

## 7. Forum PXL Sonderpädagogik

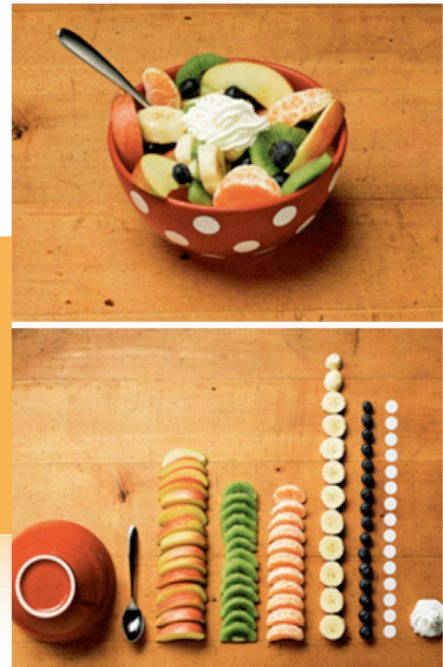
Eine Veranstaltung für die Praxislehrpersonen und Praxiscoaches des Instituts Spezielle Pädagogik und Psychologie der PH FHNW

Mittwoch, 13. Juni 2012, 14.00 - 17.00 Uhr

### Sonderpädagogin, Sonderpädagoge - ein neuer Beruf?

Rollen, Kompetenzen und Kooperation in einem sich verändernden Berufsfeld

Heilpädagogische Schule Münchenstein  
Lärchenstrasse 7 4142 Münchenstein



#### Programm

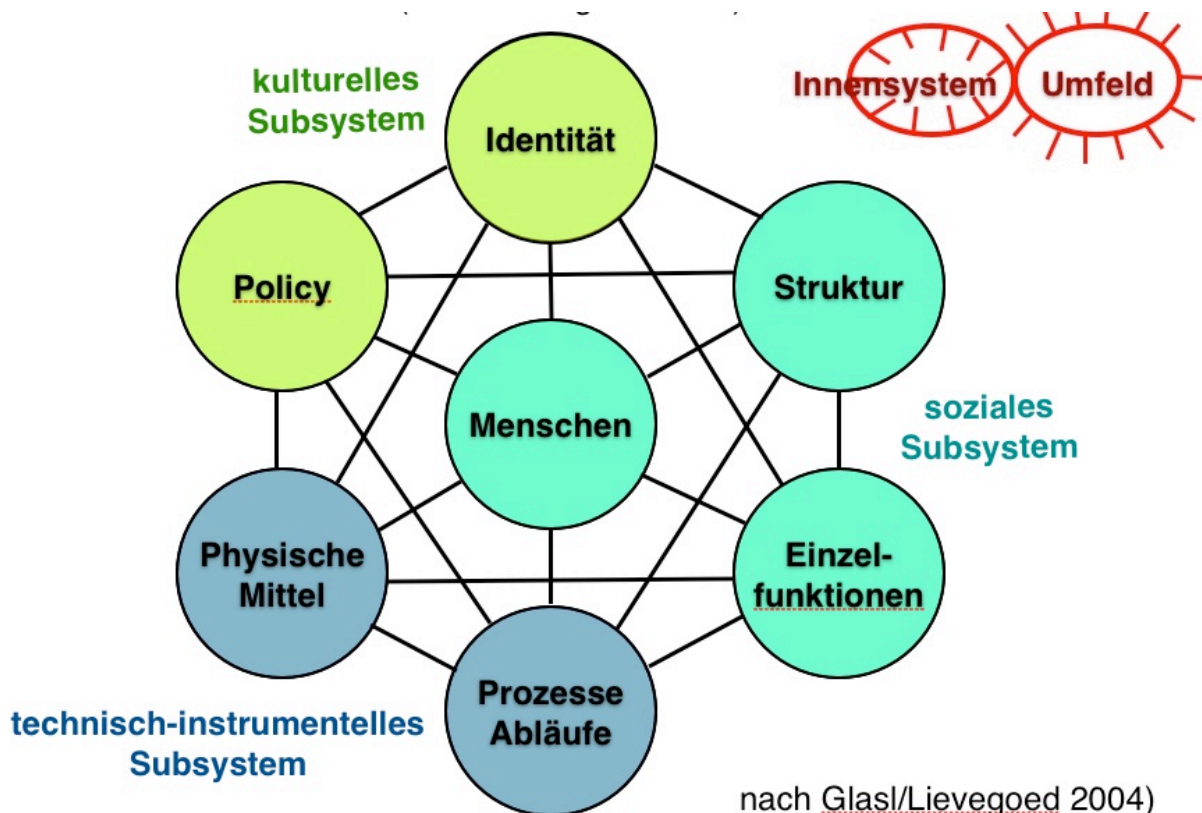
- 14.00 Begrüssung  
(Beat Richiger-Näf)
- Einführung in das Thema**  
(Sonja Horber Dörig)
- 14.30 **Dialog in Gruppen**  
Moderation „world café“
- 15.30 Pause mit kleiner Verpflegung
- 16.00 **Einblick in die Dialog-Gruppen**  
stille Runde  
Zusammenfassung (Beat Richiger, Jean-Luc Düblin)
- 16.15 **Basisprozesse bei Veränderungen**  
(Sonja Horber Dörig)
- 16.45 **Abschluss**  
Ausblick Forum 8 (Beat Richiger)



#### Inhalt der Mappe:

- ⇒ Die 7 Wesenselemente in Organisationen und deren Vernetzung in einer Schule
- ⇒ Die 7 Wesenselemente und Fragen zur Selbstdiagnose
- ⇒ Die 7 Basisprozesse bei Veränderungen
- ⇒ Die Gestaltung von Veränderungsprozessen

## Die 7 Wesenselemente in Organisationen und deren Vernetzung in der Schule



Klärungen und Vereinbarungen sind in den verschiedenen Wesenselementen und auf verschiedenen Ebenen nötig.

### Aspekte der sieben Wesenselemente bezogen auf

		das Innensystem	das Umfeld
<b>Kulturelles Subsystem</b>	<b>1. Identität</b>	Die gesellschaftliche Aufgabe der Schule, Sinn und Zweck, Leitbild, Philosophie, Konzept, Grundwerte, Selbstverständnis der Schule, Berufsbild	Image bei Eltern, Behörden, Politikern, anderen zubringenden und/oder aufnehmenden Schulen und Institutionen, Selbständigkeit bzw. Abhängigkeit Leistungsauftrag
	<b>2. Strategie, „Politik“</b>	langfristige Schulprogramme und Pläne der Schule, Schulprofil, Auftrag, Rahmenkonzept, Leitsätze im Umgang miteinander	Leitsätze für Umgehen mit Eltern, Schülerinnen und Schülern, Kooperationspartnern, Leitsätze im Umgang mit Konflikten, Schulordnung

**Aspekte der sieben Wesenselemente bezogen auf**

		<b>das Innensystem</b>	<b>das Umfeld</b>
<b>Soziales Subsystem</b>	<b>3. Struktur</b>	Strukturprinzipien der Schule, Leitungsstruktur zentrale und dezentrale Stellen	strukturelle Beziehung zu externen Gruppen und Institutionen, Partnerschulen, Präsenz in Verbänden usw., Verträge, Vereinbarungen
	<b>4. Menschen</b>	Wissen und Können aller Mitarbeitenden Haltungen und Einstellungen, Beziehungen, Führungsstile, informelle Zusammenhänge und Gruppierungen, Rollen, Macht und Konflikte, Betriebsklima	Pflege der informellen Beziehungen zu externen Stellen, Beziehungsklima in Nachbarschulen, Stil des Umgangs
	<b>5. Einzelfunktionen</b>	Aufgaben/Kompetenzen/Verantwortung, Aufgabeninhalte der einzelnen Funktionen, Gremien, Kollegiums-konferenz, Schulkonferenz, Kommissionen, Projektgruppen, Spezialistinnen und Spezialisten, Koordination	Verhältnis zum üblichen Verständnis in Schulen über Arbeitsteilung, (Berufsbilder), Funktionen zur Pflege der externen Schnittstellen (Gremien, Kooperation mit externen Institutionen und Nachbarschulen)

**Aspekte der sieben Wesenselemente bezogen auf**

		<b>das Innensystem</b>	<b>das Umfeld</b>
<b>Technisch-instrumentelles Subsystem</b>	<b>6. Prozesse, Abläufe</b>	primäre Prozesse (Unterricht), sekundäre (Teamarbeit) und tertiäre Prozesse (Konferenzen): Informations- und Entscheidungsprozesse, Supportprozesse (unterstützende interne Dienstleistungen), Planungs- und Steuerungsprozesse	Beschaffungsprozesse für Ressourcen, Aktivitäten zur Beschaffung externer Informationen
	<b>7. Physische Mittel</b>	Gebäude, Räume, Ausstattung, Möbel, finanzielle Mittel	Platz im Umfeld und -Verkehrssystem, Verhältnis von Eigenmitteln zu Fremdmitteln

**Literatur**

- Glasl, Friedrich (Hrsg), Kalcher, Trude & Piber, Hannes (2008<sup>2</sup>)  
**Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse**  
Bern (Haupt)
- Hunziker, Markus & Willenegger, Andreas & Erhart, Yves (2011)  
**Basler Schulen im Wandel. Qualitätsmanagement als Gestaltungsressource für Veränderungsprozesse**  
Grundlagen für Schul- und Projektleitungen  
Basel (Dietrich AG)
- Philipp, Elmar & Rademacher, Helmut (2010<sup>2</sup>)  
**Konfliktmanagement im Kollegium**  
Arbeitsbuch mit Modellen und Methoden  
Weinheim (Beltz)

## Die 7 Wesenselemente und und einige Fragen zur Selbstdiagnose

**Quelle:** Philipp, Elmar & Rademacher, Helmolt (2010<sup>2</sup>)  
**Konfliktmanagement im Kollegium**  
Arbeitsbuch mit Modellen und Methoden  
Weinheim (Beltz)

### 48 Modelle zum Konfliktverständnis – Wahrnehmungs- und Sensibilisierungshilfen

#### 1.6.2 Einige Fragen zur Selbstdiagnose

Mit den folgenden Impulsfragen regen wir Sie an, individuell oder unter Einbeziehung von Mitgliedern der Schulleitung oder Lehrer-Kolleginnen eine Standortbestimmung vorzunehmen (nach Glasl u.a. 1990).

#### Identität

Bezogen auf die gesamte Schule bzw. einen Führungsbereich (Abteilung, Schulstufe oder -form etc.):

- Wie würden Sie das Selbstverständnis, die Eigenart Ihrer Schule (oder Abteilung) beschreiben?
- Welche Werte und Normen werden bei Ihnen hochgehalten?
- Worauf wird im Umgang mit Schülern und Eltern besonderer Wert gelegt?
- Wofür ist Ihre Schule bekannt?
- Welches Image hat Ihre Schule bei Schülern, Eltern, in der relevanten Umwelt (bei Kooperationspartnern, im Schulumfeld)?
- Was Besonderes schafft Ihre Schule/Ihre Abteilung für die Schülerinnen?
- Wofür sollte Ihre Schule/Ihre Abteilung in drei Jahren bekannt sein?

#### Konzepte, Strategien

- Welche grundsätzlichen zukunftsbezogenen Überlegungen/Strategien gibt es an Ihrer Schule?
- Welche neuen Anforderungen und Veränderungen kommen in nächster Zeit auf Sie zu?
- Wie kommen Strategien/Ziele zu Stande? Wer ist an der Erarbeitung beteiligt?
- Wer ist wie darüber informiert?
- Wie werden diese Ziele abgesichert und kontrolliert? Durch wen?
- Mit welchen besonderen Stärken korrespondieren die Strategien?
- Welche Tendenzen in der Umwelt/im Einzugsbereich zeigen sich?
- Was ist Ihr persönlicher Traum, Ihre Vision für die Schule/die Abteilung in zehn Jahren?

#### Strukturen

- Was erleben Sie an der Gesamtstruktur Ihrer Schule derzeit als förderlich bzw. hinderlich?
- Welche Steuerungsstrukturen gibt es und wie gut funktionieren diese?

- Welche radikal andere Struktur könnten Sie sich für Ihre Schule/Ihre Abteilung vorstellen? Was wäre dann anders?
- Welche Koordinationsstrukturen gibt es und wie funktionieren diese? (Besprechungen und Kommunikations-, Informations- und Handlungskanäle)
- Welche Strukturen neben der (in der Regel stabilitätwahrenden) Grundorganisation gibt es und welche davon sichern Erneuerung, Veränderung ab? (z.B. Projektstrukturen)

### **Menschen**

#### *Kollegium und Mitarbeiter (Sekretärin/Hausmeister):*

- Wie beurteilen Sie die derzeitige und zukünftige Struktur im Kollegium und der Mitarbeiter? (Anzahl, Qualifikation, Alter, Geschlecht ...)
- Wie erleben die Kolleginnen und Kollegen ihre Arbeit?
- Wie beurteilen Sie die Fähigkeiten, das Wissen und Können Ihrer Kolleginnen und Mitarbeiter für bestehende und künftige Aufgaben?
- Wie wirken sich Identifikation, Verhalten und Motivation auf die Leistung aus?
- Wie erleben Sie die Zusammenarbeit und das Klima in der Schule/in Ihrer Abteilung?
- Wo erleben Sie Reibungen, Konflikte zwischen Personen bzw. Gruppen/Abteilungen?
- Wofür erhält man bei Ihnen Anerkennung, Lob, wofür wird man bestraft? Welche Aspekte der Arbeit werden besonders betont? (Qualität des Unterrichts, Zusammenarbeit im Kollegium, außerschulische Aktivitäten mit den Schülern, ...)
- Wie ist Personalentwicklung organisiert und wie findet sie statt?

#### *Führung/Steuerung:*

- Welchen Stellenwert und welches Ansehen hat Führungs- und Steuerungsarbeit in Ihrer Schule/Ihrer Abteilung?
- Welche Erwartungen bestehen an eine gute Schulleitung? (aus der Sicht des Kollegiums, der Mitarbeiter, aus der Sicht der Schulaufsicht)
- Was heißt/umfasst Führen/Steuern für Sie/in Ihrer Schule?

### **Funktionen**

- Sind Funktionen und Aufgaben klar definiert und mit Kompetenz ausgestattet?
- Welche Funktionen gelten als besonders wichtig, welche als nebenrangig/un-dankbar?

**50 Modelle zum Konfliktverständnis – Wahrnehmungs- und Sensibilisierungshilfen**

- In welcher Form wird das Wahrnehmen von einzelnen Funktionen kontrolliert?
- Für welche Funktionen fühlt sich niemand zuständig?
- Können Funktionen in Frage gestellt und überdacht werden oder sind diese sehr eng mit dem Funktionsinhaber verknüpft, sodass diese Reflexion als »Angriff« oder »Bedrohung« für die eigene Tätigkeit empfunden würde?

**Abläufe/ Prozesse**

- Wie beurteilen Sie die wesentlichen Abläufe in Ihrer Schule/Ihrer Abteilung?
- Wo erleben Sie Engpässe, wo ist der Ablauf schwierig?
- Sind Abläufe und Prozesse eher stark formalisiert und geregelt oder läuft vieles spontan, ad hoc? Erleben Sie dies als hilfreich?
- Wie kommen Entscheidungen zu Stande?
- Welche Abläufe und Prozesse fördern Routine, Vereinfachung, welche fördern Flexibilität?

**Sachmittel**

- In welchem Zustand und auf welchem Standard sind Lehrerzimmer, Klassenräume, Fachräume und die jeweilige Ausstattung sowie EDV-Systeme?
- Wie werden die Arbeitsbedingungen seitens des Kollegiums auf Grund der Sachmittel beurteilt?
- Kommen Schüler und Lehrkräfte sowie Mitarbeiter gern in Ihr Haus?
- Wie ist die finanzielle Situation Ihrer Schule/Ihrer Abteilung und wie beurteilen Sie Ihre finanziellen Spielräume in den nächsten zwei Jahren?

**(Konkurrierende) Schulen im Umfeld**

- Wie sehen Sie die zukünftige Entwicklung hinsichtlich Schülerzahlen und Schulbesuchswünschen in den nächsten Jahren?
- Welche relevanten Stärken und Schwächen hat Ihre Schule im Vergleich zu Nachbarschulen?
- Welche Entwicklungen im Kollegium sind erkennbar?

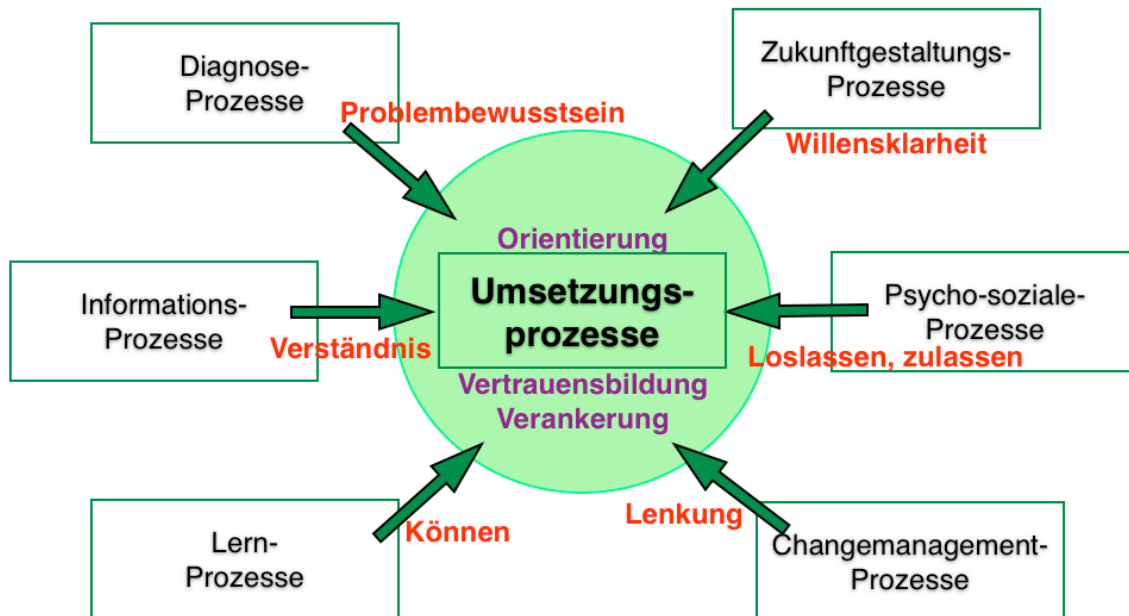
Noch eine Anregung, um auf eine ganz andere Art ein Bild, einen ersten Eindruck von Ihrer Schule zu bekommen:

Laden Sie eine bekannte, aber schulfremde Person zu einem Rundgang ein, bei der sie möglichst viele Eindrücke auf sich wirken lassen soll: Bilder, Eingangshalle, Lehrerzimmer, Klassenräume, Schulleitung, Pausen, Anschlagbretter, Erscheinungen und Auftreten der Kolleginnen und der Schüler. Wo sitzt wer? Wie fühle ich mich in dieser Umgebung? Wer spricht mit wem? Was fehlt? Was wird »herausgestrichen«?...

## Veränderungsprozesse in Organisationen

Nach Glasl/Lemson, aus: F.Glasl, T.Kalcher, H.Piber: Professionelle Prozessberatung 2005 und Hunziker, Markus & Willenegger, Andreas & Erhart, Yves: Basler Schulen im Wandel 2011

### 7 Basisprozesse bei Veränderungen



Die 7 Basisprozesse sind das Grundinstrumentarium für jede Organisationsentwicklung. In jedem Veränderungsprozess folgt auch der Punkt, ob dem Wollen nun auch das Tun folgen soll mit den Fragestellungen:

#### 1. Diagnose-Prozesse

##### **Bewusstseinsbildung**

**Diagnoseprozesse zur Ausgangssituation dienen der Bewusstseinsbildung. Sie zielen auf Klarheit und Einigkeit in Bezug auf die aktuelle Situation und die Veränderungskonsequenzen. Sie tragen zur Orientierung bei.**

Was zeichnet einen guten Diagnoseprozess aus?

- Eine sorgfältig gestaltete Reflexion der Ausgangssituation führt zu einem Problembewusstsein bei den an den Diagnoseprozessen Beteiligten und zu ersten Zukunftsperspektiven.
- Durch den Einbezug der Betroffenen wird eine vertiefte Auseinandersetzung angeregt. Denkblockaden und Ängste werden abgebaut. Ein gemeinsam erarbeitetes Problembewusstsein erhöht die Veränderungsbereitschaft und schafft Zuversicht. Es entsteht ein Gefühl von: Das könnte zu schaffen sein.
- Es wird deutlich, dass auf Bestehendem aufgebaut werden kann.
- Ein guter Diagnoseprozess will Energie für die Zukunft schaffen, gleichzeitig gilt es aber, realitätsbewusst und nüchtern Risiken, Stolpersteine und Bedrohliches zu thematisieren.

## 2. Zukunftsgestaltungs-Prozesse

### Willensbildung

**In diesem Basisprozess geht es um alle Aktivitäten, die darauf hinzielen, aus der aktuellen Gegenwart heraus eine Zukunftsvorstellung, ein Zukunftsbild zu explorieren und verbindlich zu bestimmen.**

Machbare Entwicklungsvorhaben stehen im Spannungsfeld von

- Wollen: der Entwicklung von eigenen, gewollten Zukunftsbildern,
- Dürfen: den Freiräumen zur Gestaltung in Bezug auf Ziel und/oder Weg
- Können: Umfeldbedingungen und Fähigkeiten der Schule und Menschen
- Müssen: Direkte Vorgaben bzw. Rahmenbedingungen in Bezug auf Ziel und/oder Weg

Was zeichnet gute Zukunftsgestaltungs-Prozesse aus?

Gute Zukunftsgestaltungsprozesse

- unterscheiden realitätsbewusst Machbares von Wünschbarem.
- machen bewusst, dass niemals alles verändert und über Bord geworfen werden muss, sondern vieles auch weiterhin bewahrt werden soll.
- zeigen Vorgehensweisen, Entwicklungswege und Prozesse zur Zielerreichung auf.
- nutzen konsequent Erfahrungen und Wissen von Mitarbeitenden.

## 3. Psycho-soziale Prozesse

### emotionales Verarbeiten

**Der sorgfältige Umgang mit psychosozialen Veränderungsprozessen dient der emotionalen Stabilisierung. Diese ist Grundlage dafür, Neues anzunehmen und sich zu eigen zu machen.**

Was zeichnet gute psychosoziale Prozesse aus?

Gute psychosoziale Prozesse

- reduzieren oder vermeiden Stress, Verwirrung und Verunsicherung durch geeignete Rahmenbedingungen.
- schaffen Freiräume für das offene Gespräch und nehmen Widerstände ernst, greifen sie auf und nutzen sie.
- schaffen oder intensivieren Feedbackgelegenheiten und stellen Zeitgefässe für die regelmässige Reflexion in den Teams bereit.

## 4. Lern-Prozesse

### Befähigen

**Veränderung und Entwicklung in Gang setzen heisst Lernprozesse in Gang setzen. Eine positive Lernkultur unterstützt das Lernen der Betroffenen.**

Beim individuellen Lernen geht es um die persönliche und berufliche Entwicklung und Kompetenzaneignung, um die Aneignung von Fachwissen, Techniken, Methoden, etc..

Beim Lernen der gesamten Schule geht es um gesamtschulische Fragestellungen, um eine von allen getragene Schulkultur, gemeinsame Vision und Zielrichtung und um die Abstimmung von schulübergreifenden Strategien und Prozessen.

Was zeichnet einen guten Lernprozess aus?

- Schulen im Wandel orientieren sich an einer Lernstrategie, welche die Betroffenen auf unterschiedlichen Ebenen und Bereichen unterstützt.
- Der Lernprozess umfasst sowohl das Lernen des Individuums als auch das gemeinsame Reflektieren gesamtschulischer Fragestellungen in Teams und Gruppen. Es ist insbesondere das gemeinsame Lernen, welches Identität und kollektive Selbstwirksamkeit schafft.
- Eine Kultur des Lernens und Reflektierens ermöglicht innere Distanz, schafft Übersicht, hilft Zusammenhänge verstehen und minimiert in aller Regel Überforderungsgefühle, Ängste, destruktive Fantasien und Unsicherheiten.



## 5. Informations-Prozesse

### informieren über Aktuelles

**Veränderung und Entwicklung in Gang setzen heisst, durch alle Entwicklungsphasen hindurch mit gezielter und sorgfältiger Information Transparenz und Sicherheit bei den Betroffenen zu schaffen.**

Was zeichnet gute Informations- und Kommunikationsprozesse aus?

Gute Informationen orientieren sich an folgenden Prinzipien:

- Vorhersehbarkeit
- Durchschaubarkeit
- Beeinflussbarkeit

Gute Informationen zeichnen sich durch sorgfältiges Abwägen des Inhalts und des Umfangs aus.

Gute Informationen nutzen auch aktivierende Formen.

## 6. Changemanagement-Prozesse

### planen, lenken, organisieren

**Alle bisher beschriebenen Basisprozesse müssen entworfen, geplant, gelenkt und überprüft werden. Das heisst: Es geht um eine möglichst systematische Prozesssteuerung, die durch die verschiedenen Phasen hindurchführt und die Basisprozesse als Instrumentarium und Gestaltungsmittel zu nutzen weiss.**

Was zeichnet ein gutes Management der Veränderungsprozesse aus?

- entwerfen
- planen
- lenken und
- überprüfen

## 7. Umsetzungs-Prozesse

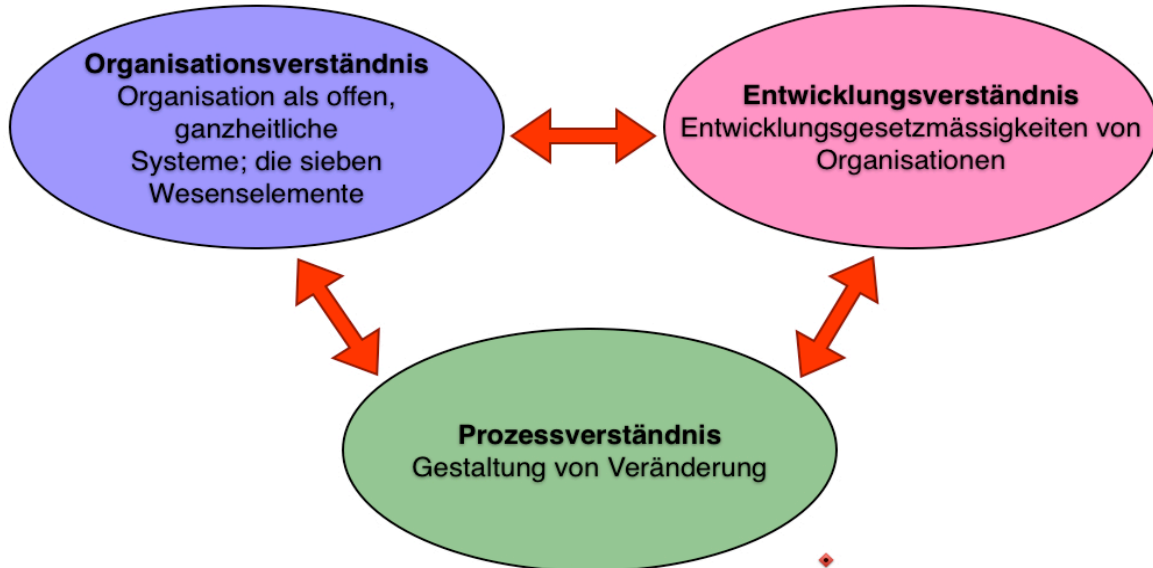
### Wirklich tun?

**Veränderungen werden erst nachhaltig, wenn sie emotional und institutionell verankert werden.**

- Diagnose und Zukunftsgestaltung tragen zur Orientierung bei (Führung und Bereitschaft)
- Informationen und psychosoziale Prozesse unterstützen die Vertrauensbildung (aus dem Vertrauen heraus in Aktion treten, Haltung, Widerstand)
- Lern und Changemanagement liefern die Voraussetzungen für Verankerung des Neuen (Rituale, Symbolverhalten, Zeitpunkt)

## Eine optimale Gestaltung von Veränderungsprozessen fusst auf 3 Kompetenzen

### Der Prozessaspekt: Die Gestaltung von Veränderungsprozessen



Es sind 3 wesentliche Anforderungen, die als Orientierungshilfe dienen und die in einer engen Wechselbeziehung stehen.

1. **Organisationsverständnis** mit den 7 Wesenselementen
2. **Entwicklungsverständnis** mit typischen Entwicklungsphasen  
Im Entwicklungsverständnis in Organisationen typische Gesetzmässigkeiten (Entwicklungsphase: Pionierphase, Differenzierungsphase, Integrationsphase, Assoziationsphase)
3. **Prozessverständnis**  
Im Prozessverständnis zeigt sich der Umgang mit den 7 Basisprozessen, in der Fähigkeit, daraus eine für die Weiterentwicklung der Organisation angemessene Prozessgestalt zu entwickeln.

Wenn die Beziehung zwischen **Organisationsverständnis** und den **Entwicklungsverständnis** (Phasen) betrachtet wird, tauchen folgende Fragen auf:

8. In welcher Entwicklungsphase befinden wir uns?  
Welche Unterschiede gibt es, wenn wir die verschiedenen Wesenselemente betrachten?
9. Wie wird von den Betroffenen die Situation eingeschätzt?
10. Welcher Zustand wird angestrebt?
11. Gibt es Unterschiede zwischen verschiedenen Abteilungen/Teams, Funktionen?

Weiter stehen in Wechselbeziehung das **Entwicklungsverständnis** (Gesetzmässigkeiten) und das **Prozessverständnis** (die Gestaltung der Veränderung) mit den Fragen:

- Wie ist die Intervention zu planen, um eine Balance zu halten zwischen Flexibilität und Ordnung?
- Wie halten wir ein Gleichgewicht?

Weiter ist die Beziehung zwischen **Organisationsverständnis** und **Prozessverständnis** wichtig mit den Fragen:

- Auf welche Wesenselemente soll die Veränderung abzielen?
- Welches Teilsystem ist von der Veränderung betroffen?