CHANGEMANAGEMENT UND Paradigmenwechsel

von der Defizit- zur Potenzialkultur

Was ist ‚Qualität' ?

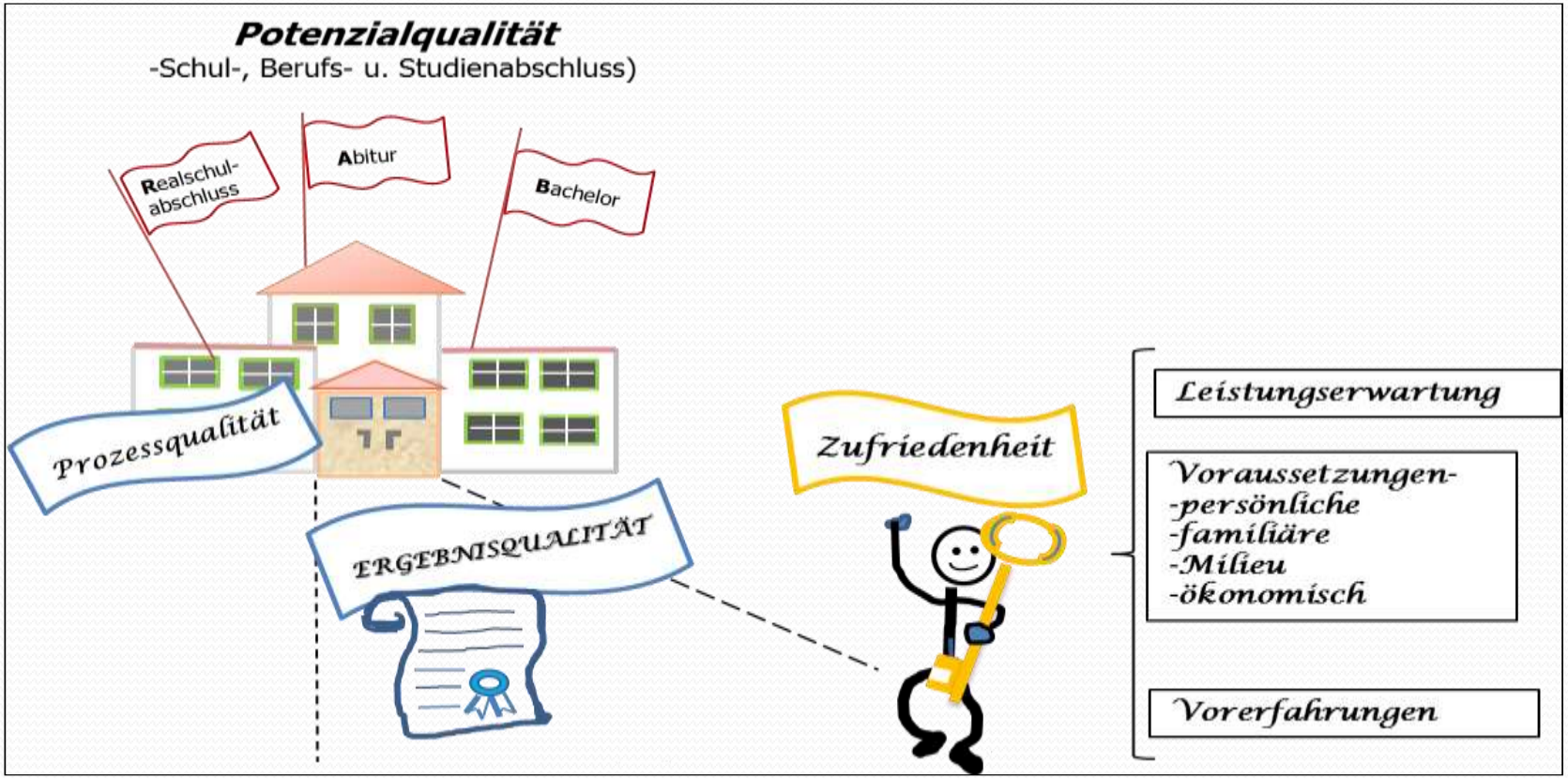


Abb.2 Qualitätsmodell (Quelle: eigene Darstellung)

Modell der Prozessqualität(I)

nach Overesch, Wie die Schulpolitik ihre Probleme (nicht) löst. 2007

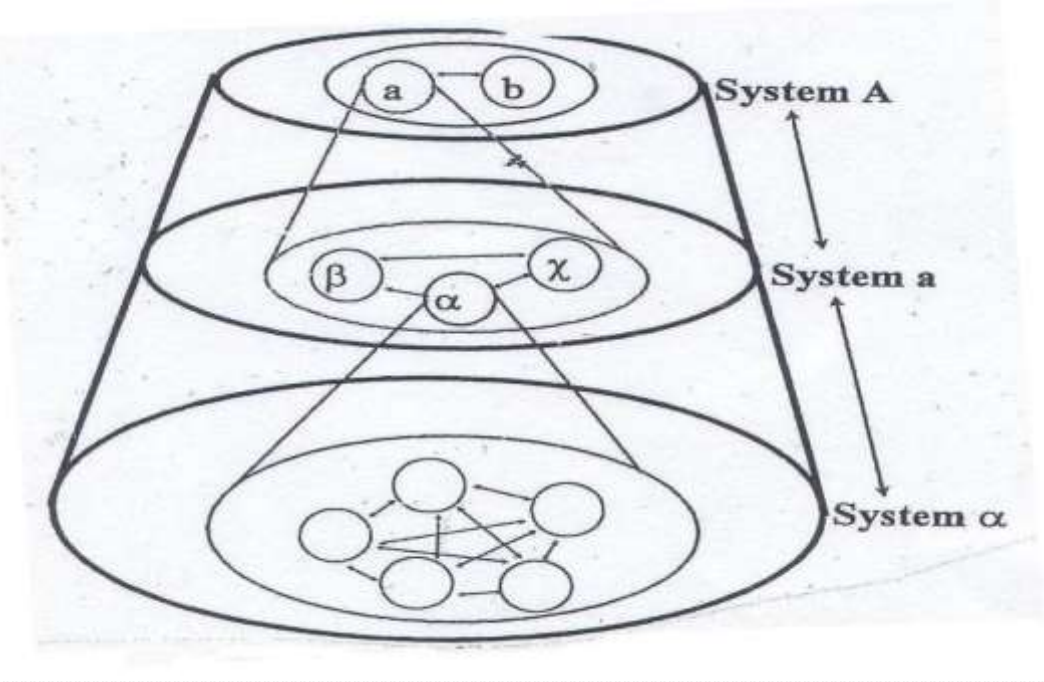
- 1. Imputebene
- ***a) subjektive Bedingungen:***
- gesundheitliche, spracherwerbsbiographische,
- Soziale Herkunft, Unterstützungsverhalten, kulturelles-ökonomisches Kapital der Elternhäuser,
- kulturelle Kompetenzen
- ***b) Bedingungen der Schulpolitik***
- -Strukturell-finanziell-personnell

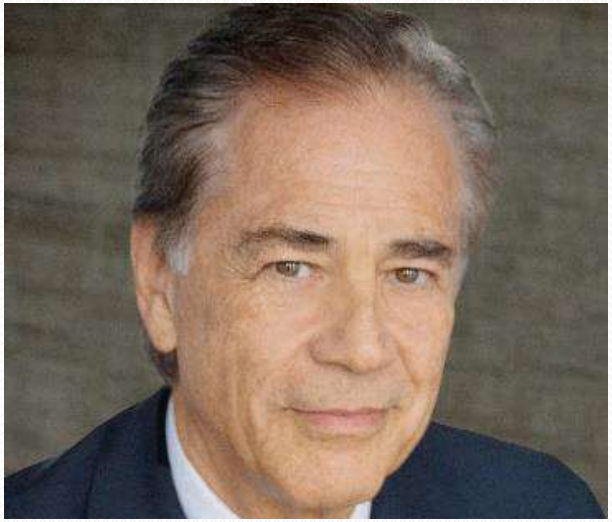
Modell der Prozessqualität (II)

- **2. Prozessebene**:
- ***a) Schulqualität:***
- Kommunikation/Interaktion, Management/Koordination, Personalentwicklung
- ***b) Unterrichtsqualität:***
- altersgmäße Lehrinhalte/-materialien,
- Lehr- und Lernqualität
- **3. Outputebene:**
- Rückkopplung an die Bildungsziele: Bildungsabschluss (gut?) erreicht, -Akzeptanz durch weiterführende (Hoch-) schule

2.Prozessqualität in der Schule

Prozessqualität in systemischer Perspektive





Prof. Dr. oec. habil. Fredmund Malik

Abb.4: Vernetzte Systeme auf verschiedenen hierarchischen Ebenen (Quelle: Jürgen Kriz: Chaos und Selbstorganisation, in: Handbuch selbstorganisiertes Lernen, hrsg. V. Siegfried Greif und Hans-Jürgen Krutz, S. 21)

Paradigmenwechsel für Organisationen

Mechanistisches Weltbild	Systemisches Weltbild
• **Objektivität, nur 1 Wahrheit, unveränderliche Gesetze,**	• **Subjektive Wirklichkeits-konstruktionen, es gibt viele Wahrheiten,**
• **Richtig-falsch / schuldig-unschuldig**	• Korrekt ist **kontext-abhängig** and variable,
• **Fremdsteuerung und Kontrolle,**	• **Selbststeuerung/kontrolle,**
• **Harte Fakten, rationale Beziehungen**	• **Integration von Widersprüchen**, Feedback-schleifen

Paradigmenwechsel für Organisationen

MechanistischesWeltbild

- **Hierarchische Ordnung, vertikale Kommuni-kation**
- **klare Rollenteilung**: Macher, Führer u. Personal
- **Methoden:** Befehle, Vorgaben, Steuerung, Kontrolle

Systemisches Weltbild

- **Systemisch-horizontale-heterarchisches Ordnungssystem** u. Kommunikation
- **Situationsabhängige Kompetenz** bestimmt Rollen als Impulsgeber, Generator, Coach,
- **Methoden:** Zuhören, in Dialog treten, diskutieren, Selbsteflektion

Paradigmenwechsel für Organisationen

MechanistischesWeltbild	Systemisches Weltbild
> Der Lehrer als ausführendes Organ und triviale Maschine fühlt sich kontrolliert,	>Der Lehrer ist Teil eines dynamischen Systems und
> als Einzelkämpfer im Klassenraum,	> ein Akteur, der auf das Wohl aller orientiert,
> Kompetenz, Wettbewerb, Erfolge, Fairness sind wichtig	> Aufgabenorientierung, Gleichberechtigung, Solidarität, Augenmerk auf hohe Prozess- und Lebensqualität

Paradigmenwechsel für Organisationen

MechanistischesWeltbild

> Der Lehrer als ausführendes Organ und triviale Maschine fühlt sich kontrolliert,

> als Einzelkämpfer im Klassenraum,

> Kompetenz, Wettbewerb, Erfolge, Fairness sind wichtig

Systemisches Weltbild

>Der Lehrer ist Teil eines dynamischen Systems und

> ein Akteur, der auf das Wohl aller orientiert,

> Aufgabenorientierung, Gleichberechtigung, Solidarität, Augenmerk auf hohe Prozess- und Lebensqualität

Total Qualitäty Management

5 Fähigkeiten

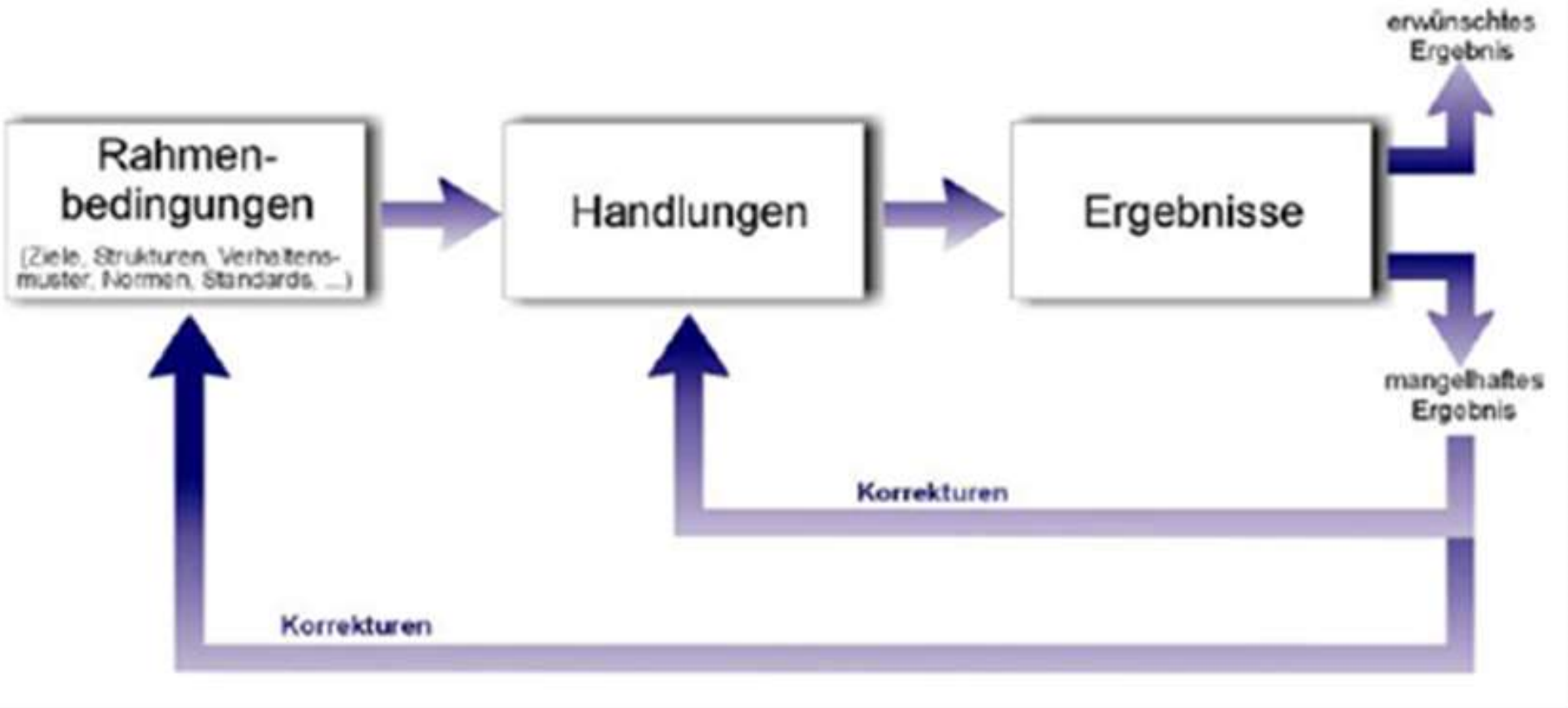
1. **Selbstkompetenz**
2. **Fähigkeit zum Paradig-menwechsel**
3. **Gemeinwohl-Orientierung**
4. **Team-Lernen**
5. **Systemisches Denken**

5 Aufgaben

- **Szenario Analysen**
- **Selbst-Evaluation**
- **Vergleich:** Optimierungspotenziale finden,
- **Maßnahmen zur Verbesserung** der Prozessqualität
- **Strategieentwicklung:** Vision,Mission,Strategie, Zielvereinbarungen, Maßnahmen

Schule als ‘Lernende Organisation’

von Schülern Lehrern, Eltern, Schulleitung, Verwaltung



1. Vorgehen bei der Selbstevaluation

1. Vorstudie zur Absolventenbefragung

Leitfragen-**Interviews** mit Schulleitung, Peer-reviews, story telling mit Absolventen/Lehrern zwecks

>Bestimmung der **Zielgruppe** der Schülerschaft und deren Vorverständnis bzw. Erwartungen und

>Gewinnung von **Qualitätsdimensionen** für die

2. Zufriedenheitsstudie

Tool: teilstandardisierter Fragebogen

3. Auswertung

Stärken-und Schwächen-Analyse, Szenarioanalysen

>zur Bestimmung der Prozessqualität und ihrer Defizite

>zwecks Findung des Optimierungspotenzials

4.Changemanagement:

mit strategischem Dreieck:

-Vision-Mission-Strategie-Zielvereinbarungen

- Maßnahmen

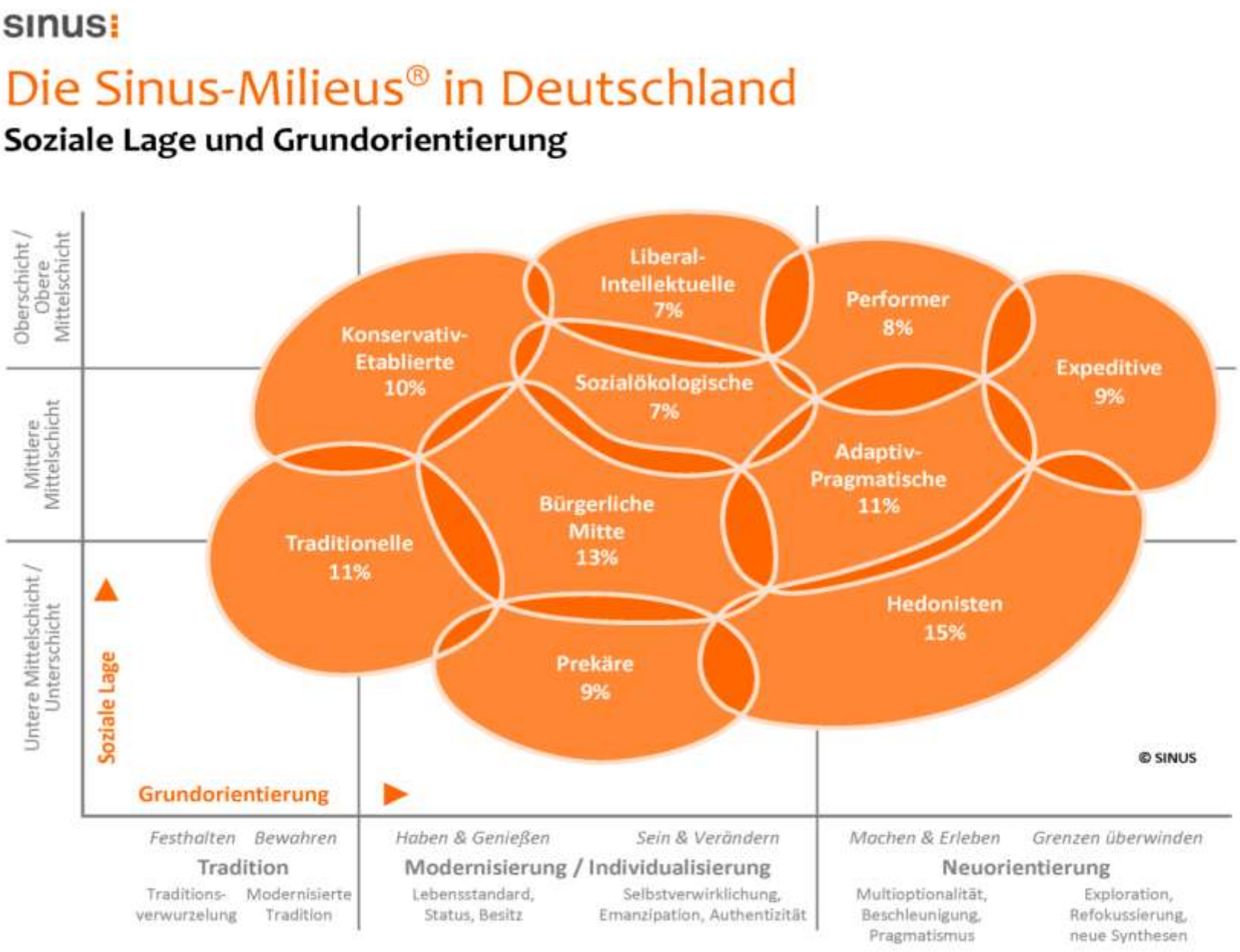
1.Vorstudie

>**Qualitätsdimenisonen gewinnen**, auf deren Basis

>**Fragebogen durch Merkmale operationalisiert** wird, z.B.

- *Unterrichtsqualität*
- *Lehrerqualifikation und –verhalten*
- *Kursqualität*
- *Kommunikation*
- *Umwelt: Räumlichkeiten, Technik*
- *Corporate Identity*
- *Selbstwirksamkeit*
- *Partizipation*
- *Curriculumdesign*
- *Extracurriculares*
- *Schulleitung*
- *Verwaltung*

1.Vorstudie: Wertemuster/Milieu



2. Zufriedenheitsstudie

> teilstandardisierter Fragebogen auf Basis der Merkmale

1. Einordnung des Absolventen durch persönl./studien-relevante Merkmale, Motivation etc.
1. Qualität des Bildungsgangs nach Merkmalen/Dimensionen
2. Sichtweise auf Qualität mit selbsteingeschätzten Kompetenzen bzgl. Fach-, Methoden-, Sozial-, Personal-kompetenz, Schulerfolg, Befähigung zur Berufs/Studier-fähigkeit
3. Ergebnisqualität bzgl. Wissen, Können
4. rückblickend: (Un)Zufriedenheit, Gründe
6. Weiterempfehlung
7. Verbesserungsvorschläge

3. Auswertung: SPOT-Szenarioanalyse

Stärken	Schwächen
Schüler	
Eltern	
Lehrer	
Führung	

3. Auswertung: Beispiel für eine SPOT-Analyse:

Achtsamkeit

1. **Gegenwart**

Satisfaction:

Womit können wir zufrieden sein?

2. **Zukunft**

Opportunities

Wo sehen wirChancen?

3.**Problems**:

Was erleben wir als Problem?

4.**Threats:**

Wo wittern wir Gefahren?

5.Wandlung:

Was müssen wir tun, damit aus Problemen Chancen erwachsen?

Beispiel englischsprachige Montessorischule

	now	tomorrow
±	**Satisfaction** 1. Good qualification of staff 2. Positive attitude towards Montessori School 3. Love for children and for supporting their personal development 4. Feed-back-culture with parents	**- Opportunities:** 1.make clear design of teaching structure 2. ensure formalized communication, 3. bottom up coordination + 4. responsibility for the whole, 5. plan Initiatives for higher process quality in learning organization and 6. assuring Quality of Montes. Educational Project
-	**Problems**	**- Threats:**
	-**Change management**: 1.plannning, 2.self-organizing, 3. self controlling outcomes. 4. reliability, transparency	- **Change of paradigma:** systemic instead of mecanical concept of school

3. Auswertung: Szenarioanalyse der Schulleitung

- **Problems**

Change management:

1. plannning,
2. self-organizing
3. self controlling outcomes.
4. reliability, transparency

-**Threats**

Change of paradigma:

systemic instead of *mecanical* concept of school

Abb. 13: Profil von Schulleitung (Quelle: Eigene Darstellung)

3. Auswertung: Szenarioanalyse der Schulleitung

>Organisation als Bürokratie

>„**Hierarchische Ordnung,**

Autorität u. Kontrolle,

> **vertikale Kommunikation,**

- **-Vorgeschriebene Regeln und Abläufe,**
- **-Standards** setzen,
- **-Strikte Planung** von oben nach unten,
- **-verbindlich** ist.“ (Dubs, R.: 2005:79)

3. Auswertung:
Szenarioanalyse der Schulleitung:
Führungsstile der Schulleitung

1. Charismatische Autorität
2. traditionelle Autorität
3. rationale Autorität
4. laterale Führung

,

3. Auswertung:
Szenarioanalyse der Schulleitung:
Führungsstile der Schulleitung

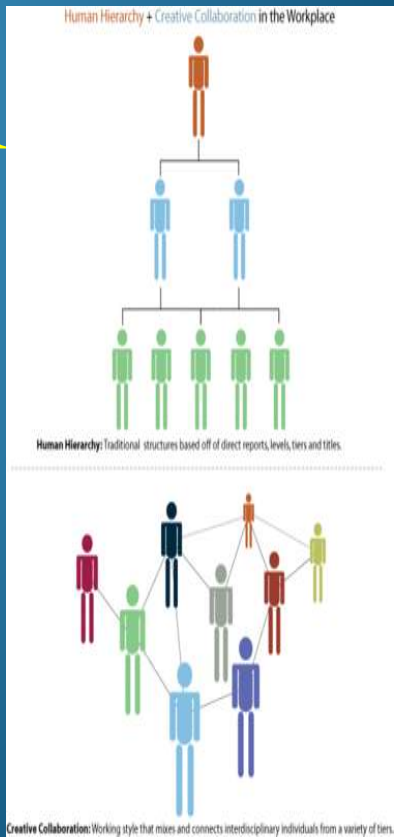
5. partizipativer, demokratischer Führungsstil

transparenter Kommunikation

‚high-trust‘,

Moderator einer

bootom-up-Kultur



3. Auswertung:
Szenarioanalyse der Schulleitung:
Organisationsprofile

1. Zeltstruktur mit Abgrenzung der Fachbereiche
2. Palaststruktur
3. Technostruktur
4. Hierarchien
5. Netzwerke
6. Selbstorganisation

4.Changemanagment zur Achtsamkeitskultur

Abb. 19: Vision-Mission-Strategie-Dreieck (Quelle: url: www.tps-beratung.de/images/vision.jpg)

1. Vision – Philosophie

- **Viele Wirklichkeitskonstruktionen**, bedingt durch Kontextabhängigkeit, sind zugelassen,
- **Komplexität der Strukturen**, Metaebenen
- **System Schule wird als Aufgabe aller Akteure** begriffen und als
- **Lernende Organisation** mit Feedbackkultur,
- ***Selbst***reflexion, ***Selbst***kompetenz, **emotionale Intelligenz** der Akteure als Voraussetzung

2. Mission: systemisch-evolutionäres Management

- Qualitätszirkel in Kooperation mit Akteuren zwecks
- Gestaltung und Verzahnung der Qualifikationsfunktion, Selektionsfunktion, Reproduktionsfunktion von Schule,
- Kommunikationskultur nach *Schulz von Thun* mit Konfliktmanagement bei Widerständen,
- Personalpolitik und –entwicklung durch Leitbildarbeit etc.
- Corporate Identity

3. Strategie

- **Strategieentwicklung als *kollektiver* Prozess**

- Vorgehen:

  aus SPOT-Analyse lassen sich

  >**Themenfelder** ableiten,

  die *diskutiert*,

  formell-transparent-integrativ kommuniziert und *kontrolliert* werden.

4. Zielvereinbarungen

>Qualitätsmanagement vereinbart mit Akteuren Aufgabenkatalog mit ‚Smarten Zielen'

(spezifische, messbare Resultate, abgestimmt mit allen Akteuren, die realistisch und terminiert sind),

>Sie werden medienwirksam an die Schulöffentlichkeit und Interessenten gebracht

(>Corporate Identity, >Steuerung von Meinungen/Erwartungshaltungen)

>Integration von (studentischen)Tutoren für Förderprogramme (BICS>CALP) >positive Fehlerkultur,

>Kooperation mit externen Anbietern

(>Projekte zur Selbstwirksamkeit/Partizipation)

5.Maßnahmen

Qualitätszirkel organisiert:

(Arbeit nach Projektmethode)

>Partizipative Kommunikation

>Mitarbeiter-Pool

>neue Themenfelder

>Aufnahme von Projekten u.a. in die Zeitleiste des Lehrplans

Vielen Dank für euer Interesse!