

## 5.2 Umsetzung

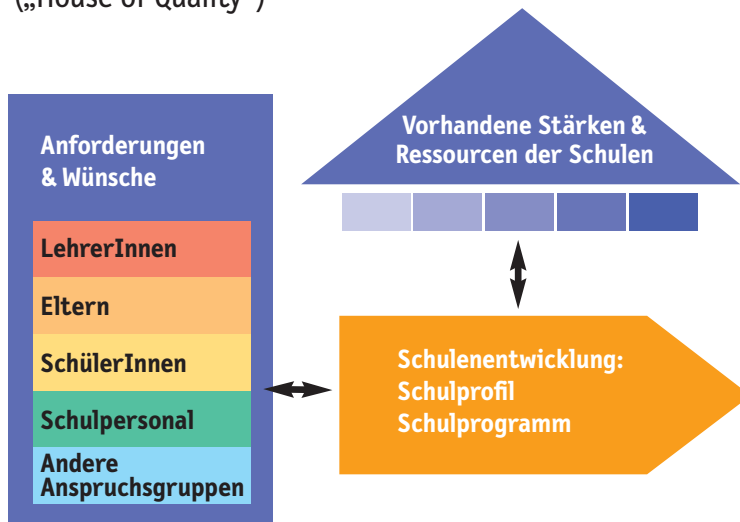
Im Folgenden werden wir die Vorgehensweisen bei der Erarbeitung von Zielen und Entwicklungsvorhaben einer Schule beschreiben.

Die Daten der Bestandsaufnahme liegen in digitalisierter Form und als Übersichtsplakate vor.  
Es wurde eine Aushandlungsrunde etabliert, die den Auftrag hat, Entscheidungsvorlagen bezüglich der Ziele der Demokratischen Schulentwicklung sowie dazugehörige Vorschläge für Entwicklungsvorhaben zu erarbeiten.

Am Anfang der Zusammenarbeit steht eine Einführung der Aushandlungsrunde in das Stärken-Wünsche-Konzept und der daraus resultierenden Vorgehensweise in den weiteren Phasen der Demokratischen Schulentwicklung.

Dazu können folgende Graphiken verwendet werden:

### Ansatz für die Qualitätsentwicklung („House of Quality“)



Stand der Dinge zu Beginn der Phase „Ziele und Entwicklungsvorhaben“

Einführung in die Stärken-Wünsche-Vorgehensweise

## 5.2 Umsetzung

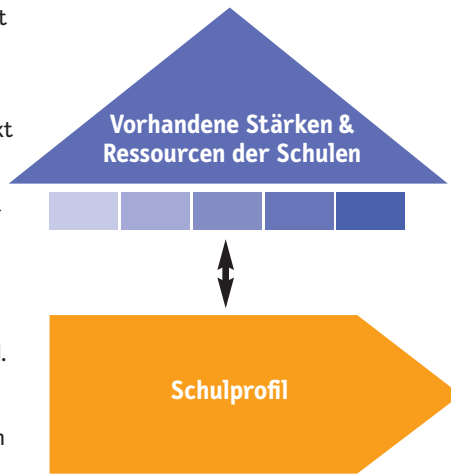
Die Schulen sollen dort abgeholt werden, wo sie stehen.

Deshalb bildet die Analyse der Schulstärken den Ausgangspunkt für die Schulentwicklung.

Diese Stärken sind im Laufe der Zeit durch die Aktivitäten, Er-rungenschaften und das Mitein-ander aller an Schulen Betei-ligten gewachsen und sorgen für ein einzigartiges Schulprofil.

Das Bewusstwerden über den eigenen Beitrag beim Entstehen und Wachsen der Schulstärken liefert die positive Energie für den Veränderungsprozess.

Die Schulstärken bilden das Dach, unter dem der Veränderungspro-zess ablaufen wird.



Motor für die Schulentwicklung sind die Wünsche aller Anspruchsgruppen.

Der Grad an Berücksichtigung der Anforderungen und Wünsche bei schulischen Aktivitäten, Abläufen, Strukturen und dem Miteinander aller Beteiligten drückt die Qualitätssteigerung aus, die die Anspruchsgruppen mit der Demokratischen Schulentwicklung verbinden.

Die Erfüllung dieser Anfor-derungen und Wünsche ist ein zentraler Bestandteil des Schulprogramms.



Anhand dieser Bilder soll Folgendes veranschaulicht werden:  
 Die Weiterentwicklung der Stärken steht im Zentrum der Demokratischen Schulentwicklung. Diese Stärken sind untrennbar mit der Geschichte der Schule verbunden und machen sie einmalig. Aus dieser Quelle kann die Schule die Energie für den Veränderungsprozess schöpfen.  
 Den Antrieb für den Schulentwicklungsprozess liefern die Verbesserungswünsche der Anspruchsgruppen.  
 Die Aufgabe der Aushandlungsrunde ist es nun, passende Wünsche auszuwählen und Wege zu finden, diese Wünsche zu erfüllen. Passend heißt in die-

## 5.2 Umsetzung

sem Zusammenhang: Wenn die Erfüllung eines Wunsches eine zentrale, von allen Anspruchsgruppen anerkannte Stärke weiter stärken kann.

Mehr zu diesem Thema im Begleitheft im Kapitel **„Die Stärken-Wünsche-Analyse als Basis für den Schulentwicklungsprozess“**

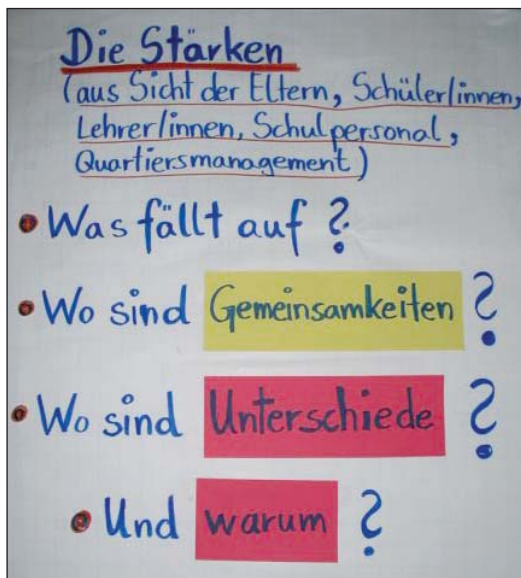
Die erste Herausforderung, der sich die Aushandlungsrunde stellen muss, ist deshalb die Entwicklung einer gemeinsamen Sicht auf die Stärken der Schule.

Hierfür bieten sich die in Phase 03 erarbeiteten Übersichtsplakate zur Darstellung der stärksten Stärken aus der Sicht der jeweiligen Anspruchsgruppen an.

In gemischten Kleingruppen (bestehend aus E, L, S) tauschen sich die Aushandlungsrundenmitglieder über Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Sichtweisen der Anspruchsgruppen aus.

Jede dieser Kleingruppen kümmert sich dabei um zwei bis drei Stärken, so dass insgesamt alle Stärken auf die einzelnen Gruppen verteilt sind.

Hier ein Flipchart-Plakat als Anregung für einen Arbeitsauftrag für die jeweiligen Kleingruppen:



Entnehmen Sie außerdem dem **Baustein 5.3.1. – „Gemeinsamkeiten und Unterschiede“**, wie diese Gruppenarbeit konkret ablaufen kann.

Im nächsten Schritt geht es nun um die Integration der Teilergebnisse und um die Erstellung einer Gesamtsicht.

Die Kleingruppen präsentieren dazu ihre Arbeitsergebnisse im Plenum und stellen die Gründe für unterschiedliche Sichtweisen der Anspruchsgruppen dar.

Einstieg: Gemeinsame Sicht auf die Stärken

Gemeinsamkeiten und Unterschiede sichtbar machen und analysieren

Kleingruppen-Arbeitsauftrag

Diskussion im Plenum



## 5.2 Umsetzung

Häufig können dadurch Missverständnisse geklärt bzw. kann deutlich gemacht werden, dass z. B. eine bestimmte Stärke von einer Gruppe nicht wahrgenommen wurde, weil sie keinen Einblick in die dazugehörigen Abläufe oder Aktivitäten hatte (häufig ist dies bei Eltern der Fall). Über die Auseinandersetzung in den gemischten Kleingruppen (E, L, S) werden daher an manchen Stellen die in den Balkendiagrammen dargestellten Ergebnisse der Stärkenanalyse relativiert, und es wird eine neue Sicht auf die Stärken entwickelt. Dies ist in einer Schule z. B. im Bereich der Schulstärke „Qualität von Lernprozessen“ geschehen. „Lernen“ hatten die Eltern nicht als Stärke genannt, da sie diesen Aspekt für selbstverständlich hielten. Im Zuge der Auseinandersetzungen wurde allerdings deutlich, dass auch die Eltern das „Lernen“ als eine zentrale auszubauende Stärke anerkennen und für die weitere Entwicklungsarbeit auswählen möchten.

Bei der Präsentation ihrer Arbeitsergebnisse nennen die jeweiligen Gruppen die Stärken, die auf der Grundlage der Gespräche von allen Anspruchsgruppen als erhaltenswerte bzw. auszubauende Stärken wahrgenommen werden. Diese von den Arbeitsgruppen genannten Stärken werden noch einmal übersichtlich aufgelistet, um die anschließende Gewichtung bzw. Stärkenauswahl vorzubereiten.

Nun geht es darum, eine der Stärken auszuwählen. Dabei muss allen das Ziel klar sein: Es geht um die Weiterentwicklung einer Stärke, die eng mit dem einzigartigen Schulprofil verknüpft ist und die alle Anspruchsgruppen als eine zentrale, auszubauende Stärke erkannt haben.

Die Auswahl findet über eine Gewichtung durch die Mitglieder der Aushandlungsrunde statt. Hierfür schauen sich alle die im vorangegangenen Arbeitsschritt entstandene Liste der Stärken noch einmal genauer an und geben anschließend ihr Votum ab (jede Person hat eine Stimme). Hierzu erhalten die Aushandlungsrundenmitglieder jeweils einen Klebepunkt oder sie können mit einem Faserschreiber / Edding die Stärke oder den Stärkenbereich markieren, an dem in der nächsten Zeit gearbeitet werden soll.

Die Stärke oder die Kombination von Stärken, die deutlich die meisten Stimmen erhält, entscheidet über die Schwerpunktsetzung der nächsten Wochen und Monate. Wenn es diesbezüglich keine Bedenken oder Proteste aus den Reihen der Aushandlungsrundenmitglieder gibt, kann hier der Auswahlprozess abgeschlossen werden. Ansonsten müssen Wege gefunden werden, um (über einen Integrations- bzw. Konsensprozess) zu einem Interessenausgleich zu kommen: Eine erste entscheidende Übung für den „Ernstfall“, bei der die Kreativität der Aushandlungsrunde und das Vertrauen der Mitglieder in die gemeinsame Arbeit gefragt sind.

Hier muss nicht unbedingt wie sonst praktiziert Konsens hergestellt werden. Denn langfristig sollen alle zentralen Stärken der Schule ausgebaut werden. Es geht hier also eher um die Frage, an welcher Stelle angefangen werden soll.

**Auswahl einer Stärke zur Weiterarbeit**

**! Wichtig**

## 5.2 Umsetzung

Dabei ist es gut, mit der Energie der Gruppe zu gehen.  
Das Votum für eine Stärke als Ausgangspunkt sollte nicht als ein Votum gegen die anderen Stärken interpretiert werden!

Meist ist eine Stärke nur in Form einiger weniger Worte beschrieben. Um für die Weiterarbeit eine gemeinsame solide Arbeitsbasis herzustellen, ist es allerdings wichtig, diese Stärke weiter zu konkretisieren:

- > Woran können wir erkennen/messen, dass diese Stärke in unserer Schule vorhanden ist?
- > Wie stellen wir fest, dass sich diese Stärke im Laufe unserer Demokratischen Schulentwicklung weiter entwickelt hat/dass diese Stärke weiter gestärkt bzw. ausgebaut worden ist?

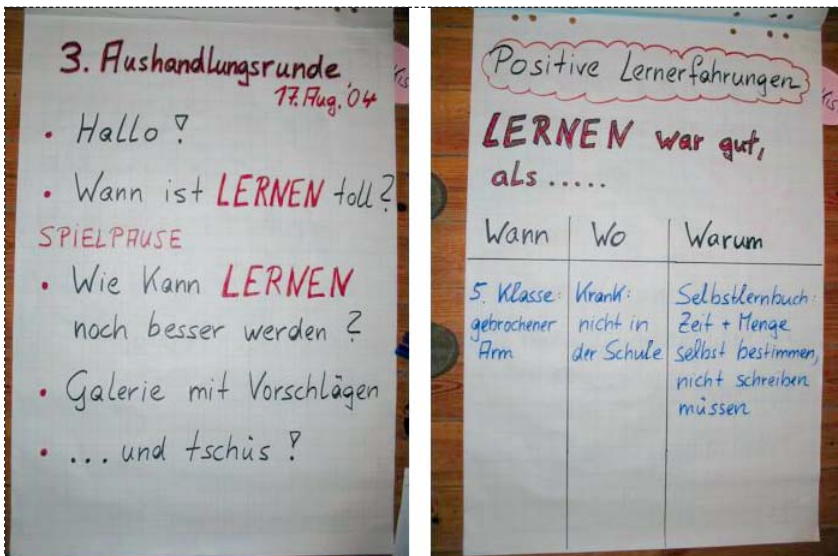
Im Rahmen einer weiteren Kleingruppenarbeit geht es deshalb darum, erste Qualitätskriterien für diese Stärke zu erarbeiten, die dabei helfen, Antworten auf die oben genannten Fragen zu finden.

Dazu ein Beispiel aus einer Grundschule zum Thema „Lernqualität“:

Im Rahmen einer Sitzung der Aushandlungsrunde finden sich Pädagog/innen, Eltern und Schüler/innen in homogenen Kleingruppen ihrer Anspruchsgruppe zusammen und reflektieren die eigenen positiven Lernerfahrungen.

Die beiden folgenden Flipchart-Plakate zeigen das Gesamtkonzept dieser Veranstaltung und die vorgegebene Struktur der Aufgabenstellung, die dabei unterstützt, die Lernerfahrungen von Erwachsenen und Kindern vergleichen zu können.

Beispiel: Aushandlungsrunde in einer Grundschule zum Thema „Lernen“



Bei den Erwachsenen kann es dabei auch um ihre Lernerfahrungen aus der Kindheit gehen – eine Möglichkeit für die Kinder, die Pädagog/innen und Eltern von ihrer menschlichen Seite jenseits der üblichen Rollen kennen zu

Konkretisierung der Stärke:  
Qualitäten

## 5.2 Umsetzung

lernen. Genauso wie die Kinder und die Erwachsenen überraschen mag, dass viele Nennungen positiver Lernerfahrungen bei den Kindern und Erwachsenen sehr ähnlich sind.

Bei der Auswertung im Plenum wird gemeinsam versucht, Faktoren für erfolgreiches und genussvolles Lernen zu sammeln, die alle Anspruchsgruppen gemeinsam als wichtig erachten. Auf diese Weise werden die ersten Qualitätskriterien für die Charakterisierung der Schulstärke „Lernen“ zusammen getragen.

Weiteres zur qualitativen Beschreibung von Stärken im **Baustein 5.3.2. – „Qualitätskriterien Stärke“**.

Sind jüngere Schüler/innen in der Aushandlungsrunde, so müssen die Fragestellungen und Arbeitsaufträge an diese Zielgruppe angepasst werden.

**! Wichtig**

Nach dieser Vorarbeit – der Festlegung auf eine Stärke und deren qualitative Konkretisierung – ist eine Arbeitsgrundlage für die Aushandlungen der kommenden Wochen und Monate geschaffen.

**Wünscheauswahl und Maßnahmenvorschläge durch die einzelnen Anspruchsgruppen**

Nun geht es um Wege bzw. Maßnahmen, die den Ausbau der ausgewählten Stärke voran bringen sollen.

Hierfür werden die gesammelten Wünsche der einzelnen Anspruchsgruppen genutzt. Die einzelnen in der Aushandlungsrunde vertretenen Anspruchsgruppen nehmen sich die Wüscheliste ihrer eigenen Gruppe vor und wählen die Wünsche aus, die dem Erhalt bzw. der Weiterentwicklung der ausgewählten Schulstärke dienlich erscheinen. Im nächsten Schritt wählt die jeweilige Kleingruppe einige dieser Wünsche aus, um zu ihrer Erfüllung Maßnahmenvorschläge zu entwickeln, die sie im Anschluss der gesamten Runde vorstellt.

Bei der Auswahl von Wünschen sollte natürlich die Gewichtung der einzelnen Wünsche eine Rolle spielen. Schon aus Akzeptanzgründen ist es sinnvoll zu versuchen, die jeweils am häufigsten geäußerten Wünsche der unterschiedlichen Anspruchsgruppen bei der Auswahl und anschließenden Maßnahmenentwicklung zu berücksichtigen.

**! Wichtig**

Dies soll aber niemanden davon abhalten, auch solche Wünsche in Betracht zu ziehen, die nur ein geringes „Rating“ haben. Vielleicht kann gerade die Realisierung dieser Wünsche die zentrale Stärke besonders gut und nachhaltig unterstützen und für alle Schulbeteiligten einen Gewinn bedeuten.

Je konkreter Maßnahmenvorschläge von einer Anspruchsgruppe formuliert werden, desto besser können sich die anderen Gruppen vorstellen, worum es bei den Vorhaben geht, welche Auswirkungen sie haben könnten und wie die Realisierungschancen sind.

**Formulierung von Maßnahmenvorschlägen**



## 5.2 Umsetzung

Es ist deshalb wichtig, entsprechende Kompetenzen für die Formulierung von Maßnahmenvorschlägen (inkl. Zielformulierung, nötigen Ressourcen, konkreten Umsetzungsschritten, Beteiligten, Auswirkungen, etc.) in der Aushandlungsgruppe zu fördern.

Dazu der **Baustein 5.3.3 – „Formulierung von Maßnahmenvorschlägen“**.

Für die Präsentation der einzelnen Maßnahmenvorschläge bietet sich ein so genannter „Galerie-Rundgang“ an, bei dem alle anderen Mitglieder der Aushandlungsrunde nachfragen und sich die Vorschläge näher erläutern lassen können. Außerdem besteht hier die Möglichkeit, Rückmeldung zu geben und etwaige Bedenken oder Ergänzungsvorschläge zu äußern bzw. diese auf Moderationskarten festzuhalten.

Präsentationen der Maßnahmenvorschläge mit Rundgang und Feedback

Nach den Rückmeldungen durch die Vertreter/innen der einzelnen Anspruchsgruppen arbeiten die jeweiligen Kleingruppen (E, L, S getrennt voneinander) die Anregungen oder Ergänzungen der anderen Aushandlungsmitglieder ein bzw. nehmen geäußerte Bedenken in ihre Überlegungen auf.

Überarbeitung der Maßnahmenvorschläge

Die einzelnen Kleingruppen kommen nach der Überarbeitung ihrer Maßnahmenvorschläge wieder im Plenum zusammen und stellen die geänderten Punkte vor. Nach jedem einzelnen Maßnahmenvorschlag wird ein Stimmungsbild der gesamten Aushandlungsrunde erfragt.

Stimmungsbilder als Vorbereitung auf Konsensentscheidungen

Können nicht alle Anwesenden einem Vorschlag zustimmen, so geht es darum, einen Dialog zu starten, der darauf ausgerichtet ist, die Maßnahme so lange weiter zu entwickeln, bis sie von allen getragen wird oder aber deutlich wird, wieso eine Maßnahme prinzipiell nicht von allen Anspruchsgruppen oder Personen befürwortet werden kann.

Manchmal kann es auch sein, dass ein Maßnahmenvorschlag zu einem bestimmten Zeitpunkt noch nicht „umsetzungsreif“ ist. Dann ist es sinnvoll, einen solchen Vorschlag zurück zu stellen und ihn nach einem zeitlichen Abstand noch einmal zu bearbeiten.

Schritte der Moderation zur Konsensfindung

Die zugrunde liegende Technik der Konsensfindung wurde schon mit unterschiedlichen Akzenten im **Baustein 2.3.4 – „Demokratieverständnis“** und im **Baustein 4.3.2 – „Die Kunst, einen Kürbis zu teilen“** erläutert.

Hier trotzdem noch einmal eine kurze Darstellung der Moderationstechnik für die Konsensfindung bei Maßnahmenvorschlägen, die aber auch in weiteren Kontexten Anwendung finden kann:

1. Identifikation der Einwände: Die Personen, die der Maßnahme nicht zustimmen können, werden nach den Punkten/Eigenschaften/Inhalten befragt, die zur Ablehnung der Maßnahme führen. („Was fehlt?“ „Was sollte

## 5.2 Umsetzung

sich an dem Vorschlag ändern, damit auch Sie zustimmen können?“)  
Diese Einwände werden durch die Moderation am vorhandenen Vorschlag sichtbar gemacht (Edding in anderer Farbe).

2. Fokus auf zunächst einen Themenstrang: Die Moderation greift einen ersten kritischen Punkt/Einwand auf. Über Nachfragen und Verständnisfragen aus der Gruppe werden zusätzliche Erläuterungen bezüglich dieses Einwandes auf Karten notiert und dazu gepinnt (inhaltliches Okay einholen!). So können eventuelle Missverständnisse ausgeräumt und „versteckte“ Gemeinsamkeiten entdeckt werden.
3. Frage nach Vereinbarkeit der verschiedenen Positionen: Jetzt wird versucht, Lösungsideen zur Überwindung der Einwände aus dem Plenum zu erhalten (z. B. nebeneinander, sich ergänzend, nacheinander, Aspekte integrierend etc.)  
Die dazugehörigen Ideen werden auf Karten notiert und angepinnt (inhaltliches Okay einholen!). Diese Schritte werden für alle Einwände erneut durchgeführt.
4. Maßnahmenumformulierung: Die Lösungsvorschläge werden zusammengefasst und in den Maßnahmenvorschlag integriert.
5. Erneutes Stimmungsbild und Konsens/Vereinbarung

Dieser Integrationsprozess kann bei manchen Vorschlägen sehr schnell gehen, bei sehr umstrittenen Themen aber auch länger dauern (siehe dazu das Kapitel „Vom Maßnahmenvorschlag zur Umsetzung – ein Praxisbeispiel“ im Begleitheft).

Von der Aushandlungsrunde verabschiedete Maßnahmenvorschläge sollten unbedingt gewertschätzt werden, mindestens mit einem Applaus!

**Tip**

Die Aushandlungsrunde ist kein Gremium, das verbindliche Entscheidungen für die gesamte Schule treffen kann. Diejenigen, die von einzelnen vorgeschlagenen Maßnahmen betroffen sind, müssen selbstverständlich ihre Zustimmung geben bzw. ihre Bedenken oder Veränderungswünsche einbringen können. Manchmal geht es um alle Anspruchsgruppen in der Schule, manchmal aber auch „nur“ um eine der Gruppen (z. B. das Kollegium).  
Üblicherweise wird dazu in den relevanten Schulgremien und Gruppen eine Präsentation des jeweiligen Vorschlags durchgeführt oder eine Entscheidungsvorlage eingebracht.  
Sollte bei dieser Rückkopplung Änderungsbedarf deutlich werden, muss der entsprechende Maßnahmenvorschlag noch einmal überarbeitet werden und eine weitere Schleife in den Gremien drehen.

**Rückkopplung mit denjenigen, die von vorgeschlagenen Maßnahmen betroffenen sind**

Eine Maßnahme ist dann umsetzungsreif, wenn alle Bedenken ausgeräumt sind und die von der Maßnahme Betroffenen sich mit der Umsetzung einver-

**Die Umsetzung von Maßnahmen**



## 5.2 Umsetzung

standen erklären. Die im Maßnahmenvorschlag genannten Umsetzungsschritte können jetzt eingeleitet werden. Dazu sind in der Regel Projektmanagement und eine Umsetzungsgruppe notwendig.

Wir haben einmal ein ganzes Aushandlungswochenende dazu genutzt, Projektmanagementkompetenzen in der Aushandlungsrunde zu entwickeln bzw. zu fördern, dies im Rahmen der Realisierung eines gemeinsamen Projektes. Hierbei ging es um den Bau einer so genannten „Schulinsel“ – einer Sitzgruppe auf dem Schulhof. Idee, Konzeption, Planung, Durchführung, Öffentlichkeitsarbeit sowie die Sorge um den nachhaltigen Bestand der „Insel“ (Pflege und Wartung) wurden in Teams bestehend aus Eltern, Pädagog/innen und Schüler/innen bestritten.

Zum Thema Projektmanagement einige Anregungen im **Baustein 5.3.4. – „Projektmanagement“**.

Zentrales Ziel aller durch die Aushandlungsrunde vorgeschlagenen Maßnahmen und deren Umsetzung sollte immer deren Nachhaltigkeit und Verfestigung in der Schulkultur bzw. im Schulalltag sein.

Dazu bietet sich insbesondere die Verankerung der Ergebnisse durch die Formulierung von entsprechenden Prinzipien und Werten im Leitbild oder in Form von Entwicklungsschwerpunkten, Zielen und Vorhaben für das Schulprogramm an. Dies sollte auch immer bei der Planung und Umsetzung von Maßnahmen mit berücksichtigt werden.

Verankerung der Aushandlungsergebnisse im Schulprogramm

Jedes Mal, wenn eine Aushandlungsrunde eine Maßnahme erfolgreich umgesetzt hat oder auch wenn sie an etwas gescheitert ist, sollte unbedingt eine Zwischenevaluation durchgeführt werden.

Diese Zwischenevaluation dient dazu, die zukünftigen Arbeitsweisen und die Zusammenarbeit zu optimieren, insbesondere in Hinblick auf

- > das Einhalten der selbsterarbeiteten Regeln,
- > die Informationsflüsse zwischen der Aushandlungsrunde und der Schule / den gesamten Anspruchsgruppen,
- > die Verbreitung der Aushandlungskultur in der Schule

Hierzu einige Hinweise im **Baustein 6.3.1 – „Rückblick und Ausblick“** aus Kapitel 06.

Zwischenzeitliche Auswertungen

Diese Phase findet ihren Abschluss, sobald die Aushandlungsgruppe das Gefühl hat, einen gewissen Reifezustand erreicht zu haben und an einem Scheidepunkt zu stehen. Dies ist in der Regel dann der Fall, wenn eine zentrale Stärke der Schule durch eine oder mehrere Maßnahmen bzw. ein Maßnahmenpaket erfolgreich und nachhaltig weiter entwickelt werden konnte.

Beendigung dieser Phase – Einstieg in eine neue Qualität

## 5.2 Umsetzung

Die Aushandlungsrunde kann sich dann entweder einer nächsten Stärke der Schule zuwenden und ein weiteres Mal die einzelnen Schritte dieser Phase durchlaufen.

Oder die Gruppe stellt sich erst einmal Fragen grundsätzlicherer Art, bevor sie sich mit neuen Aufgaben beschäftigt. Bei diesen grundsätzlichen Fragen geht es in der Regel um die „Längerfristigen Perspektiven der Aushandlungsrunde“, die im folgenden Kapitel **06** thematisiert werden. Wesentliche Aspekte dabei sind die zukünftigen Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten sowie die nachhaltige Verankerung der Aushandlungsrunde in der gesamten Schule bzw. in der Schulkultur.