Telefon mit der Schulleitung zu führen, um herauszufinden, was die Gründe der Schulleitung sind, an einem solchen Treffen nicht teilnehmen zu wollen oder zu können.

Sollte es nach diesem Gespräch dennoch zu keinem Treffen kommen, so können Sie entweder warten, bis der Druck im System weiter steigt und die Selbstheilungskräfte dafür sorgen, dass es eine erneute Gelegenheit für einen Einstieg in die Schule geben wird. Dabei ist es wichtig, dass alle Beteiligten bei einem Neueinstieg ihr Gesicht wahren können und es ihre freiwillige Entscheidung war, es noch einmal zu versuchen.

Oder sie beschränken sich darauf, eine Teilgruppe der Schule zu unterstützen und zu stärken, damit diese Personen intern den Weg für größere Prozesse zu einem späteren Zeitpunkt bereiten können. Klar ist allerdings eines: Sie können ohne die Zustimmung und aktive Mitarbeit der Schulleitung keinen umfassenden Demokratischen Schulentwicklungsprozess an einer Schule starten.

Vorbereitung eines ersten „offiziellen“ Kontakts

Im Vorfeld zu klären

Einbeziehung der Schulleitung

01_Einstieg in die Schule

01

1.2 Umsetzung

Kommt dieses erste Treffen zustande, so geht es zu Beginn dieses Treffens primär darum,

- > sich gegenseitig kennen zu lernen und Vertrauen aufzubauen,
- > das Konzept der Demokratischen Schulentwicklung grob vorzustellen

Das erste „offizielle“ Treffen:
Vertrauen bilden
Informieren

Wir plädieren dafür, wenn es irgendwie geht, immer zu zweit zu einem solchen Treffen zu gehen. Im Idealfall in männlicher und weiblicher Besetzung.

✓ Tipp

Vertrauen können Sie vor Ort und beim ersten Treffen erzeugen, wenn Sie...

- > ... transparent und ohne eine Person zu diskreditieren aufzeigen, wie Sie in die Schule gekommen sind.
- > ... kurz über sich selbst erzählen und ihre Biographie mit dem Bereich Schule verknüpfen.
- > ... authentisch darstellen können, was Ihnen persönlich an dieser Schule, den Personen und der Schulentwicklung liegt.
- > ... glaubhaft machen können, dass Sie eine neutrale/allparteiliche Rolle einnehmen und die Interessen aller Anspruchsgruppen in ihre Unterstützungsaktivitäten einfließen lassen
- > ... anhand praktisch nachvollziehbarer Referenzen aufweisen können, wie Sie anderen Schulen in ähnlichem Kontext schon erfolgreich geholfen haben.
- > der Person oder der Gruppe zeigen können, dass Sie erfahren in diesem Kontext sind.
- > ... die Beteiligten genau da abholen, wo sie stehen – aktiv zuhören! – und nicht in einen Monolog über ihre eigenen Lösungsideen verfallen.
- > ... über Ihre möglichen Rollen während des Treffen und in Zukunft sprechen.
- > ... realistisch über mögliche Erfolge, Aufwand, Zeiten und Probleme reden.
- > ... gleich beim ersten Treffen erfolgreich eine Kostprobe Ihres Handwerks erbringen: Gesprächsmoderation, Visualisierung von Ergebnissen, Konfliktmoderation, Lösung von ersten Problemen („Quick Win“ siehe Praxisbeispiel am Ende des Textes).

Checkliste „Vertrauensbildung“

Es geht nicht darum, gleich beim ersten Treffen all diese Punkte unterbringen zu können oder zu müssen. Wichtig ist allerdings, dass nicht Sie selbst, sondern die Schule und ihre Belange im Mittelpunkt stehen!

Haben Sie das nötige Vertrauen aufgebaut, so geht es im nächsten Schritt darum, das Interesse der Person/en oder der Gruppe an einer möglichen Zusammenarbeit zu klären.

Klärung der Problemlage/
der Interessen
im erweiterten Kreis

Sind mehrere Personen anwesend, so ist es sehr wichtig, dass alle Sichtweisen dargestellt und alle anwesenden Interessen ausgesprochen werden können!

! Wichtig

01_Einstieg in die Schule

01

1.2 Umsetzung

Dazu können folgende Leitfragen (einzeln oder in Kombination, die Reihenfolge ist nicht zwingend) hilfreich sein:

- > Was ist Ihr Interesse an einer Zusammenarbeit?
- > Welchen Nutzen versprechen Sie sich von einer Zusammenarbeit?
- > Welches konkrete Problem wollen Sie lösen?
- > Was soll sich in der Schule, im Schulklima, in der Zusammenarbeit, in den Schulergebnissen geändert haben, wenn wir das Projekt oder den Prozess erfolgreich durchlaufen haben?
- > Wer ist alles von dem Problem/dem Prozess betroffen?
- > Welche Vorgeschichte, Vorerfahrungen und Daten gibt es in diesem Bereich?
- > Welche Erfahrungen gibt es im Bereich der Zusammenarbeit mit moderierenden Personen und/oder Schulentwickler/innen?
- > Gibt es weitere, für die Schulentwicklung relevante zentrale Personen, die mit in diese Einstiegsphase einbezogen werden sollten, und wie könnte dies passieren?
- > Welche Kooperationen mit externen Einrichtungen und Unterstützern/innen gibt es in diesem oder angrenzenden Bereichen?

Checkliste Bedarfsanalyse/
Problemanalyse

Je nach dem, für welches Vorhaben Sie in die Schule gerufen wurden, gehen Sie jetzt unterschiedlich weiter:

- > Einstieg: „Konkrete Problemlösung“ oder
- > Einstieg: „Demokratische Schulentwicklung“

Vorgehensweise je nach
Unterstützungsbedarf

Einstieg: „Konkrete Problemlösung“

Wenn Sie in die Schule gerufen wurden, um die Schule bei der Lösung eines ganz speziellen, umgrenzten Problems zu unterstützen, so sollten Sie wie folgt vorgehen:

1. Sie spiegeln der Person oder der Gruppe noch einmal, was Sie als zentrales Problem wahrgenommen haben und fragen, ob Sie es richtig dargestellt haben.
2. Sie fragen die Person/en oder Gruppe, welche Ideen sie für die Bearbeitung des Problems haben und wer daran beteiligt sein sollte. Außerdem können Sie selbst verschiedene Wege vorschlagen und die aus Ihrer Sicht notwendigen Beteiligten benennen. Wege der Bearbeitung eines Problems können z.B sein: ein von Ihnen moderierter Studientag, Einzelgespräche, Arbeitsgruppen zum Thema mit anschließenden Aushandlungen, Befragungen, usw.
3. Anschließend legen Sie gemeinsam mit der Person oder der Gruppe verbindlich die nächsten Schritte der Vorgehensweise fest, z. B. die Präsentation eines möglichen Ablaufplanes für den gewünschten Studientag oder einer Zusammenkunft der Steuerungsgruppe, ein Termin für das erste Arbeitsgruppentreffen, usw. Dazu gehört auch festzulegen, wer welche Aufgabe übernimmt.

Anfrage: „Lösung eines Problems“

Problemklärung

Einigung auf die nächsten Schritte

Klärung von Aufgaben und
Verantwortlichkeiten

1.2 Umsetzung

Einstieg: „Demokratische Schulentwicklung“

Wenn Sie gerufen wurden, um einen kompletten demokratischen Schulentwicklungsprozess gemeinsam mit allen an der Schule Beteiligten durchzuführen, so sollten Sie wie folgt vorgehen (s. a. **Baustein 2.3.3 – „Informationsveranstaltung“** sowie „Gelingensbedingungen und Erfolgsfaktoren“ im Begleitheft):

1. Sie informieren unter Nutzung einer graphischen Darstellung über die weitere Vorgehensweise, dies am besten unterstützt durch zuvor ausgeteilte, schriftliche Unterlagen.
2. Sie diskutieren mögliche Ziele der Demokratischen Schulentwicklung im Zusammenhang mit der Frage, welchen „Nutzen“ die Schule davon haben könnte.
3. Sie stellen die Gelingensbedingungen und Erfolgsfaktoren für Demokratische Schulentwicklung vor und diskutieren sie mit der Person/der Gruppe:
 - a. Welche sind erfüllt, welche sind kritisch?
 - b. Wie gehen wir mit den kritischen Punkten um?
4. Es hat sich gezeigt, dass es sehr hilfreich für das Einlassen der Schule auf den Prozess sein kann, bei dieser Veranstaltung bereits einen Nutzen für die Schule zu erzeugen (am besten ist es meistens, als erstes etwas für die Pädagogen/innen zu tun). Dies vermittelt den Beteiligten einen ersten Eindruck von Ihrer Arbeitsweise. Ein Beispiel dazu – „Quick Win“ Mensa-Essensregelung – am Ende des Textes.
5. Als letztes planen Sie gemeinsam die nächsten Schritte. Im Idealfall sind dies:
 - a. Information und positive Entscheidung der GK
 - b. Information und positive Entscheidung der GEV
 - c. Information und positive Entscheidung der SV

Wann die Schulkonferenz involviert wird, kann von Schule zu Schule unterschiedlich sein. Sie muss auf jeden Fall immer dann einbezogen werden, wenn es um Entscheidungen geht. Wir tendieren deshalb dazu, die Schulkonferenz erst am Ende der Informations- und Reflexionsphase einzuschalten, da es dann um die grundsätzliche Entscheidung der Schule geht, ob sie in die Demokratische Schulentwicklung einsteigt oder nicht.

Als Ergebnis dieser ersten Gespräche bezüglich einer Problemstellung, einer geplanten Maßnahme oder auch eines umfassenden Schulentwicklungsprozesses sollte auf jeden Fall der Zweck Ihrer Unterstützung aus Sicht der bisherigen Kontaktpersonen geklärt sein. Dazu gehört auch die Benennung der entsprechenden Grobziele, die erreicht werden sollen.

Natürlich sind dies zunächst einmal Arbeitshypothesen, die im Nachfolgenden Schritt für Schritt mit den anderen Anspruchsgruppen abgeglichen werden müssen.

Wird dies nicht gemacht, so müssen Sie sich u.U. auf Überraschungen gefasst machen. Es kommt vor, dass z. B. das Kollegium einen ganz anderen Handlungsbedarf als die Schulleitung sieht. Wenn dies zutrifft und Sie sich

Einstieg in die Demokratische Schulentwicklung

Information

Gelingensbedingungen und Erfolgsfaktoren

Quick Win

Information an die Gremien GK, GEV, SV, Schulkonferenz und deren Rückmeldung

! Wichtig

01_Einstieg in die Schule

01

1.2 Umsetzung

allein auf die Sichtweise der Schulleitung verlassen, könnten Sie im schlimmsten Fall einen Prozess konzipieren, der am Bedarf der pädagogischen Kräfte vorbei geht, und Sie riskieren, das Vertrauen des Kollegiums zu verlieren bzw. gar nicht erst zu gewinnen.

Unabhängig davon, ob Sie „nur“ bei der Lösung eines akuten Problems oder aber eine Schule bei einem umfassenden Schulentwicklungsprozess unterstützen sollen – die Klärung von Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten ist an dieser Stelle immer von Bedeutung!

Bei diesen Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten geht es je nach Vorgeschichte um Folgendes:

- > Wer schreibt ein Ergebnisprotokoll des heutigen Treffens zur Information der unterschiedlichen Anspruchsgruppen und welche Inhalte sollen hinein? Wenn Sie hier einen Pluspunkt landen wollen, so übernehmen Sie diese Aufgabe!
- > Wer informiert die Ansprechpartner/innen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen über dieses Treffen und wann/wie?
- > Wer kümmert sich darum, dass der entsprechende Tagungsordnungspunkt auf die Agenda der unterschiedlichen Versammlungen/ Gremienveranstaltungen kommt?
- > Wie sollen die unterschiedlichen Veranstaltungen und notwendigen Entscheidungsprozesse gestaltet werden? Wer übernimmt welche Rolle (z. B. Information, Moderation)? Welche Rolle übernehmen die externen Unterstützer/innen?

Je mehr die Betroffenen – freiwillig! – in den Informationsprozess bei den unterschiedlichen Anspruchsgruppen mit eigener Rolle, eigenen Aufgaben und Verantwortlichkeiten einbezogen sind, desto besser ist dies: Es erhöht die Verbindlichkeit (Committment) und eventuell auch die Bereitschaft der anderen Betroffenen, sich auf den Prozess einzulassen, vor allem wenn sie noch uninformiert sind.

Sind die internen Personen dazu nicht bereit, gilt es zu klären, wieso dies nicht der Fall ist:

- > Fühlen sich die Internen überlastet oder überfordert?
- > Welche Bedeutung haben Externe in der Schule?
- > Gibt es negative Vorerfahrungen?
- > Usw.

Am Ende der Veranstaltung sollten Sie sich noch das Feedback aller Beteiligten zu den nachstehenden Punkten einholen:

- > Wie fanden Sie den Gesprächsverlauf / den Prozess?
- > Wie zufrieden sind Sie mit dem Ergebnis des Treffens?
- > Wie ist Ihr Gefühl im Hinblick auf die weitere Zusammenarbeit?
- > Gibt es etwas, das sich beim nächsten Treffen verändern sollte?

Rollen, Aufgaben, Verantwortlichkeiten

**Checkliste:
Vorbereitung der nächsten Schritte**

! Wichtig

Abschluss des Treffens

01_Einstieg in die Schule

01

1.2 Umsetzung

Sie können sich natürlich auch an diesem Feedbackprozess beteiligen und selbst Rückmeldung zu diesen Punkten geben.

Wenn Sie all diese Schritte erfolgreich durchlaufen haben, so können Sie diese Phase im Rahmen von Auswertungstreffen mit der Schulleitung, der erweiterten Schulleitung oder mit einer möglicherweise zuständigen Arbeits- bzw. Steuergruppe abschließen und in die nächste Phase einsteigen.

Zwei Leitfragen dazu:

- > Was lief gut und wieso?
- > Was könnte in Zukunft verbessert werden?

**Abschluss dieser Phase,
Vorbereitung der nächsten Phase**

Praxisbeispiel

Die Einstiegsphase an einer von uns begleiteten Schule fand im Rahmen einer Gesamtkonferenz statt. Dort erfuhren wir gleich zu Beginn, dass es Probleme mit der Mittagessen-Versorgung gebe. Der Andrang sei so groß, dass es an der Essenausgabe zu großen Warteschlangen käme, und in Anbetracht der langen Wartezeiten sei die Pause zu kurz, um in Ruhe essen zu können. Als Folge davon sank die Attraktivität der Mittagspause und viele Schüler/innen versuchten, sich anders zu verköstigen oder aßen einfach gar nichts. Außerdem litten die Essensversorger unter enormem Stress.

Da dieses Problem der unbefriedigenden Essensversorgung sehr akut war, gab es (neben der Präsentation unseres Schulentwicklungskonzeptes und einiger weiterer Punkte) einen entsprechenden Tagesordnungspunkt auf der Agenda der Gesamtkonferenz. Zu dieser Gesamtkonferenz waren auch die Angestellten der Essenausgabe eingeladen, so dass alle Anspruchsgruppen – Eltern, Lehrer/innen, Schüler/innen und die Essensversorger anwesend waren.

Dies war eine gute Gelegenheit für uns, eine „Kostprobe“ Demokratischer Schulentwicklung vorzustellen: Wir moderierten diesen Tagesordnungspunkt.

Zunächst wurden alle Anspruchsgruppen bezüglich ihrer Sichtweise auf das Problem befragt. Danach bildeten wir drei parallele Arbeitsgruppen, in denen möglichst alle Anspruchsgruppen (Eltern, Lehrer/innen, Schüler/innen und Angestellte der Essenausgabe) vertreten waren. Deren Aufgabe war es, Lösungsvorschläge für das Problem zu entwickeln.

Diese Arbeitsgruppen präsentierten danach ihre Ergebnisse, und es wurde über Unterschiede und Gemeinsamkeiten in den Lösungsansätzen diskutiert.

Ziel war es nicht, eine dieser Lösungen über eine mehrheitliche Abstimmung auszuwählen, sondern die verschiedenen Vorschläge zu integrieren und eine Lösung zu finden, mit der möglichst alle zufrieden sein können.

**Praxisbeispiel für einen
„Quick Win“:
Mensa-Essensregelung**

**Problemklärung:
Unterschiedliche Sichtweisen**

Parallele Arbeitsgruppen

01_Einstieg in die Schule

01

1.2 Umsetzung

Deshalb wählten wir zunächst die Lösung aus, die am meisten Punkte der anderen Gruppen vereinte und so als Grundlage dienen konnte, um weitere wichtige Aspekte der anderen Lösungsvorschläge zu integrieren. Auf diese Weise gelang es, eine Lösung zu finden, die besser war als alle Einzelösungen.

Grob sah die Lösung folgendermaßen aus:
Es wurde eine neue Mittagspausenregelung mit der dazu gehörigen Stundenplanänderung eingeführt. Es gibt jetzt einen Zwei-Schichtenbetrieb – die älteren und jüngeren Schüler/innen essen zeitlich voneinander getrennt.

Der gesamte Problemlösungsprozess dauerte ungefähr 40 Minuten, und wir hatten die Anwesenden anhand dieses Beispiels überzeugt, dass es sich lohnen kann, sich auf Demokratische Schulentwicklungsprozesse einzulassen.

Übrigens: Die damals erarbeitete Lösung wird seither in dieser Schule umgesetzt und hat noch heute Bestand. Eine klassische nachhaltige Win-Win-Lösung!

Integration von Lösungen

Quick Win

Nachhaltigkeit