

5.3 Entscheidungsprozesse und Mitbestimmung

Begründung

Eine kluge Praxis der Entscheidungsfindung ist einerseits darauf ausgerichtet, über Mitbestimmung und Mitwirkung im Kollegium Sinnfindung (statt Sinngebung) zu ermöglichen. Andererseits zielt eine solche Praxis darauf, zu effizienten Entscheidungen zu kommen, die nicht zu viel Arbeitszeit und Ressourcen des Gesamtkollegiums absorbieren. Beide Entscheidungsmodi – hier: partizipativ, dort: direktiv – können starke gesundheitliche Effekte haben. Partizipative Entscheide können motivieren, Energie freisetzen und Gemeinschaft stiften (oder sie können mühsam, langwierig und Kräfte verschleißend sein). Direktive Entscheide können Zeit sparen helfen, auf kompetenter Grundlage gefällt und effektiv sein (oder sie können Menschen vor den Kopf stoßen und demotivieren). Für eine kluge Entscheidungspraxis gibt es – wie meist in der Schulführung – keine Rezepte, aber es gibt viel Erfahrung und Orientierungswissen.

Eine wirksame Schulführung entscheidet oder sorgt dafür, dass entschieden wird. Im einen Fall nimmt die Schulleitung eine Vorgesetztenrolle ein und entscheidet selbst. Im anderen Fall nimmt sie eine Moderationsrolle wahr und unterstützt das Kollegium als Prozesshelferin darin, einen breit abgestützten und konsensorientierten Entscheid zu fällen. Welche Rolle die Schulleitung einnimmt, hängt von ihrer situationsgerechten Einschätzung ab, nämlich davon, wann Mitbestimmung sinnvoll ist (z.B. bei größerer Betroffenheit) oder wann schnelle und aufwandsparende Entscheide gefragt sind (z.B. bei der Organisation eines Schulanlasses) (□ A 3.5.3).

5.3.1 Zielführende Entscheidungsprozesse und Information

QM 5.3.1

Zielführende Entscheidungsprozesse – effiziente Informationsflüsse

Die Entscheidungsprozesse in der Schule sind so gestaltet, dass sie Partizipation in pädagogisch und sozial bedeutsamen Fragen gewährleisten und gleichzeitig effiziente Entscheidungen und Informationsflüsse erlauben.

Schlüsselindikatoren

Führungshandeln der Schulleitung		1	2	3	4
Entscheidungen/ Beschlüsse fassen	Schulleitung und andere Führungskräfte stellen sicher, dass Entscheidungen getroffen, eingehalten und gegebenenfalls korrigiert werden.				
	Die Schulleitung achtet darauf, dass Entscheidungen transparent sind und umgesetzt werden.				
Beteiligung	Die Schulleitung achtet die unterschiedlichen Beteiligungsrechte der Lehrpersonen sowie der Schülerinnen und Schüler und der Eltern.				
Transparenz	Die Schulleitung macht ihre Vorstellungen zur Schulentwicklung dem Kollegium, den Schülerinnen und Schülern und den Eltern (und gegebenenfalls dem nicht lehrenden Personal) transparent.				
Eigene Qualitätsziele:					

Schule		1	2	3	4
Konferenzplanung und Sitzungsgestaltung	Die Schulleitung achtet darauf, dass Konferenzen ergebnisorientiert und zeitökonomisch ablaufen (z.B. durch verbindliche Zeitstrukturen, Versand von vorbereitetem Material, Beschlussvorlagen).				
	Die Schulleitung beteiligt Kolleginnen und Kollegen an der Planung von Konferenzen.				
	Die Schulleitung erstellt eine transparente Konferenzplanung für das Schuljahr.				
	Die Schulleitung beteiligt die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an der Planung und Durchführung von Konferenzen.				
	Allen Kolleginnen und Kollegen sind zentrale Ergebnisse von Teilkonferenzen zugänglich, sofern sie nicht dem Datenschutz unterliegen.				
Aktives gegenseitiges Informationsverhalten	Die Schulleitung informiert das Kollegium, die Schülerinnen und Schüler und deren Eltern zeitnah über wichtige schulische Vorhaben, Planungen, Termine, Änderungen der gesetzlichen Vorschriften usw.				
	Die Schulleitung bindet nach Bedarf außerschulische Beteiligte (Betriebe, pädagogisch-psychologische Beratungsstellen, Kirchen, kulturelle Einrichtungen der Gemeinde usw.) in das Informationsnetz mit ein.				
	Die Schulleitung sorgt für die Weitergabe von Informationen durch regelmäßigen Kontakt zum Schulträger, auch über die gesetzlich vorgeschriebenen Kontakte hinaus.				
	Die Schulleitung sorgt für die Weitergabe von Informationen durch regelmäßigen Kontakt zum Schulträger.				
	Die Lehrpersonen informieren die Schulleitung aktiv und selbstständig über bedeutsame Vorkommnisse und Sachverhalte.				
	Die Lehrpersonen holen entsprechend den schulinternen Vereinbarungen selbst die bereitgestellten Informationen (z.B. von der Infowand im Pausenzimmer oder per E-Mail versandte Protokolle).				
Partizipation	Die Schulleitung verbindet eigene Vorstellungen zur Schulqualitätsentwicklung mit denen des Kollegiums, der Schülerinnen und Schüler und der Eltern (und gegebenenfalls des nicht lehrenden Personals) zu einem Ganzen.				
Delegierte Kompetenzen	Innerhalb der Aufgabenbereiche sind die entsprechenden Arbeitsgruppen in ihren Entscheidungen weitgehend selbstständig und handlungsfähig.				

Qualitätsziele der Schule:					
Rahmenbedingungen des Bildungssystems		1	2	3	4
Gesetzliche Rahmenbedingungen	Die Schulgesetze garantieren die Mitwirkungsrechte der Lehrpersonen, des nicht pädagogischen Personals, der Schülerinnen und Schüler sowie der Eltern.				
	Die Schulgesetze sehen Entscheidungsbefugnisse der Schulleitung in der personellen, pädagogischen und betrieblichen Führung der Schule vor.				
Qualitätsziele des Bildungssystems:					

Ideen zur Umsetzung

Entscheiden durch professionelles Anwenden von Entscheidungs- und Moderationstechniken und Entscheide umsetzen

Grundgedanken der Moderation

Die Grundidee der Moderation ist es, dass in Gruppen die Erfahrungen und das Wissen aller Teilnehmerinnen und Teilnehmer genutzt werden, um sich neues Wissen aktiv anzueignen und Probleme selbstständig zu lösen.

Moderation ist dabei eine *Methode*, ein Weg der Zusammenarbeit und der gemeinsamen Erarbeitung von Lerninhalten, Themen, Problemen, sozialen Prozessen. Durch diese Methode wird jedes Gruppenmitglied beteiligt, es wird auf seine Bedürfnisse, Interessen und Erfahrungen geachtet; alle können sich einbringen und (besser) entfalten. Die ganze Gruppe ist an den Umsetzungsprozessen beteiligt. Damit diese Methode authentisch und wirksam ist, setzt sie eine spezifische *Grundhaltung* voraus.

Grundtechniken der Moderation als Frage- und Antworttechniken

Fragetechnik	Ziel	Beispiel	Antworttechnik
Sammelfragen	Ideen, Informationen, Probleme, Lösungsansätze sammeln	Welche Probleme erleben Sie bei der Durchführung von Unterricht immer wieder?	<ul style="list-style-type: none"> • Kartenabfrage • Zuruf • Kleingruppenszenario
Bearbeitungsfragen	Neue Ideen oder Lösungen (zu bekannten Problemen) erarbeiten	Was genau ist das Problem? Welche Ideen für eine Lösung gibt es? Welche Widerstände könnten auftreten? Was werden wir konkret tun?	<ul style="list-style-type: none"> • Kleingruppenszenario
Transparenzfragen	Sichtbarmachen von Unterschieden (Gewichtungen, Meinungen, Interessen, Haltungen, Kenntnissen, Stimmungen usw.)	Welches Problem muss als erstes bearbeitet werden, welches dann? Wie zufrieden sind Sie mit dem bisherigen Verlauf der Veranstaltung?	<ul style="list-style-type: none"> • Ein-Punkt-Antwort • Mehr-Punkte-Antwort

Checkliste für das zielorientierte Vorgehen

Allgemeine Orientierung

- Ist das Ziel für diese Arbeitssitzung allen klar? Ist es visualisiert? *Wenn nicht:* Ziel(e) auf ein Flipchart schreiben!
- Kenne ich die Erwartungen der Teilnehmenden für diesen Arbeitsprozess? *Wenn nicht:* Erwartungen abfragen! Gegebenenfalls Ziel gemeinsam neu formulieren!
- Was wissen die Teilnehmenden über den anstehenden Arbeitsprozess, über Lösungen, Alternativen, Ursachen, Zusammenhänge usw.? *Wenn unklar:* Abfragen, sichtbar machen (□ Moderation).

Organisationsplanung

- Sind unsere Arbeitsformen allen bekannt (= nicht die erste Sitzung)? *Wenn nicht:* Die wichtigsten Regeln benennen!
- Sind die Rollen verteilt? *Wenn nicht:* Moderation, Protokoll, «Schreiber» für das Flipchart!
- Sind die für den Arbeitsprozess notwendigen externen Experten informiert und eingeladen? *Wenn nicht:* Einladen!

Situationsanalyse

- Sind alle Informationen über das zu lösende Problem und die bestehenden situativen Bedingungen zusammengetragen? *Wenn nicht:* Informationen sammeln (Brainstorming, Kartenabfrage, Kleingruppenarbeit)!
- Sind die Bedingungen hinsichtlich ihrer förderlichen oder hinderlichen Wirkung klar? *Wenn nicht:* Besprechen und bewerten!

Zielanalyse

- Ergeben sich aus den zusammengetragenen situativen Bedingungen unterschiedliche Ziele? *Wenn ja:* Ziele in eine Rangfolge bringen und auf Widerspruchsfreiheit untersuchen!
- Sind die Kriterien dafür klar, unter welchen Bedingungen das gemeinsam formulierte Ziel als erreicht gilt und welche Ansprüche an die Lösung gestellt werden? *Wenn nicht:* Kriterien (Anforderungsprofil) formulieren!

Erzeugen von Lösungsalternativen

- Liegen unterschiedliche Lösungsansätze für das Problem vor? *Wenn nicht:* Lösungsalternativen sammeln (mindestens drei)!
- Ist allen Teilnehmenden klar, dass in dieser Phase noch keine Lösungen bewertet werden dürfen? *Wenn nicht:* Auf diese Regel aufmerksam machen!

Bewertung der Lösungsalternativen

- Sind die Lösungsalternativen realistisch, praktikabel und durchführbar? *Wenn unklar:* Prüfen durch Simulation!
- Genügen die Lösungsalternativen den aufgestellten Kriterien? *Wenn unklar:* Rangfolge der Lösungen hinsichtlich der Kriterien aufstellen!

Entscheidung

Wenn alle Schritte bis zu diesem Punkt wie beschrieben abgelaufen sind, ergibt sich eine Entscheidung nahezu «von selbst».

Weitere Umsetzungsideen und Instrumente □ **A 3.5 – Kapitel «Qualitäts- und gesundheitsorientierte Schulführung».**

Verwendete Quellen

- Orientierungsrahmen Schulqualität Niedersachsen. 2003.
- Materialien für die Selbstevaluation an allgemein bildenden Schulen in Baden-Württemberg. Landesinstitut für Schulentwicklung.
- Qualitätsrahmen für Schulen in Rheinland-Pfalz.
- Referenzrahmen für Schulqualität Hessen des Instituts für Qualitätsentwicklung. (www.iq.hessen.de).

Literaturhinweise, Links und Supportangebote

- Herbert Gudjons (Hrsg.): Die Moderationsmethode in Schule und Unterricht. Hamburg: Bergmann und Helbig, 1998.
- Karin Klebert/Einhard Schrader/Walter Straub: Moderationsmethode: Gestaltung der Meinungs- und Willensbildung in Gruppen, die miteinander lernen und leben, arbeiten und spielen. Hamburg: Windmühle Verlag, 1991.
- Peter Nissen/Uwe Iden: Kurskorrektur Schule. Ein Handbuch zur Einführung der Moderationsmethode im System Schule für die Verbesserung der Kommunikation und des miteinander Lernens (2. Auflage). Hamburg: Windmühle Verlag, 1999.

Quelle: Brägger, G. & Posse, N. (2007). *Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES). Wie Schulen durch eine integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung besser werden können. Band 2: Vierzig Qualitätsbereiche mit Umsetzungsideen.* Bern: h.e.p.