

# Wenn der Wind der Veränderung weht, bauen einige Mauern, andere setzen Segel. (aus China)

## *Wissensmanagement und Implementierung von Innovation am Beispiel von „Schulentwicklung auf Anfrage“*

Mag. Elisabeth Steininger & Mag. Christine Simbrunner, PH der Diözese Linz

### **Zusammenfassung:**

*Das Konzept „Schulentwicklung auf Anfrage“ wurde zur Förderung des Transfers von Innovation und neuem Wissen in den Unterricht entwickelt. Konkrete Beispiele zeigen, dass Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen u.a. dann wirksam sind, wenn durch systemische Beratung das gesamte System „Schule“ eingebunden wird und ein partizipativer bottom-up Prozess in Gang gesetzt wird, auch wenn das Thema mitunter top-down verordnet ist. Es gilt die Bedürfnisse und Bedingungen am jeweiligen Standort einzubeziehen und eine Prozessarchitektur für die spezifische Anfrage zu entwickeln. Daraus resultieren Anforderungen für die weitere Professionalisierung der Lehrenden sowie für die strukturellen Voraussetzungen an Hochschulen.*

**Schlüsselwörter:** *Innovation Schulentwicklung Beratung Anfrage Prozessbegleitung*

## 1. Wenn der Wind der Veränderung weht...

Seit der Gründung (Hochschulgesetz 2005) bestimmt der Wind der Veränderung das Geschehen an den Pädagogischen Hochschulen. Ein Wind, der über alle Ebenen weht und auch der Bildungslandschaft in Österreich kräftig ins Gesicht bläst. So wurde die „klassische“ Fortbildung auf eine Reise geschickt und der Paradigmenwechsel von „Tageskürsli“ (Dr. Willi Stadelmann, Frühjahrstagung Fort- und Weiterbildung, bm:ukk 27.2.2013) zu nachhaltiger, systemischer Fortbildung auf Kurs gebracht (bm:ukk, Rundschreiben 21/2011). Dies rückte das weite Feld der Schul- und Unterrichtsentwicklungsbegleitung und der Beratung wieder mehr in den Vordergrund. Die Nachfrage nach Entwicklungsbegleitung steigt seither stetig.

Eine Antwort der PH der Diözese Linz war die Gründung des Beratungszentrums für Lehrer/innen und Schulen (BZ). In enger Kooperation mit dem Institut für Fort- und Weiterbildung (IFWB) werden gemeinsam mit den Schulen maßgeschneiderte Konzepte entworfen, die den Anspruch haben, Innovationen wirklich bei den Schülerinnen und Schülern ankommen zu lassen. Dieses Konzept der „Schulentwicklung auf Anfrage“ wurde auf Basis

vielfältiger Praxiserfahrung und mit theoretischer Rückbindung (vgl. Freudenthaler 2012) entwickelt und wird von den Schulen intensiv nachgefragt und sehr gut angenommen.

In diesem Beitrag wird das Konzept anhand konkreter Beispiele beschrieben. Erkenntnisse zu förderlichen beziehungsweise hinderlichen Faktoren bei der Implementierung von Innovation an Schulen werden mit aktuellen Erfahrungen verknüpft. In einem weiteren Schritt wird versucht darzulegen, welche Kompetenzen Lehrende haben sollten, um erfolgreich zu sein, und welche Strukturen die Umsetzung erst ermöglichen.

## 2. Stört nicht meine heile Welt...<sup>1</sup>

Innovation beschreibt eine soziale Aktivität, die grundlegende Veränderungen für die Beteiligten bedeutet (Altrichter & Wiesinger 2004, 1) und daher häufig zu Verunsicherung bzw. zu Widerstand, dem „siamesischen Zwilling von Veränderung“ (Doppler 2009, 11), führen. Altrichter & Wiesinger (2004, 3-7) listen grundlegende Stolpersteine, aber auch Gelingensfaktoren auf. Dazu gehört z.B. die Partizipation der Beteiligten, für die die Neuerung Relevanz hat. So wird man sozusagen „Miteigentümer/in“ der Entwicklung, die daraus entstehende Energie kann bei der Umsetzung auch über schwierige Situationen tragen (Doppler 2009, 5). Eine kräftige, attraktive Vision (Kaiser 2010, 167), die es wert ist, gemeinsam angestrebt zu werden, gehört ebenfalls zu den Gelingensfaktoren. Darüber hinaus sind es Klarheit über Ziele und Ideen für deren konkrete Übersetzung in die Praxis (vgl. Doppler & Lauterburg 2014, 102). Dabei kommt der Schulleitung und einer „weisen Führung“ (Doppler 2009, 6) wesentliche Bedeutung zu. Und natürlich braucht es ausreichend Ressourcen. Viele Schulen haben erkannt, dass es hilfreich ist, in Veränderungsprozessen nicht nur Fach-, sondern auch Prozessberatung in Anspruch zu nehmen. Während Fachberater/innen eher Inhalte und Modelle vermitteln, stellen Prozessberater/innen Fragen und steuern den Prozess (Osinger 2007, 5). Das Konzept „Schulentwicklung auf Anfrage“ bezieht möglichst viele Akteure aktiv ein und geht davon aus, dass die Betroffenen selbst am besten wissen, welche Themen gerade angegangen werden müssen (Rauen 2005, 443). Die Prozessbegleiter/innen unterstützen beim Heben der Themen und Ziele, klären Abläufe und Strukturen und sind „Hüter/innen des Prozesses“ (Berger/Ukowitz 2005, 110).

*„Unsere beiden Standorte werden zusammengelegt, in den nächsten Wochen soll es einen*

---

<sup>1</sup> Zitat einer SQA-Koordinatorin bei einer Auftragsklärung (anonymisiert -vertraulich): Die Kolleginnen und Kollegen sind in der Haltung: Stört nicht meine heile Welt... Schon wieder was Neues...

*Gemeinderatsbeschluss zur Fusion geben, die Emotionen gehen hoch, wir brauchen ein gutes Procedere! Wie sollen wir das angehen? Die Kollegien sind in Aufruhr, ich möchte mit meiner Steuergruppe kommen, der BSI hat gemeint, es könnte gut sein, das mit dem Beratungszentrum zu machen.“<sup>2</sup>*

In dieser Anfrage finden sich förderliche und hinderliche Faktoren für die Implementierung von Innovation. Als förderlich kann angeführt werden, dass die Initiative von der Schulleitung ausgeht. Eine positive Problembewältigung scheint von der Schulleitung gewünscht und diese ist bereit, Führungsverantwortung im Sinne Dopplers wahrzunehmen (Doppler 2009, 8). Der Faktor, dass die Steuergruppe bei der Auftragsklärung dabei sein soll, ist ein Hinweis darauf, dass es Rückhalt im Kollegium gibt und Interesse vorhanden ist, die Herausforderung partizipativ anzugehen (Altrichter & Wiesinger 2004, 3). Die angekündigte Gemeinderatssitzung gibt eine Zeitschiene, eventuell Zeitdruck vor, was Motor für Motivation und effizientes Arbeiten bei der Lösungsfindung sein kann (Altrichter & Wiesinger 2004, 10). Die Kolleginnen und Kollegen möchten ein attraktives Zukunftsbild entwickeln und dabei eine aktive Rolle spielen (Kaiser 2010, 167-181). Die Schulbehörde unterstützt die Initiative.

Manche dieser Punkte können sich auch als hinderlich herausstellen. So könnte sich die Schulleitung gedrängt fühlen, Unterstützung anzufragen („verordnete Beratung“, Rauen 2005, 375). Die Entscheidung der Schulfusion wird offensichtlich hoch emotional diskutiert, daher müssen offene und verdeckte Konflikte wahrgenommen und die Interventionen auf die Konfliktstufe abgestimmt werden (Glasl 1990, 200). Wenn die Entscheidungsstrukturen unklar sind oder unterschiedliche Interessen in den relevanten Umwelten vorherrschen, müssen diese geklärt und offen gelegt werden („hidden agenda“, Doppler 2014, 113). Die Schulleitung und Teile der Kollegenschaft könnten im Widerstand verharren, wenn es nicht gelingt, ein Bild einer attraktiven Zukunft zu entwickeln (Doppler 2014, 354).

### 3. Open mind – open heart – open will.<sup>3</sup> Schulentwicklung auf Anfrage

Entwicklungsprozesse zu gestalten ist eine komplexe Sache: „Um innovative Praktiken in ein komplexes Umfeld einzubetten, ist die bloße Kopie eines „master plan“ oder die Übernahme

---

<sup>2</sup> Zitiert nach dem Anruf einer Schulleiterin im Beratungszentrum

<sup>3</sup> Scharmer 2011, 5

eines bereits vorhandenen Modells nicht ausreichend...“ (Altrichter & Wiesinger 2004, 9). Eine professionelle systemische Begleitung von Schulen, in der über „weit geöffnetes Denken, Fühlen und Wollen“ (Scharmer 2013, 44) in einem partizipativen Prozess Entwicklungen in Gang gesetzt werden, ist daher wesentlich im Sinne eines wirkungsvollen Wissensmanagements.

Im Angebot „Schulentwicklungsbegleitung auf Anfrage“ bieten das BZ und das IFWB Schulen maßgeschneiderte Schulentwicklungsbegleitung für den jeweiligen Schulstandort an. Hier gibt es keine „fertigen Pakete“. Ausgehend von den Bedürfnissen der jeweiligen Schule wird ein standortspezifisches Prozessdesign entwickelt, vereinbart und durchgeführt. Folgendes Procedere für „Schulentwicklung auf Anfrage“ hat sich bewährt:

1. Nach der **Anfrage** an das IFWB oder das BZ wird seitens der Leitung geklärt, wer organisatorisch zuständig ist und wer als Prozessbegleiter/in in Frage kommt. Im Anschluss erfolgt die Auftragsvergabe an die Prozessbegleitung.
2. **Kontaktaufnahme mit der Schule:** Die Prozessbegleitung führt Vorgespräche und vereinbart mit der Schule Termin, Ort und Teilnehmer/innen für eine etwa zweistündige Auftragsklärung.
3. Eine **fundierte Auftragsklärung** ist das Herzstück für einen erfolgreichen Prozess. Motivationen, Bedürfnisse und Ziele müssen genau herausgearbeitet und relevante Umwelten einbezogen werden. Angestrebt wird eine „WIN<sup>4</sup>-Situation“ (Simbrunner & Steininger): eine Bedeutsamkeit des Prozesses und der angestrebten Ergebnisse für den Einzelnen, die Schulgemeinschaft, für den Schulstandort und letztlich die Gesellschaft.
4. Sollte eine Vereinbarung zustande kommen, so wird diese in einer detaillierten **Kooperationsvereinbarung** verschriftlicht. Ziele, Umfang, Prozessarchitektur (Schiersmann & Thiel 2011, 44), Verantwortlichkeiten, sowie organisatorische Details werden festgehalten. Dies gibt Sicherheit, würdigt Engagement und erhöht die Verbindlichkeit.
5. **Prozessdurchführung** und Schulentwicklungsbegleitung laut Auftrag.
6. **Evaluierung** laut Vereinbarung, gegebenenfalls neue Auftragsvereinbarung.

Schulentwicklung auf Anfrage bietet einen professionellen Rahmen mit einem systemischen Beratungsangebot – jeder Auftrag ist anders und für sich „ein Original“, auch wenn die Themen ähnlich und bekannt sind (SQA, Teamentwicklung, Implementierung der NMS, Implementierung der „Neuen Autorität“, Teamteaching, Fusionen, Gesundheitsförderung etc.). Entscheidend ist

jedoch, dass sie ganz individuell nach den Besonderheiten jedes Standorts entwickelt und in den Schullalltag implementiert werden. Dies gelingt dann, wenn die gemeinsam entwickelten Maßnahmen für das Kollegium und jeden einzelnen bedeutsam und attraktiv sind. Das erscheint uns der Hauptfokus einer erfolgreichen Entwicklungsbegleitung. So wird im Sinne Scharmers und eines fundierten Wissensmanagements eine Infrastruktur geschaffen, die in der Auseinandersetzung mit den Fragen „Who ist my Self? What is my work?“ ein gemeinschaftliches „co-creating and embodying“ von Zukunft ermöglicht (Scharmer 2011, 5-6).

#### 4. Das Boot hat den richtigen Kurs, einige zögern noch, an Bord zu gehen...

Dieses Zitat einer Lehrerin am Ende eines Schulentwicklungsnachmittags zeigt, dass ein Prozess gestartet wurde, um ein attraktives und bedeutsames Zukunftsszenario zu entwickeln, in dem im Idealfall „nicht nur Einzelpersonen, sondern die Mehrzahl der Mitglieder ... die Innovation zu ´ihrer´ machen und damit auch die ´community´ verändern“ (vgl. Altrichter & Wiesinger, 6). Jetzt gilt es dranzubleiben und alle ins Boot zu holen.

Damit solche Prozesse gelingen, haben sich die Ansprüche an die Lehrenden in der Fortbildung und Beratung gewandelt. Fachkompetenz in einem speziellen Thema reicht nicht aus, um im Sinne eines fundierten Wissensmanagements das Neue ins System zu bringen und zu verankern.

Unsere Erfahrung zeigt, dass Fortbildner/innen neben den oben zitierten fachlichen Expertentum auch noch ein breites Profil an Kompetenzen benötigen, um die Entwicklung zur „Selbststeuerung einer Organisation“ (vgl. Doppler 2009, 5) gut begleiten zu können:

- Fundierte Ausbildung zur Schulentwicklungsberatung ([www.fwb.ph-linz.at](http://www.fwb.ph-linz.at)) und Prozessbegleitungskompetenz (EBIS-Profil: [www.sqa.at](http://www.sqa.at))
- Fundierte Coaching- und Gesprächsführungskompetenz
- Kompetenz zur Moderation in Klein- und Großgruppen, Erfahrung im Umgang mit Widerstand und Change Management
- Analysefähigkeit, Selbstreflektiertheit und Rollenklarheit im Spannungsfeld zwischen Input und Prozess
- Gegebenenfalls Spezialisierung, zum Beispiel in Bezug auf Unterrichtsentwicklung, Visionsentwicklung, Teamentwicklung etc.

Aus diesem Paradigmenwechsel ergeben sich neue Ansprüche an Systemvoraussetzungen:

- Es braucht personale und finanzielle Ressourcen, um den Schulen diese systemische Prozessbegleitung anbieten zu können.
- Es bedarf flexibler Strukturen, die diesem bedürfnisorientierten Ansatz gerecht werden, sei es bei der Darstellung in PH-Online, der Abrechnung und der dienstrechtlichen Abbildung als „Lehre“.
- Ein Umdenken in Bezug auf die Planungskultur ist unabdingbar. Ein Konzept „auf Anfrage“ und eine Planung bereits im vorhergehenden Schuljahr sind ein Widerspruch in sich. Hier scheint die Definition von Rahmenvorgaben statt inhaltlicher und organisatorischer Fixierung sinnvoll.
- Gleichzeitig mit der Flexibilisierung („Jedes Paket ist anders“) braucht es auch administrative Ressourcen, gepaart mit einem Blick auf eine „Flurbereinigung“, was administrativ sinnvoll beziehungsweise überflüssig ist.
- Vernetzung und intensiver Erfahrungsaustausch von Prozessbegleiterinnen und Prozessbegleitern zur Qualitätssicherung und Weiterentwicklung erscheinen zweckmäßig.

Diese Ansprüche gilt es bei der Qualifizierung und Auswahl der Entwicklungsbegleiter/innen und auch in der organisatorischen Umsetzung mitzudenken beziehungsweise in die Weiterentwicklung zu integrieren. Dies ist die Voraussetzung für ein zukunftsfähiges Konzept für Fort-, Weiterbildung und Beratung, weil auch hier gilt:

„It is not the strongest of the species that survive, nor the most intelligent. It is the one most adaptable to change“. (Charles Darwin)

### Literaturverzeichnis

Altrichter, Herbert & Wiesinger, Sophie (2004). Aus Erfahrungen lernen: Was die Innovationsforschung im Bildungswesen zum Implementierungsproblem zu sagen hat. In Reinmann & Mandl (Hrsg.), Psychologie des Wissensmanagements. Perspektiven. Theorien und Methoden. Göttingen: Hogrefe, 220-233.

Berger, Iris & Ukovitz, Robert (2005). In Falk Gerhard, Heintel Peter & Krainz Ewald (Hrsg.). Handbuch Mediation und Konfliktmanagement. Berlin: Springer Verlag.

Doppler, Klaus (2009). Über Helden und Weise. Von heldenhafter Führung im System zu weiser Führung am System. In OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management 2/2009, 4-13. Verfügbar unter: [http://www.konfliktundfuehrung.bmev-muenchen.de/dokumente/Doppler-ZOE-01-09\\_ueber-Helden-und-Weise.pdf](http://www.konfliktundfuehrung.bmev-muenchen.de/dokumente/Doppler-ZOE-01-09_ueber-Helden-und-Weise.pdf) [27.8.2014]

Doppler, Klaus & Lauterburg, Christoph (2014). Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH.

Freudenthaler, Christoph (2012). Beratung als konstitutiver Teil der Lehrer/-innenbildung. Linz. Verfügbar unter: <http://www.phdl.at/institute/beratungszentrum/forschung> [27.8.2014]

Glasl, Friedrich (1990). Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte und Berater. Bern/Stuttgart: Haupt Verlag.

Kaiser, Alexander (2010). Wissensbasierte Visionsentwicklung in Unternehmen und Systemen. Vikobama®. In Fuchs Anneliese & Kaiser Alexander (Hrsg.). Der Ausbruch aus dem Hamsterrad. Wien: Böhlau-Verlag, 167-181.

Osinger, Dietmar (2007). Schulentwicklung braucht Beratung. Neue Anforderungen brauchen neue Wege. Beratung, Schulentwicklung, LehrerInnenfortbildung. schulheft 127, 103 - 119. Innsbruck: StudienVerlag.

Rauen, Christopher (2005). Handbuch Coaching. Göttingen: Hogrefe.

Rundschreiben bm:ukk 21/2011

Scharmer, Claus Otto (2013). Theorie U – Von der Zukunft her führen: Presencing als soziale Technik. Heidelberg: Carl Auer Verlag.

Scharmer, Claus Otto (2011). Leading from the Emerging Future: Minds for Change – Future of Global Development. Berlin. Verfügbar unter: [http://www.ottoscharmer.com/docs/articles/2011\\_BMZ\\_Forum\\_Scharmer.pdf](http://www.ottoscharmer.com/docs/articles/2011_BMZ_Forum_Scharmer.pdf) [26.8.2014]

Schiersmann, Christiane & Thiel, Heinz-Ulrich (2011). Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

#### Autorinneninfo:

Steininger, Elisabeth, Mag., Institutsleiterin des Instituts für Fort- und Weiterbildung an der Privaten Pädagogischen Hochschule der Diözese Linz, AHS-Lehrerin, Schulentwicklungsberaterin (EBIS) mit den Schwerpunkten QE, SQA und Moderation.

Simbrunner, Christine, Mag., Co-Leiterin am Beratungszentrum für Lehrer/innen und Schulen an der Privaten Pädagogischen Hochschule der Diözese Linz, AHS-Lehrerin, Coach, Mediatorin, Schulentwicklungsberaterin (EBIS) mit den Schwerpunkten OE, SQA und Teamentwicklung.