

Projekt: **Paradigmenwechsel auf allen Ebenen**
Ganzheitliche Schulentwicklung zu einer zeitgemäßen Schule

Kunde: B.O.RG Dornbirn-Schoren
A 6850 Dornbirn, Höchster Straße 32
T +43- 5572- 25050
brg.schoren.dir@cnv.at
www.brg-schoren.ac.at

Berater: Gerhard Vonach
Qualität – Management – Organisation – Entwicklung
A 6820 Frastanz, Kirchplatz 5/3
T +43- 5522- 538 16, +43- 664- 351 2380
office@qmv.at

Agnes Frick
Training – Beratung – Coaching
A 6845 Hohenems, Schlossplatz 1/6
T +43- 5576- 788 07, +43- 664- 165 7736
frick.agnes@cable.vol.at

Preis: Constantinus 2006, Sparte „Management und Consulting“

Berater

Gerhard Vonach, Qualität – Management – Organisation – Entwicklung: Ich habe mich auf die Analyse und Bewertung von Organisationen nach dem Excellence-Modell der EFQM spezialisiert. Auf dieser Basis begleite ich Menschen und Unternehmen bei Change- und Qualitätsentwicklungsprojekten. Seit Jahren bin ich für die AFQM als (Senior-) Assessor für den „Staatspreis Qualität“ tätig.

Agnes Frick, Coaching – Beratung – Training: Ich komme überall dort wirkungsvoll zum Einsatz, wo es um das Zusammenspiel von Menschen geht: Beim intensiven Einbeziehen von MitarbeiterInnen, beim Wecken von gemeinsamem Geist, beim Entwickeln von gemeinsamer Kultur, beim Stärken von Selbst-, Kommunikations- und Sozialkompetenz der Beteiligten in Veränderungsprozessen.

Unser Ansatz: Organisationen tragen einen großen Teil des Wissens und der Kompetenzen für notwendige Veränderungen in sich selbst; es muss nur geweckt und zur Wirkung gebracht werden. Durch die unterschiedlichen Zugänge und fachlichen Schwerpunkte bieten wir Kompetenz auf allen Ebenen.



Kunde

Ausgangssituation, Zielvorgaben, Problemstellung, Strategie, Umsetzung, Auswirkungen, Ergebnisse etc.

Der Kunde ist ein Gymnasium (Langform und B.O.RG) mit 910 Schülern und Lehrern im Ausmaß von 80 Vollzeitstellen.

Das Selbstverständnis von Schule und ihrer Aufgabe erfährt durch gesamtgesellschaftliche Veränderungen einen Wandel: Schule hat nicht mehr vorrangig die Aufgabe Wissen zu vermitteln, sondern Kinder und Jugendliche in ihrer Gesamtentwicklung zu fördern.

- Die Unterstützung bei der Entwicklung von Selbst-, Sozial-, Fach- und Lernkompetenz, um sich in einer wachsend differenzierten Gesellschaft und Wirtschaft erfolgreich einbringen zu können, tritt an die erste Stelle.
- Kinder einer zunehmend individualisierten Elternschaft haben individuellere Bedürfnisse. Diesen gilt es in der Auswahl und Vermittlung der Lerninhalte gerecht zu werden.
- Das Bedürfnis der Eltern nach kontinuierlicher Berufstätigkeit steigert den Bedarf an qualitativvoller Kinderbetreuung über die Unterrichtszeit hinaus. Unter erschwerten Bedingungen multikultureller Werte sind Lehrer verstärkt gefordert, einen Erziehungsauftrag wahrzunehmen.

Vollzieht eine Schule diesen Wandel nicht mit, wird sie ihrer ureigensten Aufgabe nicht gerecht. Unzufriedenheit auf allen Ebenen und bei allen Beteiligten und Betroffenen ist die Folge. Die Pragmatisierung eines Großteils des Lehrerkollegiums behindert Veränderungsbereitschaft, wirkungsvolle Möglichkeiten zu leistungsgerechten Anreizen für Lehrer fehlen: Aus gesetzlichen Gründen können in Österreich die Komponenten der Leistungserstellung von der einzelnen Schule nur sehr begrenzt beeinflusst werden: Personal-, Finanz- und Regelungshoheit liegen nicht im direkten Einflussbereich der Schulleitung. Auch die Veränderungsresistenz des Systems Schule an sich und die latente Berufsunzufriedenheit der Lehrer fördert die Innovationskraft nicht.

Seit Jahren betreibt der Kunde Schulentwicklung in Form von kleinen, nicht koordinierten, in der Zielsetzung vom Engagement des einzelnen Lehrers geprägten Projekten. Das Fehlen einer die Energien auf ein gemeinsames Ziel bündelnden Strategie brachte die Schule in wesentlichen Aufgabenstellungen nicht nur nicht weiter, sondern führte zu Resignation, einem subjektiven Überforderungsgefühl vieler Lehrer und zu Rückzug auf individuelle Standards. Bereits früher entwickelte Leitbilder verstaubten in Schubladen.

Als Ausgangslage des Entwicklungsprojektes fanden wir widersprüchliche Intentionen der Interessenträger vor: Der Direktor sah sich in der Lehrerschaft mit breitem Widerstand gegen weiteres freiwilliges Engagement über die Unterrichtstätigkeit hinaus, welches sie als wenig zielführend erlebt hatten, konfrontiert. Ein engagierter Elternverein artikulierte gleichzeitig deutlich Veränderungsanforderungen. Mit einem finanziell geförderten Projekt hoffte der Direktor die Lehrerschaft zu mobilisieren, die Eltern einzubeziehen und seine eigenen Intentionen umsetzen zu können.



Projektbeschreibung

Ausgangssituation, Zielvorgaben, Problemstellung, Strategie, Umsetzung, Auswirkungen, Ergebnisse etc.

Angesichts dieser Ausgangslage hielten wir nicht die Fortsetzung der von der Schulleitung intendierten kleinen Entwicklungsprojekte, sondern einen Paradigmenwechsel auf allen Ebenen für notwendig. Ziel musste es sein, von einer verwalteten zu einer partizipativ geführten Schule, von der der Eigeninitiative überlassenen Lehrerfortbildung zu einer gezielten Personalentwicklung, von der Systemerhaltung zu Kundenorientierung, vom anlassorientierten Handeln zu strategischer Zielorientierung und Planung, vom Rückzug auf den eigenen Unterricht zu „unternehmerischem Denken“ für die Schule als gemeinsames Ganzes zu gelangen.

Um dies unter gesetzlichen Bedingungen, die der Schulleitung so gut wie keine Personalbefugnis einräumen, wirkungsvoll und nachhaltig zu ermöglichen, bedurfte es der Beteiligung aller Interessenträger bereits in der Entwicklungsphase durch attraktive und breit akzeptierte Zielsetzungen.

Um die erwünschten Entwicklungen in Gang zu bringen, haben wir daher das „sich in der Schule Wohl Fühlen“ aller Beteiligten als Katalysator eingebracht. Von diesem „Wohlbefinden“ als Voraussetzung für Lebens- und Lernqualität, für Gesundheit, Vitalität und Lernerfolg, durften wir uns sowohl von den Mitarbeitenden als auch von den potenziellen Subventionsgebern breite Akzeptanz erwarten und haben diese auch bekommen.

Unter dem „strategischen Dach“ dieses Katalysators wurden gemeinsam mit freiwilligen und unbezahlten Vertretern aller Schulpartner (Schüler, Lehrer, Eltern) in 18 stringent geplanten und miteinander vernetzten Teilprojekten (TP) – jeweils mit Ziel-, Strategie-, Maßnahmen- und Finanzierungspläne sowie Evaluationsgrundlagen – jene Veränderungen entwickelt, welche die Pilotschule innerhalb von 5 Jahren von einem konventionellen Ort der Wissensvermittlung, wie wir ihn seit Maria Theresias Zeiten kennen, zu einem zeitgemäßen „Gesunden Lern- und Lebensraum“ umgestalten werden.

Für Projekte dieser Größenordnung fehlen Schulen die finanziellen Mittel. Durch Zusagen von drei großen und 11 kleineren Subventionsgebern hat unser Kunde als Pilotschule ihre dafür verfügbaren Mittel um ca. 150% erhöht. Damit und durch die intensive Beteiligung und der Projektträger in der Entwicklungsphase ist es gelungen ein nicht nur visionäres, sondern ein realisierbares zukunftsweisendes Konzept zu erstellen.



1. Verbesserung der Wirtschaftlichkeit für den Kunden

1.1 Umsatz-/Ertragssteigerung

Finanziell: Das der Schule zur Verfügung stehende jährliche Gesamtbudget (ohne Personalkosten) erhöht sich um 151,4%. Davon stehen 60% für Entwicklungsaufgaben zur Verfügung.

Strategisch: Die Steigerung der Schulqualität drückt sich aus in höherer Beziehungsqualität, die wissenschaftlich belegt zu höherer Lebensqualität und höherer Lerneffizienz führt, in höherer Unterrichtsqualität und Berufszufriedenheit der Lehrer.

Umwegrentabilität: Langfristig wächst das Potenzial an Schülern, welche bewusst diese Schule wählen und bessere Eingangsvoraussetzungen mitbringen.

1.2 Prozessverbesserungen

Der Kernprozess Unterricht verändert sich von der reinen Wissensvermittlung zur Lern- und Entwicklungsbegleitung. Schlüsselqualifikationen werden durch learning by doing in Unterricht und Schulalltag praktisch erfahren und damit tatsächlich erworben.

Schulverwaltung wandelt sich in Schulführung. Führungsprozesse werden professionalisiert (TP 2R).

Kommunikationsprozesse werden bewusst gesteuert und kontinuierlich verbessert (TP 12K, 13K).

Das bisher auf sich selbst bezogene System Schule orientiert sich durch Kundenorientierung und strategische Partnerschaften nach außen.

1.3 Produktivitäts- & Effizienzsteigerungen

Produktivität und Effizienz einer Schule zeigen sich im Zugewinn an Kompetenzen bei den Schülern im Verhältnis zu den investierten Mitteln. Der Lernertrag steigt durch Schaffen von Wahlmöglichkeiten als Voraussetzung für intrinsische Motivation, Training von Kommunikations- und Konfliktkompetenz sowie die Anwendung flexibler, aktivierender, kreativitätsfördernder Lernmethoden (TP 15S bis 17S). Ein Anwachsen problemfreier Zonen ist ebenso zu erwarten wie ein Sinken des Bedarfes an Nachhilfestunden und eine geringere „Durchfallsquote.“

1.4 Organisatorische Verbesserungen

Verbesserungen organisatorischer Abläufe entstehen durch die Ausweitung der Führungsverantwortung auf mehrere Personen (bisher zweistufige Hierarchie mit Konzentration aller Zuständigkeiten des Kerngeschäftes auf 1! Person) und deren Qualifizierung (TP 2R).



Verbesserungen in der Unterrichtsorganisation entstehen durch – im System Schule ungewöhnliche! – Adaptierungen der Zeit- und Raumstruktur (TP 3R, 4R, 5R) und durch das Bereitstellen eines betreuten Materialienpools für ein effizientes Erreichen wesentlicher Lernziele quer durch alle Unterrichtsgegenstände.

2. Stärkung der strategischen Position für den Kunden

2.1 Sicherung & Stärkung des Unternehmens am Markt

Die demografische Entwicklung (Halbierung der Geburtsjahrgänge) zwingt Schulen mit ähnlichem Angebot (Matura) – am Land bisher mit festem regionalem Einzugsgebiet – zunehmend in Konkurrenz. Angesichts von „Selfness“ als bestimmendem Lebensthema des 21. Jahrhunderts (M. Horx) eröffnet eine reale und konsequente Profilierung im Hinblick auf „ganzheitliche gesunde Entwicklung“ klare strategische Vorteile.

Der Berufstätigkeit beider Elternteile kommen das Tagesschulkonzept und neue Angebote am Nachmittag entgegen.

Breite Elternkreise werden als Multiplikatoren gewonnen.

2.2 Verbesserung der Innovationskraft

Die Weiterqualifizierung des Lehrkörpers in vielen Bereichen (Lerncoaching, Kommunikations- und Konfliktfähigkeit, Projektmanagement, Evaluation) und das Empowerment der Eltern (TP 14S) erhöht die Problemlösungskompetenz der Schule als Ganzes in den unterschiedlichen Aufgabenfeldern. Zusätzlich ist aus dem Paradigmenwechsel zu professionellerem ziel- und ergebnisorientierten Arbeiten im Team die Entwicklung neuer marktorientierter Angebote in- und außerhalb der Unterrichtszeit zu erwarten. TP 17S sieht eine klare Profilierung der Schulzweige vor.

2.3 Qualifizierung der MitarbeiterInnen / Personalentwicklung

Die zugekauften Dienstleistungen dienen vorrangig dem Know-How-Transfer in die Schule: Lehrer und andere Einflussträger werden befähigt, Verbesserungspotenziale nicht nur zu erkennen, sondern gezielte Maßnahmen zur Verbesserung zu kennen und gewinnbringend umsetzen zu können.

Die Entwicklung von Konzepten für alle 18 Teilprojekte ist durch gemeinsame Planung mit Experten und begleitendes Coaching bzw. Supervision so angelegt, dass Mitarbeiter und Einflussträger einen dauerhaften Lerneffekt (Führungskompetenz, Projektmanagement, Evaluationsinstrumente usw.) erzielen.



2.4 Erschließung neuer Märkte, neuer Vertriebswege, neuer Zielgruppen

Diese strategisch klar positionierte Schule ist attraktiv für Eltern/Schüler über das regionale Einzugsgebiet hinaus, die mehr suchen als den Formalabschluss „Matura“:
Das Ziel ist gesamtheitliche gesunde Entwicklung (TP 1R, 3R, 6K – 11E, 16S),
Kommunikations- und Konfliktkultur werden thematisiert, reflektiert, trainiert und damit gelernt (TP 12K, 13K),
Lernen wird mehrsinnig und individualisiert (TP 15S I und II),
Begabungen werden spezifisch gefördert (TP 17S).

Neue Märkte eröffnen sich für Lehrer als Know-How-Träger für Schulen, die ähnliche Entwicklungen anstreben.

3. Beratungs-/Lösungsqualität

3.1 Kreativität der Lösung und Methoden

Ansatz „Wohlfühlen“ als Katalysator (27% Aufwand) für die Akzeptanz und Mitarbeit Beteiligter/Betroffener mit dem Ziel umfassender Veränderung der Rahmenbedingungen von Schule (73% Aufwand).

Umkehrung gängiger Leitbildentwicklung: Pilotinitiativen zu 5 Schwerpunkten der Schulkultur in 5 Perioden – Bewertung, Verdichtung – handlungsorientiertes (!) Leitbild (TP 1R).

Gezielte Differenzierung von Umsetzungszielen/-maßnahmen Typ A (Ziel: Verhaltensänderung) und Typ B (Ziel: Strukturentwicklung zur Gewährleistung der Nachhaltigkeit).

Einzigartig in Österreich: leistungsgerechte Bezahlung für Lehrer für Aktivitäten über den normalen Unterrichtsbetrieb hinaus

3.2 Zufriedenheit und Akzeptanz intern/extern

Sämtliche Schritte und die Entwicklung aller 18 Teilprojekte wurden in Kooperation mit VertreterInnen der Shareholder und Stakeholder erarbeitet bzw. abgestimmt. Positive Rückmeldungen liegen vor:

- Schülervvertretung, Lehrkörper (Konferenzbeschluss, aktive freiwillige! unbezahlte! Mitarbeit von 57%! des Lehrkörpers), Personalvertretung, Elternverein,
- Direktion, Schulaufsichtsbehörde, bm:bwk,
- Finanzierungszusagen (in ungewöhnlicher Höhe!) für die Umsetzung: bm:bwk, Fonds Gesundes Österreich, Fonds Gesundes Vorarlberg).



3.3 Dokumentation (Verständlichkeit, Nutzung, Verbreitung)

Alle Dokumentationen wurden erstellt im Hinblick auf die spezifischen Zielgruppen und die Übertragbarkeit auf andere Schulen:

Zwischenberichte nach Projektphasen (151 S.),

Handout für TeilprojektleiterInnen (14 S.),

6 ppt's (65 Fol.),

Informationen für Finanzgeber und Schulaufsichtsbehörde (29 S.),

Förderansuchen FGÖ (27 S.),

Projektbericht (16 S.),

Detaillkonzepte für die Umsetzung: Gesamtkonzept, Projektstruktur, Orientierungs-/Umsetzungsziele, Netzpläne, Finanzpläne, Evaluation, Nachhaltigkeit, Übertragbarkeit (150 S.),

Gesamtdokumentation EDV (86 MB) und Papier.

3.4 Umsetzungsunterstützung und Prozessbegleitung

Erstellen eines Prozessdesigns mit klaren Rollenbeschreibungen,

Begleitung des Prozesses durch Beratung, Moderation, Supervision, Mediation und Coaching,

Konkretisierung von Zielen, Maßnahmen und Evaluationskriterien mit den Verantwortungsträgern in moderierten Gruppenarbeiten und Einzelgesprächen (Jour fix in der Schule),

Koordination der Arbeiten und Ergebnissicherung,

Unterstützung der Kommunikation zu den wichtigsten Interessenträgern,

Gespräche mit Subventionsgebern und Erarbeiten eines Förderantrags,

Dokumentation,

abschließender Projektbericht.

4. Beratungs-/Lösungseffizienz

4.1 Dauer in Manntagen / Beratungskosten in EURO

20 Monate, 45 Tage beim Kunden, € 45.000 Beratungskosten. Die Kosten für die Projektentwicklung machen 4,2% der für die Umsetzung lukrierten Fördermittel aus.

Echte Partizipation – „beteiligt“, nicht nur „betroffen“ sein – ist eine unverzichtbare Voraussetzung für das nachhaltige Gelingen der geplanten Veränderungen. Daher war von Anfang an die (zeitintensive) breitestmögliche Einbindung von Interessenträgern in der und wichtigen Einflussträgern darüber hinaus bereits in die Entwicklung des Gesamtprojektes und der Teilprojekte unverzichtbar.



4.2 Subjektive Kosten-/Nutzeinschätzung des Kunden

Finanziell: Projektmittel von € 45.000 haben € 627.000 an Fördergeldern für Schulentwicklung lukriert (direkte Projektrentabilität: ca. 1400%).

Strategisch: Mit großer unentgeltlicher Beteiligung der Verantwortungsträger ist ein von den Gegebenheiten ausgehendes, zukunftsweisendes und umsetzungsreifes Schulentwicklungsprojekt entstanden. Entwickelt wurden Rahmenmodelle für partizipative Entscheidungsfindung, Know-How-Transfer in die Schule, Bewusstseinsbildung und intensiven Austausch der beteiligten Gruppen in der Schule und mit außerschulischen Partnern.

4.3 Umsetzbarkeit und Umsetzungsgeschwindigkeit

Die Detailkonzepte aller 18 Teilprojekte beinhalten operationable Ziele sowie klar strukturierte Maßnahmen mit Zeit- und Ressourcenplan.

Aufgaben, deren Verteilung und die erforderlichen Kompetenzen sind definiert sowie 20 (!) externe Projektpartner identifiziert. Zusätzliche Personalressourcen im Ausmaß von 60% einer Dienststelle werden ausgeschrieben.

Finanzierung: Die aus Eigenmitteln der Schule undenkbbare Finanzierung der Umsetzung ist durch Förderzusagen auf 5 Jahre gesichert.

Die Dauer der Umsetzungsphase ist durch die erforderlichen Verhaltensänderungen begründet.

4.4 Lösungsbezogene Nachhaltigkeit

In einer durch das Projekt auf 5 Jahre durchstrukturierten Umsetzungsphase vollzieht die Schule den notwendigen Wandel zu einem den Anforderungen der Gesellschaft und den Bedürfnissen der Lernenden und Lehrenden gerecht werdenden Lern- und Lebensraum. Die Strukturen werden so verändert, dass sie die gewünschten Verhaltensänderungen unterstützen. Der erfolgte Know-How-Transfer in die Schule gewährleistet den Fortbestand der Innovationen sowie eine ständige Weiterentwicklung. Neu entstandene Einrichtungen garantieren der Schule weiterhin zusätzliche Einnahmen.

5. Sonstiges

5.1 Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen

Ein Gymnasium ist eine „Wahlschule“: Lehrerarbeitsplätze bleiben erhalten, wenn Eltern/Schüler die Schule wählen. Der Wandel des Selbstverständnisses der Schule zum „gesunden Lern- und Lebensraum“ und die daraus folgenden Innovationen erhöhen die Attraktivität des Arbeitsplatzes Schule für Schüler und Lehrer: Schüler finden einen



Rahmen für individuelle Entwicklung und ganzheitliches Lernen, Lehrern wird geförderte Weiterqualifizierung und damit Professionalisierung, welche neue lohnende Arbeitsfelder innerhalb und außerhalb der Schule eröffnet, geboten.

5.2 Internationale und nationale Auszeichnungen

3. Preis Constantinus 2006 – Der österreichische Beraterpreis, Sparte „Management und Consulting“

5.3 Förderungen (erhalten bzw. eingereicht)

Fonds Gesundes Österreich: € 308.000

Fonds Gesundes Vorarlberg: € 68.500

bm:bwk: € 160.000

Weitere Zusagen: Elternverein, „Regionales Bildungsmanagement Vorarlberg“, Pädagogisches Institut des Bundes, diverse Sponsoren.

Einzelne Teilprojekte haben Projektpartner für das Teilprojekt oder für Einzelmaßnahmen, die ebenfalls nicht unerhebliche Geldmittel beitragen.

5.4 Nachhaltigkeit, Governance und soziale Verantwortung

Das Projekt ist ein übertragbarer Entwicklungsweg hin zu einer Schule, die den Anforderungen von Gesellschaft und Wirtschaft gerecht wird: Die notwendigen Schlüsselkompetenzen werden tatsächlich erworben. Die Schwerpunktsetzung auf eine gesunde Lebensführung bedeutet lebenspraktischen Qualifikationszugewinn und Steigerung der Qualität des Lern- und Arbeitsplatzes Schule. Die professionelle Betreuung der Schüler über die Unterrichtszeit hinaus wird den Anforderungen des Arbeitsmarktes und dem Bedürfnis einer kontinuierlichen Berufstätigkeit der Eltern gerecht.

5.5 Exportpotenzial

Das Projekt ist als Modell für die Schulen der 10- bis 19-Jährigen konzipiert, mit Adaptationen für alle Schultypen anzuwenden. Dokumentation und universitäre Evaluation bieten praxiserprobte Unterlagen.

Die Struktur in sich geschlossener Teilprojekte ermöglicht eine erfolgreiche Übernahme von Einzelbausteinen, wenn auch die nachhaltige Veränderung von Schule die Synergien des Gesamtkonzeptes erfordert.

Die im Projekt ausgebildeten und mit Praxiserfahrungen ausgestatteten Know-How-Träger sind eine wertvolle Ressource für alle Schulen, die ähnliche Entwicklungen anstreben.