

Strategische Ansatzpunkte zur Führung eines Veränderungsprozesses

Referat anlässlich der Informationsveranstaltungen des Amtes für Volksschulen des Kantons St. Gallen (Sargans 27.08.07, Wattwil 5.9.07, St. Gallen 11.9.07) zur Einführung der Blockzeiten

Schwarzer Text Norbert Stieger

blauer Text Felix Oesch

Folie 1

Geschätzte Kolleginnen und Kollegen
Sehr verehrte Damen und Herren

"Strategische Ansatzpunkte zur Führung eines Veränderungsprozesses" unter diesem Titel erscheinen unsere einleitenden Bemerkungen auf der Einladung. Diese hohe Erwartungen auslösende Bezeichnung unserer Ausführungen dürfte weniger für mich als für meinen Partner, Herrn Felix Oesch, Spezialist in solchen Fragen, zutreffen (Folie 2). Ich spreche viel eher als Schulsratspräsident zu Ihnen, als einer aus der Praxis, als einer der, was die Umsetzung der anstehenden Projekte betrifft, diese ebenso mit den gleichen Rahmenbedingungen umzusetzen hat. Als einer aber auch der wie Sie gewillt ist, dies möglichst gut zu tun und damit Nachhaltigkeit zu erreichen.

Herr Stieger wird wohl Recht haben, wenn mein Part etwas schwieriger ist. Wir haben uns geeinigt, dass ich meine Gedanken zu methodischen Überlegungen immer dazwischen schiebe mit der Idee, dass Sie einen direkten Bezug zur Praxis sehen können.

Darum ein paar methodische Bemerkungen zum Titelstichwort „Veränderungsprozess“:

Woher kommt das Motiv?

Folie 1 (3a)

Einführung Blockzeiten / Mittagstisch

Folie 2 (3b)

Herausforderung oder hilfreiche Umdeutung

Folie 3 (3c)

Zurück zu den Äusserungen von Herrn Stieger. Sie wollen es gut machen und Nachhaltigkeit erreichen. Gut setzt voraus, dass Kriterien bekannt sind, die den Unterschied sichtbar machen können zwischen gut und nicht gut oder besser.

Praktische Hinweise 1 für (Umsetzungs-) Projekte

Folie 9 (6)

- Im Projekt von Herrn Stieger ist das Wollen im Vordergrund – und nicht das Müssen – eine vorteilhaftere Ausgangslage – da schwingt eine Zuversicht mit, der Lösungsgewinn erscheint grösser als der (nicht formulierte) Leidensdruck.
- Des weitern geht es um die Frage: Was soll denn gut werden? Was ist der Sinn, der Zweck – was will man bewirken?
- Und als dritte Frage: An was erkenne ich und andere (vor allem die SchülerInnen, die Eltern), dass es gut kommt, dass es sogar besser ist als es vorher war?

Je genauer die Beschreibung ist, je einfacher ist die Kommunikation und die Förderung der Motivation zur Veränderung – der Nutzen, der Gewinn wird sichtbar, nachvollziehbar. Die - nach Strittmatter – Privilegien werden deutlich.

Der zweite Anspruch besagt, dass es nachhaltig sein soll, also dass sich „das Gute“ halten kann, anhält. Nur was Sinn vermittelt und Einsicht schafft und die Umsetzung nachvollziehbar macht, wird nachhaltig erfolgreich sein.

Bei Projekten, die vom Staat vorgegeben werden, ist die Sinnsuche, die Einsicht in meist langen - oft auch parlamentarischen - Prozessen vorausgegangen. In einem demokratischen Prozess davon auszugehen, dass sich alle einig waren und sind, ist Illusion

– und das ist aus meiner Sicht die grösste Falle: Behörden in Schulen haben oft den offenen oder versteckten Anspruch – oder reden und handeln oft so - dass alle es gleich sehen sollten. Richtig: es wäre tatsächlich das einfachste – doch wenn es um pädagogische und gesellschaftliche Fragen geht, ist und bleibt dies Wunschdenken. Die Schulen vor Ort müssen nachvollziehen und umsetzen. Und ich denke, dass Sie es am besten mit denselben Argumenten tun sollten, mit denen der Gesetzgeber seine Entscheidung gefunden hat.

Folie 7

Die Ausgangslage ist für uns alle nicht ganz so einfach. Einschneidende, zukunftsweisende Veränderungen stehen an, müssen im Rahmen einer gegebenen Frist - mindestens vorerst einmal organisatorisch - umgesetzt werden, haben Auswirkungen auf Strukturen und Personaleinsatz und – verlangen in verschiedenen elementaren Bereichen nach einem inhaltlichen Umdenken. Und nur wenn dieses inhaltliche Umdenken passiert, darf davon ausgegangen werden, dass die anstehenden Projekte unsere Schule auch wirklich inhaltlich erfolgreich weiterentwickeln. Und wenn nicht, dann sind wir weniger weit als heute!

Und genau an dieser Stelle wird die Sinnfrage und Nachhaltigkeit in den Vordergrund gerückt. Darum müssen die vorherigen Fragen um eine weitere ergänzt werden:

- Unter welchen Bedingungen haben die Schülerinnen und Schüler im Sinne ihres Lernens einen Nutzen davon?

Nach Abschluss des Projekts kann also nicht nur eine Vollzugsmeldung stehen: „Blockzeiten sind eingeführt!“, sondern hier wird der Rahmen der Blockzeit auch zu einem pädagogischen Nutzen umgedeutet werden müssen, indem z.B. eine grössere Flexibilität im Umgang mit Unterrichtsformen oder Projektarbeiten möglich werden, um die Vorteile und Chancen der Blockzeiten zu nutzen und die Nachteile zu minimieren. Der Sinn wird erweitert und vor allem auf den Auftrag der Schule fokussiert.

Folie 8

Vor genau einer ähnlichen Ausgangslage – natürlich nicht in dieser heute vorhandenen Gewichtung und nur lokal auf unsere Schulgemeinde bezogen – standen wir in Wattwil vor gut sieben Jahren. Ich war ziemlich neu im Amt. Die zunehmende Heterogenität in unseren Klassen machte uns allen massiv zu schaffen. Kurz vor meiner Zeit wurde noch – dies ohne volle Akzeptanz bei den Lehrkräften – für beinahe die ganze Schulgemeinde das Führen von Doppelklassen bestimmt und umgesetzt. In einem separativen Fördersystem lebend, kamen uns die verschiedenen Gesuche von Eltern und Fachstellen – kantonalen wie ausserkantonalen – welchen relativ vielen Kindern eine Hochbegabung, deren Förderung einer gezielten Beachtung zu schenken sei, attestierte – überhaupt nicht gelegen und stressten uns zusätzlich. Als langjähriger Pädagoge war ich mir bewusst, dass das, was nicht sein dürfte, weil es für uns unbequem war, halt doch der Tatsache entsprach und wir im Sinne von Artikel 3 des Volksschulgesetzes auch verpflichtet waren zu reagieren und uns der Sache anzunehmen. Doch wie?

Folie 9

Das übergeordnete Problem hiess Heterogenität – Zu lösen wäre dies durch den richtigen Umgang mit Heterogenität. Am Stärksten manifestierte sich die Problematik durch die Eltern, deren Kindern – durch wem auch immer – eine Hochbegabung attestiert wurde und die jetzt dringend und sofort, wenn möglich ab morgen eine Lösung für ihre Kinder forderten.

Klar war, dass wir möglichst umgehend eine Lösung für die "Hochbegabten" haben mussten.

Spüren Sie den Spagat in den Schilderungen von Herrn Stieger?

Praktische Hinweise 2 (Umsetzungs-) Projekte

Folie 10 (10)

Da ist ein Problem – es sollen Massnahmen getroffen werden – der Druck wird von den sogenannten „Leidenden“ aufgebaut.

Und schon ist die Gefahr gross, dass man möglichst schnell eine Lösung will. In den Aussagen von Herrn Stieger wird sichtbar, dass auch ein generelles Thema benannt werden wollte (Heterogenität und der Umgang damit), das mit Umsicht und nicht in der Schnelle angegangen werden wollte. Schnell und gründlich stehen sich hier vis à vis – das ist oft der Spagat. Und sehr oft braucht es beides miteinander und nicht hintereinander: erste rasche Lösung auf individueller Ebene ohne Präjudiz und die gründliche Klärung für eine langfristige und ins pädagogische Konzept integrierte Lösung.

Folie 11

Relativ schnell haben wir dann eine Arbeitsgruppe zur Analyse der Situation und zur Vorbereitung der nächsten Schritte ins Leben berufen. Darin waren die Interessen der Lehrkräfte, Schul-

leitungen, betroffene Eltern und Behörden vertreten. (Folie 12) Parallel zur Situationsanalyse hat sich die Arbeitsgruppe zum Thema kundig gemacht, sich über die verschiedenen bereits bestehenden Angebote informiert und gleichzeitig auch mehrere freiwillige Informationsveranstaltungen für Lehrkräfte, Eltern und Behörden rund um das Thema in die Wege geleitet. Die Arbeitsgruppe ist dann aufgrund ihrer ersten Erkenntnisse zum Schluss gekommen, dass ein Angebot für Hochbegabte nur im Rahmen eines grundsätzlich die Heterogenität würdigenden Gesamtkonzeptes geschaffen werden sollte. (Folie 13) Diesem Grundsatz haben sich dann auch die beiden Nachbargemeinden angeschlossen. Zusammen wollte man die Problematik auf der Basis einer gemeinsamen pädagogischen Idee anpacken. Die Heterogenität sollte als gesellschaftliche Tatsache auch im Unterricht zur Normalität werden. Separative Angebote sollen die Ausnahme sein und wenn möglich auch nur zeitlich befristete Angebote darstellen. (Folie 14) Dass diese Aussagen nicht ohne inhaltliche, strukturelle und auch materielle Rahmenbedingungen umzusetzen waren und noch sind, war der Arbeitsgruppe von Beginn weg klar; dass diese Idee den Lehrkräften, was die inhaltliche Herausforderung betraf, nicht einfach aufgezwungen werden durfte ebenfalls. Zudem sollte die Umsetzung der pädagogischen Grundidee von dazu motivierten, überzeugten Lehrkräften erfolgen.

Folie 15

In der Folge wurde die Arbeitsgruppe durch eine grössere, noch besser die Interessen der einzelnen Gruppierungen wahrnehmenden regionalen Projektgruppe abgelöst. Anlässlich eines Workshops aller Lehrkräfte, der Elternvertretungen und der Behörden

der daran beteiligten Gemeinden konnte gemeinsam die inhaltliche Ausrichtung der regionalen pädagogischen Grundidee sowie der dazu notwendigen Rahmenbedingungen ausgearbeitet werden. Gleichzeitig wurden Sorgen und Ängste aber auch Freude und Erwartungen zuhanden der Projektgruppe verabschiedet. Der Workshop fand ausnahmsweise während der Unterrichtszeit statt. An der Projektgruppe lag es dann im Rahmen einer intensiven auch zeitlich sehr kompakten Entwicklungsphase ein pädagogisches Konzept zu erstellen und gleichzeitig auch ein Pullout-Angebot Schule+ zu schaffen. Innerhalb ca. dreier Monate lag ein Konzeptvorschlag zusammen mit einem externen Angebot für Hochbegabte vor. Im Rahmen eines weiteren Workshops wurde dieses den Lehrkräften, Eltern und Behördenmitgliedern vorgestellt. Der Workshop war wiederum eingebettet in frei wählbare Weiterbildungsangebote zur Herausforderung "Umgang mit Heterogenität". Da die Zeit drängte, verabschiedeten die Räte das nun vorliegende, aufgrund der Rückmeldungen aus dem Workshop nochmals überarbeitete Konzept provisorisch für zwei Jahre. Mit dem externen Angebot Schule+ konnte sechs Monate nach dem Erkennen und Anpacken der Problematik gestartet und damit der Leidensdruck für hochbegabte Kinder, deren Klassen und Eltern entlastet werden.

Was wir hier sehen können ist schon fast klassisch: die Projektgruppe sorgt unter geeignetem Einbezug Betroffener für

- die Datensammlung
- die Verdichtung der Daten
- den Konzeptentwurf

In der Folge wurden Weiterbildungen angeboten, um die Umsetzenden zu sensibilisieren und zu befähigen, mit dem neuen Konzept erfolgsversprechend um zu gehen.

Praktische Hinweise 3 (Umsetzungs-) Projekte

Folie 11(16)

Oft sind Konzeptveränderungen verbunden mit der Notwendigkeit einer Kompetenzerweiterung. Blockzeiten werden z.B. im Kindergarten und an der Unterstufe vermehrte methodische-didaktische Kompetenz für die Binnendifferenzierung erfordern, weil mehr Ganzklassenunterricht stattfinden wird.

Das Konzept „Umgang mit Heterogenität“ wurde für eine bestimmte Zeit (2 Jahre) in Kraft gesetzt. Das macht sehr viel Sinn, denn die gewünschte Absicht und Wirkung ist mit den vorgeschlagenen Umsetzungen nicht immer erreicht. Ja, es können Dinge auftauchen, die man nicht bedachte und auch nicht vorher wissen konnte. So ist es gut, dass nach einer gewissen Zeit das Ganze überprüft wird.

Folie 17

Zwecks Evaluation und Weiterentwicklung der regionalen pädagogischen Idee, aber um ihr das notwendige Gewicht zu verleihen, wurde eine regionale pädagogische Kommission gegründet. **(Folie 18)** Darin sind durch die jeweiligen Vertretungen die Interessen der Lehrkräfte, der Eltern sowie der Behörden gleichermassen vertreten. Ein fester und für die Umsetzung der Idee äusserst wichtiger Bestandteil in der Organisationsstruktur der RPK bildet die **(Folie 19)** AG Weiterbildung. Diese Arbeit erstellt ein festes, für die Lehrkräfte freiwilliges, den örtlichen Bedürfnissen und Interessen angepasstes regionales Weiterbildungsangebot zum Thema Heterogenität dar. Kursangebote im Zusammenhang mit dem Umgang von

Heterogenität unter den folgenden Titeln sind auf grosses Interesse gestossen:

- Modulare Weiterbildung "Umgang mit Heterogenität"
- Optimal differenzieren im Unterricht (Kursreihe)
- "Ganz normal"
- Lernen à la carte
- Mathematik tun
- Werkstatt Beurteilung
- Ressourcenorientiert unterrichten
- Locker zum Lernerfolg
- usw.

Eine Idee zu haben, davon überzeugt zu sein, ist die eine Sache – deren Umsetzung eine andere. Bei der heute noch laufenden Umsetzung haben sich die Verantwortlichen von den folgenden Überlegungen leiten lassen:

Folie 20

Zeit:

Neue pädagogische Ideen können nicht von einem Tag auf den andern umgesetzt werden. Sie brauchen einen steten Prozess.

Die Projektgruppe hat möglichst schnell organisatorische und materielle Rahmenbedingungen geschaffen, welche eine Umsetzung zulassen, u.a. auch damit die Initialzündung gegeben, aber keinen Zeitdruck für die Umsetzung ausgelöst.

Ja, da kann ich nur beipflichten. In einer Zeit, wo alles schnell gehen soll, kann das nicht genug betont werden. Nur: strategisch Ar-

beiten heisst auch, dass man voraus schaut und denkt. Wenn der Kanton eine neue Verordnung oder ein neues Gesetz beabsichtigt und in Arbeit hat, wissen dies die Betroffenen und können den Diskurs darüber verfolgen. Der Vorwurf ist dann unberechtigt, es würde zu rasch gehen – unter der Voraussetzung, dass die Behörde nicht erst dann diskutiert, wenn die Umsetzung vor der Türe steht.

Strategisch arbeiten heisst also, dass man Kommendes indentifiziert und eine eigene Wertediskussion führt.

Folie 22

Freiwilligkeit:

Nur was die Mehrheit der Lehrkräfte aus innerer Überzeugung an ihrem Unterricht verändern, wird eine nachhaltige Entwicklung in unseren Schulen auslösen.

Die Projektgruppe hat die Lehrkräfte nicht gezwungen, die pädagogische Idee gegen ihren Willen umzusetzen. Mit dem Bereitstellen diesbezüglicher Rahmenbedingungen sowie einem gezielten Weiterbildungsangebot aber Anreize zu derer Umsetzung geschaffen. Bei der Personalrekrutierung wird neuen Lehrkräften, welche das gleiche pädagogische Gedankengut vertreten den Vorzug gegeben. Ebenfalls werden anstehende Investitionen sowie Verbesserungen von Rahmenbedingungen immer unter Würdigung der Förderung des pädagogischen Konzeptes vorgenommen.

Dazu ein ebenso wahres Statement:

Ich stelle fest, dass primär in der Schule wenig Verständnis für Organisationen vorhanden ist. Jede Organisation hat einen Auftrag, der über den Anliegen der Umsetzenden – also den Mitarbeiten-

den steht. Nicht die Idee der Mitarbeitenden ist Leitgrösse, sondern der Auftrag.

Die Schule als Organisation rückt mit dem Thema „geleitete Schule“ mehr in den Blick. Der Weg vom Einzelkämpfer zum gemeinsamen Anliegen einer Organisation ist ein langes Lernprogramm, das durch viele Projekte Schritt für Schritt in die gewollte Richtung gegangen werden muss. Unterstützung des Lernprogramms geschieht dann, wenn sich die Behörde rasch ihrer neuen primär strategischen Rolle bewusst wird und danach auch handelt.

Nochmals: beide Statement sind aus meiner Sicht wahr – es ist jedoch wichtig, die beiden immer wieder differenziert zu sehen und erfolgsversprechend an zu wenden.

Folie 23

Was hat uns das Projekt gebracht und wo stehen wir heute?

- Unsere fünf Schuleinheiten weisen diesbezüglich einen ganz verschiedenen Entwicklungsstand auf.
- Für alle zugänglich ist das externe für Primarschüler/innen geschaffene Angebot Schule+.
- Die Weiterbildungsangebote finden grossen Anklang und müssen meist mehrfach geführt werden.
- Die Kompetenz der Lehrkräfte im Umgang mit Heterogenität ist merklich gestiegen. Individuelle Lehr- und Lernformen haben sich stark verbreitet und hat eine merklich höhere Methodenvielfalt ausgelöst.

- Heterogenität löst keine Angst mehr aus – Heterogenität ist normal
- Unsere Lehrkräfte sind fit im Differenzieren (Binnendifferenzierung) (Durch die Mehrklassenstrukturen müssen sie dies auch sein!)
- Der Dialog zwischen den Stufen hat sich stark verbessert und wird von Fachfragen bestimmt.
- Verschiedene Einheiten haben ein Ressourcenzimmer eingerichtet.
- Es sind unter den Lehrkräften verschiedene neue "Vorbereitungsgemeinschaften" entstanden.
- Bereitschaft Neues auszuprobieren ist bedeutend höher als früher. Dies zeigt sich auch bei Schulversuchen wie Basisstufe.
- Gegenüber den Hochbegabten hat sich ein entkrampfter Umgang eingestellt.
- Mehr als früher können Kinder in der Regelklasse gefördert werden.
- Zwischen den einzelnen Einheiten hat sich ein positiver, sachlich geführter Dialog aber auch ein guter "Konkurrenzkampf" gebildet.

Folie 24

Fazit:

Die Umsetzung der pädagogischen Idee ist nicht mehr aufzuhalten, aber bei weitem noch nicht abgeschlossen.

Was nehme ich daraus mit für die Umsetzung der anstehenden Projekte?

Folie 25

Für die nun anstehenden Umsetzungen der sehr grossen Schulentwicklungsprojekte nehme ich aus den gemachten Erfahrungen mit dem Projekt "Umgang mit Heterogenität" für unsere Schulgemeinde im Wesentlichen folgendes mit:

- Die Projekte sind beschlossen, vieles ist durch die Rahmenbedingungen bereits festgelegt oder wird noch festgelegt werden. Ich freue mich auf all das, was noch vor Ort ausgestaltet werden kann. Dieses werden wir nach unseren Ideen und unseren Bedürfnissen mit unseren Möglichkeiten in den nächsten Jahren gemeinsam entwickeln. Für die Erstorganisation bleibt zwar wenig Zeit, die Anpassungen erfolgen im Rahmen eines längeren Prozess – Dafür nehmen wir uns Zeit!
- Diese positive Stimmung ist schon mal eine gute Chance, sich selbst und die Organisation nicht zu überfordern.
- Auffallend sind die Akzeptanz dessen, was gegeben ist und die Freude auf das, was man selbst gestalten kann und darf.
- Beim Projekt „Blockzeit“ ist eine Struktur vorgegeben, die es zu organisieren gilt – die Absicht dahinter und vor allem die Wirkungen, die diese Struktur für den Lernerfolg haben kann, sind noch weitgehend offen. Oder anders formuliert: das gesellschaftliche Anliegen wird mit der Struktur Blockzeit erfüllt – daraus auch aus pädagogischer Sicht einen Gewinn zu

machen, ist die Herausforderung der Behörden, Schulleitungen und Lehrpersonen.

Folie 26

- In der kurzen noch verbleibenden Zeit werden wir eine von allen Beteiligten nachvollziehbare, organisatorische Lösungen suchen, welche die gesetzlichen Rahmenbedingungen erfüllen und auch was die Qualität des Unterrichts betreffen unserem heutigen Standard entsprechen. Viele Fragen werden wir allerdings erst im Rahmen des gleichzeitig anlaufenden und hoffentlich bleibenden Prozess der inhaltlichen Diskussion beantworten und im Sinne eines pragmatischen Handelns einer Lösung zuführen. **Folie 27**

Parallel dazu werden wir unsere Lehrkräfte motivieren, die die Neuerungen begleitenden Weiterbildungen zu besuchen oder aber vor Ort diesbezügliche Weiterbildungen anbieten.

Folie 28

- In der Umsetzung der anstehenden Schulentwicklungsprojekte sehen wir nebst vielen Mühen auch eine Chance, unsere Ideen, unsere Motivationen für eine gute örtliche Schule in die Lösungen vor Ort einfließen zu lassen. Deshalb sind wir froh, wenn nicht alles geregelt wird und Freiräume zur Gestaltung verbleiben.
- Hier kann ich laut und deutlich beipflichten: leider mache ich immer wieder Land auf und ab die Erfahrung, dass Behörden über die Regelungsdichte des Kantons klagen und sofort nach Regelung rufen, wenn eine fehlt.

- Die (strategische) Behörde muss Orientierung geben und nicht noch präzisere und weitere Regelungen schaffen. Es braucht Mut, einiges offen zu lassen, Verantwortung ab zu geben und damit leben können, dass ein Dritter es anders umsetzt als man dies selbst getan hätte.

Zusammenfassendes Fazit

Folie 12 (29)

Auf 6 Punkte reduziert habe ich aus unserer Sicht folgende Empfehlungen:

- Leitwerte / Leitbilder /strategische Positionen schaffen Orientierung.
- Die deutliche Unterscheidung von Orientierung geben (Ausrichtung) und dem Alltagsgeschäft (Operation) klärt die Aufgaben und damit die Rollen.
- eine überlegte und gleichzeitig pragmatische Vorgehensweise erweist sich als effizient und effektiv.
- Mut zur Lücke fördert den notwendigen Schwung und hilfreichen Pragmatismus.
- Mut zur Gestaltung fördert die Motivation und den fruchtbaren Diskurs.
- Proaktives Angehen fördert das Nehmen der Verantwortung und wirkt dem „Machen müssen“ entgegen.

Wir danken für die Aufmerksamkeit!

Wattwil / Mörschwil

Im August 2007

Norbert Stieger

Felix Oesch