



Pädagogische
Hochschule
Steiermark

**Auguste Seidl
Brigitte Pelzmann
Bernd Preiner
Hildegard Sturm**

Forschungsbericht

**Prozessbegleitung
von Schul-
entwicklung**

Wirkungsfaktoren
am Beispiel der
NMS Steiermark

2009 - 2011
Graz, 2012

Institut für Forschung, Wissenstransfer & Innovation



Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	3
1.1 Ausgangslage für das Forschungsprojekt	3
1.2 Zielsetzung	3
1.3 Forschungsfragen	3
1.4 Forschungsansatz	4
1.5 Ablaufschritte	4
1.6 Das Konzept der Prozessbegleitung für die NMS Steiermark	4
1.6.1 Theoretische Ausgangsüberlegungen	4
1.6.2 Planung und Gestaltung der Module	5
2. Methodologie	7
2.1 Was ist Wirkung? Was ist ein Wirkungsfaktor?	7
2.2 Entwicklung von Hypothesen, Kriterien, Indikatoren	7
2.2.1 Gesamtarchitektur und organisatorischer Rahmen	7
2.2.2 Zielgruppen	8
2.2.3 Design der Module der Prozessbegleitung	9
2.2.4 Einbeziehung der relevanten Umwelten	10
2.2.5 Informationsplattform	10
2.3 Auswahl der Instrumente und Entscheidung über Zielgruppen	10
2.4 Datensammlung und Datenauswertung	11
3. Darstellung der Ergebnisse	13
3.1 Organisatorischer Rahmen	13
3.1.1 Ergebnisse der Fragebogenerhebung	13
3.1.2 Ergebnisse der Interviewbefragungen	16
3.1.3 Bezug zu den Hypothesen	18
3.2 Zielgruppen	19
3.2.1 Ergebnisse der Fragebogenerhebung	19
3.2.3 Ergebnisse der Interviewbefragung	22
3.2.3 Bezug zu den Hypothesen	23
3.3 Planung und Gestaltung der Module	24
3.3.1 Ergebnisse der Fragebogenerhebung	24
3.3.2 Ergebnisse der Interviewbefragungen	29
3.3.3 Bezug zu den Hypothesen	32
3.4 Einbeziehung relevanter Umwelten / Einbindung der Schulaufsicht	33
3.4.1 Ergebnisse der Fragebogenerhebung	33
3.4.2 Ergebnisse der Interviewbefragungen	35
3.4.3 Bezug zu den Hypothesen	36
3.5 Lernplattform Moodle	36
3.5.1 Ergebnisse der Fragebogenerhebung	36
3.5.2 Ergebnisse der Interviewbefragungen	39
3.5.3 Bezug zu den Hypothesen	39
4. Interpretation und Schlussfolgerungen	40
4.1 Was sind Wirkungsfaktoren von Prozessbegleitung in Schulentwicklungsprozessen?	40
4.2 Welche Wirkungsfaktoren kommen in der Prozessbegleitung der NMS Steiermark zum Tragen?	40
4.2.1 Gesamtarchitektur und organisatorischer Rahmen	40
4.2.2 Zielgruppe	40
4.2.3 Planung und Gestaltung der Module	41
4.2.4 Relevante Umwelten	41
4.2.5 Lernplattform	42
4.3 Wie geschieht Professionalisierung in der Prozessberatung?	42
Literatur	43
Anhang	44

1. Einleitung

Die Modellregionen Neue Mittelschule sind eines der zentralen Projekte der Schulentwicklung im Bereich der allgemeinbildenden Pflichtschulen der Steiermark. Für die erfolgreiche Umsetzung eines solchen Vorhabens reichen individuelle Handlungsschritte in den Einzelschulen nicht aus. „Wenn Veränderung stattfindet, genügt es nicht, auf der Ebene der Umsetzer etwas anders oder etwas Anderes zu tun, es muss vom System her neu gedacht werden“ (Otto Scharmer). Dieses Vorhaben ist nur zu bewältigen, wenn es als ein Thema der Schulentwicklung begriffen wird und wenn die Notwendigkeit der Steuerung eines solchen Schulentwicklungsprozesses erkannt wird.

Das Institut für Schulentwicklung und Schulmanagement hat daher für die Implementierung dieser Innovation ein Modell der Prozessbegleitung erarbeitet und durchgeführt, das sich an die Führungsebene der Schule richtet und durch eine fortlaufende Seminarreihe ein Netzwerk schafft, das alle beteiligten Schulen einbindet. Die Veranstaltungen sprechen Themen der Steuerung und Organisationsentwicklung an: Teamentwicklung, Aufbau von Strukturen in der Schule, Qualitätsentwicklung. Es war daher naheliegend, für ein Forschungsprojekt zur Schulentwicklungsberatung dieses Projekt zu wählen.

Die vorliegende Studie ist der Forschungsbericht über das Forschungsprojekt *Wirkungsfaktoren von Prozessbegleitung*, das von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Instituts für Schulentwicklung und Schulmanagement an der Pädagogischen Hochschule Steiermark in den Studienjahren 2009 – 2011 durchgeführt wurde. Unter der Leitung von Mag. Auguste Seidl forschten Mag. Brigitte Pelzmann, Bernd Preiner, M.A. und Mag. Hilde Sturm, die den Forschungsbericht gemeinsam verfassten.

In Kapitel 1 werden die Ausgangslage, die Zielsetzungen, die Forschungsfragen, der Forschungsansatz und das Forschungsdesign des Forschungsprojekts dargelegt. Kapitel 2 erläutert die Forschungsmethodologie anhand der Formulierung von Kriterien und Indikatoren der Studie und deren spezifischen Untersuchungsinstrumente. Weiters wird das Untersuchungsfeld und die Vorgehensweise der Untersuchung beschrieben. In Kapitel 3 werden die Auswertungsergebnisse vorgestellt und in Kapitel 4 die Schlussfolgerungen hinsichtlich der Forschungsfrage diskutiert.

1.1 Ausgangslage für das Forschungsprojekt

Eine der zentralen Aufgaben des Instituts für Schulentwicklung und Schulmanagement an der Pädagogischen Hochschule Steiermark ist die Prozessbegleitung in Schulentwicklungsprozessen. Dafür gibt es im Institut viel praktische Erfahrung. Schulentwicklungsberatung ist jedoch auf der wissenschaftlichen Ebene sowohl im Institut als auch allgemein wenig verankert, es gibt wenig Literatur zu einer Theorie der Schulentwicklungsberatung. Das Forschungsprojekt möchte daher Rahmenbedingungen und Wirkungsfaktoren von Prozessbegleitung analysieren und aus dieser Analyse Handlungsimpulse für eine Weiterentwicklung der Schulentwicklungsberatung gewinnen. In diesem Kontext wird die Tätigkeit von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen des Instituts in der Schulentwicklungsberatung untersucht.

1.2 Zielsetzung

Ziele des Forschungsprojekts sind, die Erkenntnisse über Wirkungsfaktoren für die Begleitung von SE-Prozessen durch das Institut für Schulentwicklung und Schulmanagement zu nutzen, Professionalität in der Prozessberatung weiter zu entwickeln und in weiterer Folge Beiträge zu einer Theorie der Schulentwicklungsberatung zu generieren.

1.3 Forschungsfragen

- ⇒ Was sind Wirkungsfaktoren von Prozessbegleitung in Schulentwicklungsprozessen?
- ⇒ Welche Wirkungsfaktoren kommen in der Prozessbegleitung der NMS Steiermark zum Tragen?

⇒ Wie geschieht Professionalisierung in der Prozessberatung?

1.4 Forschungsansatz

Es handelt sich um Wirkungsforschung, Interesse an Weiterentwicklung und Zielüberprüfung stehen im Vordergrund. Untersucht wird die Vorgangsweise bei Prozessbegleitung am Beispiel einer solchen Begleitung, die durch Mitarbeiter/innen des Instituts für Schulentwicklung und Schulmanagement durchgeführt wurde. Die Mitarbeiter/innen sind Teil des Forschungsteams.

1.5 Ablaufschritte

Für die Abwicklung des Projektes wurden folgende Ablaufschritte festgelegt:

- Detaillierung des Forschungsdesigns
- Dokumentenanalyse: Prozesstagebücher der Prozessbegleitung, Beschreibung der Prozessarchitektur, Designs der Netzwerktreffen
- Auswertung der Steuerungsfeedbacks der Teilnehmer/innen in den Netzwerktreffen
- Befragungen zur Prozessbegleitung: Direktor/innen und mittleres Management der Schulen
- Auswertung von Berichten der Schulen
- Vertiefende Interviews an ausgewählten Standorten der NMS: Konzeption, Durchführung
- Vertiefende Interviews an ausgewählten Standorten der NMS: Auswertung
- Erstellung des Forschungsberichts

1.6 Das Konzept der Prozessbegleitung für die NMS Steiermark

1.6.1 Ausgangsüberlegungen

Grundlage für die Überlegungen zur Prozessbegleitung ist ein Verständnis von Schulentwicklung, wie es u. a. von Hans-Günter Rolff formuliert wird (Rolff, 2007). Dabei wird Schulentwicklung gesehen als ein Zusammenspiel von Unterrichts-, Personal- und Organisationsentwicklung.



Abb. 1: Zusammenhang pädagogischer Schulentwicklung (Rolff 2007, S. 30)

In der Realität sind diese drei Aspekte der Schulentwicklung natürlich nicht wirklich voneinander trennbar und sozusagen ständig kommunizierende Gefäße. Mit dem Wunsch nach Wirksamkeit von Innovationen in Schulen wird aber meist stark auf die konkreten Maßnahmen der Unterrichtsentwicklung fokussiert – Innovationen müssen bei den Schüler/innen „ankommen“, das Neue muss in der täglichen Arbeit sichtbar werden. Wenn aber nicht für die entsprechenden Strukturen auf der Organisationsebene gesorgt wird, sind Innovationen oft nicht nachhaltig oder stoßen rasch an die Grenzen des Systems, weil die strukturellen Maßnahmen fehlen, um Neuerungen auf Dauer zu verankern. Die Prozessbegleitung für die Modellregionen fokussierte daher bewusst auf den organisationsentwicklerischen Aspekt der Schulentwicklung. Ausgangspunkt ist ein Selbstverständnis von Lehrer/innenfortbildung, das deren Wirksamkeit weniger im Angebot von Informationen sieht, auf die die Teilnehmer/innen zugreifen („Input in das System“), sondern in der Aktivierung von Wissen und Fähigkeiten, die im „Lernsystem“ bereits vorhanden sind. Es geht darum, nicht nur Räume des Aufnehmens von Information, sondern auch Räume der Reflexion zu schaffen, in denen das Neue diskutiert, hinterfragt und auf die Anwendbarkeit für die eigene Situation überprüft werden kann – Peter Heintel nennt dies „Einübungsmöglichkeiten in Selbstreflexion und Verhaltensänderungen“ (Heintel, 2004, S. 10).

1.6.2 Planung und Gestaltung der Module

Der Entwurf der Gesamtarchitektur ging von der Hypothese aus, dass die folgenden Kriterien für eine wirksame Prozessbegleitung entscheidend sind:

- Der Transfer von den Modulen der Prozessbegleitung in die Schulen erfolgt leichter, wenn diese Aufgabe nicht von einer Person, sondern von einem Team getragen wird. Eine zentrale Rolle in diesem Team nimmt die Schulleitung ein, ihre Teilnahme ist unverzichtbar.
- Innovationen können von den Betroffenen leichter mitgetragen werden, wenn es eine gute Balance zwischen Innovation und Wertschätzung des Bestehenden gibt. Schulen sollen Neues kennen lernen, aber auch ermutigt werden, an ihre eigenen positiven Erfahrungen mit der Umsetzung von schulischen Innovationen anzuknüpfen.
- In die Prozessbegleitung sind alle relevanten Umwelten einzubeziehen. Für die Schulen der Modellregionen ist dies neben anderen Umwelten vor allem die Schulaufsicht.

Die Architektur der Prozessbegleitung umfasste folgende Kernelemente:

- *Die Vermittlung neuer inhaltlicher Impulse.* Dies betrifft vor allem die Eckpunkte des Modellplans (Team-Teaching, offenes Lernen, Projektunterricht etc.). Dafür wurden Good-Practice-Modelle aus anderen Schulen, aber auch gelungene Umsetzungsbeispiele aus dem Kreis der teilnehmenden Schulen vorgestellt.
- *Impulse zur Steuerung der Entwicklungsprozesse in den Schulen.* Dies meint zum Beispiel Anregungen zum Einsatz von Steuergruppen, zu Aufbau und Arbeit der Stufenteams, zur Klärung von Rollen und Aufgaben der Funktionsträger/innen, zu Möglichkeiten der Teamentwicklung, die Arbeit mit Steuerungsinstrumenten wie dem Entwicklungsplan oder das Angebot von Werkzeugen zur Gestaltung von Konferenzen und Besprechungen.
- *Zeit für Planungsarbeit.* Grundgedanke der Prozessbegleitung war es, dass die Schulen schon vor Ort und nicht erst „daheim“ in der eigenen Schule Gelegenheit bekommen mussten, die Impulse aus den Seminaren in konkrete Entwicklungsvorhaben umzusetzen.
- *Austausch und Feedback.* Die teilnehmenden Schulen sollten die Möglichkeit bekommen, sich untereinander auszutauschen und Feedback zu erhalten, und zwar sowohl über ihre getroffenen Maßnahmen als auch über Planungen und Projekte. Ziel war es, durch diese Ausweitung der Perspektive eingeübte Denkmuster durchbrechen zu helfen und die Handlungsspielräume der Schulen zu erweitern. Gleichzeitig sollte durch den ständigen Austausch auch eine gemeinsame Weiterentwicklung aller beteiligten Schulen unterstützt werden.

- *Das Angebot einer Lernplattform.* Auf diese Lernplattform wurden alle Unterlagen gestellt, mit denen in der Prozessbegleitung gearbeitet wurde, und sie bot den Schulen auch die Möglichkeit, einander Unterlagen, die in den Schulen entstanden, zur Verfügung zu stellen.

An den Modulen nahmen immer Teams aus den Schulstandorten teil. Die Direktor/innen waren bei jedem Modul anwesend, je nach Inhalt und Thema waren es zudem die Standortkoordinator/innen, Stufenteamsprecher/innen, Lerndesigner/innen. Zielgruppe der Prozessbegleitung waren die Schulen der drei steirischen Modellregionen NMS: der Bezirke Graz, Murau und Voitsberg. In der Gesamtheit waren dies 37 Schulen. Pro Jahr gab es etwa drei bis vier Veranstaltungen (= Module) der Prozessbegleitung.

2. Methodologie

Das Forschungsprojekt ist ein Projekt der Wirkungsforschung, Interesse an Weiterentwicklung und Zielüberprüfung stehen im Vordergrund. Untersucht wird die Vorgangsweise bei Prozessbegleitung von Schulentwicklungsprozessen am Beispiel einer solchen Begleitung, die durch Mitarbeiter/innen des Instituts für Schulentwicklung und Schulmanagement durchgeführt wurde. Diese Mitarbeiter/innen sind Teil des Forschungsteams.

Die empirische Forschung kennt unterschiedliche Wege, zu Erkenntnissen zu gelangen. Bei diesem Forschungsprojekt kommen quantitative und qualitative Methoden zum Einsatz. Theorie und Empirie, die Grundelemente der empirischen Forschung, wechseln einander ab.

2.1 Was ist Wirkung? Was ist ein Wirkungsfaktor?

Eine Literaturrecherche zum Thema Wirkungsfaktoren bringt kaum Ergebnisse. Das Forschungsteam einigt sich auf folgende Definition: Wirkung ist das Produkt der Wirkungsfaktoren. Wirkungsfaktoren sind Interventionen, die belegbare bzw. messbare Auswirkungen haben. Untersucht wird in dem Forschungsprojekt daher nicht die Wirkung von Prozessbegleitung, sondern die Frage, welche Wirkungsfaktoren Auswirkung auf die Prozessbegleitung eines Schulentwicklungsprozesses haben.

2.2 Entwicklung von Hypothesen, Kriterien, Indikatoren

Als Vorgangsweise für die Hypothesenbildung wird der induktive Ansatz gewählt: Vom Einzelfall auf das Allgemeine, Gesetzmäßige schließen. Der Induktion liegt die Annahme zugrunde, dass, wenn sich etwas bei einer Reihe von beobachteten Ereignissen als wahr erweist, es sich bei allen gleichartigen Ereignissen als wahr erweisen wird. Die Wahrscheinlichkeit der Richtigkeit hängt dabei von der Anzahl der beobachteten Ereignisse ab. Die Prüfung der induktiv gewonnenen Hypothese erfolgt deduktiv: Die vorher festgelegten, theoretisch begründeten Auswertungsaspekte werden an das Material herangetragen. Im Analyseschritt werden deduktiv gewonnene Kategorien Textstellen, methodisch abgesichert, zugeordnet. Kernstücke bilden dabei die genaue Definition der vorgegebenen Kategorien und die Festlegung von inhaltsanalytischen Regeln, d. h. wann eine Textstelle zugeordnet werden kann (Mayring, 2003).

Es werden folgende allgemeine Hypothesen definiert:

- Die Module der Prozessbegleitung bewirken Veränderungen in den Schulen.
- Es gibt Faktoren, die Schulentwicklungsprozesse beeinflussen.
- Als solche Faktoren definieren wir: Gesamtarchitektur und organisatorischer Rahmen, Zielgruppen, Design der Module der Prozessbegleitung, Einbeziehung der relevanten Umwelten / Einbindung der Schulaufsicht, Informationsplattform

Zu den einzelnen Wirkungsfaktoren werden Hypothesen formuliert, dazu Kriterien und Indikatoren definiert. Daraus werden Instrumente und Methoden der Datenerhebung entwickelt. Der Fragebogen der schriftlichen Datenerhebung und der Leitfaden für die Gruppeninterviews befinden sich im Anhang.

2.2.1 Gesamtarchitektur und organisatorischer Rahmen

Hypothesen für den Wirkungsfaktor „Gesamtarchitektur und organisatorischer Rahmen“ sind:

- Prozessbegleitung ist dann wirksam, wenn Planungssicherheit hinsichtlich Zeit, Ort, Frequenz und Zielgruppe von Treffen besteht.

- Die Dauer der Module (eineinhalb Tage) erhöht die Nachhaltigkeit der erarbeiteten Inhalte.
- Der immer selbe Ort der Treffen schafft Kontinuität und Identität für die Teilnehmer/innen.
- Prozessbegleitung, die zentral und nicht standortbezogen stattfindet, fördert die Weiterentwicklung, weil die Teilnehmer/innen die Möglichkeit zum Aufbau und Weiterentwickeln von Netzwerken haben.

Kriterien	Indikatoren	EV-Instrumente
Die Module der Prozessbegleitung sind zentral und nicht standortbezogen.	<ul style="list-style-type: none"> • Die Module der Prozessbegleitung finden in einem Seminarhotel statt. • Es gibt (je nach Teilnehmerzahl) Module für alle Teilnehmer/innen oder parallele Module für drei Gruppen. 	Fragebogen
Es besteht Planungssicherheit hinsichtlich Zeit, Ort, Frequenz und Dauer von Treffen.	<ul style="list-style-type: none"> • Die Module der Prozessbegleitung finden immer am gleichen Ort statt, die Termine sind lange vorher bekannt. • Es gibt Aussendungen mit Vorinformationen zu den einzelnen Modulen. 	Fragebogen

Abb. 2: Kriterien, Indikatoren, Instrumente zur Hypothese *Gesamtarchitektur und organisatorischem Rahmen*

2.2.2 Zielgruppen

Hypothesen für den Wirkungsfaktor „Zielgruppe“:

- Teams sind die Mikrokosmen von Systemen. Teamlernen ist die Voraussetzung für Organisationslernen.
- Prozessbegleitung fördert die Erkenntnis, dass Teams in SE-Prozessen wichtig sind.
- Transfer von Prozessbegleitung in die Schulen erfolgt leichter, wenn Schulteams an den Modulen teilnehmen.
- Klare Rollenbeschreibungen für die Mitglieder der Schulteams in Funktionen des mittleren Managements erhöhen ihre persönliche Akzeptanz im Kollegium und die Akzeptanz der von ihnen übermittelten Inhalte der Prozessbegleitung.
- Die kontinuierliche Einbindung der Schulleiter/innen ist Voraussetzung für den Transfer von Schulentwicklungsvorhaben in die jeweilige Schule.

Kriterien	Indikatoren	EV-Instrumente
Eingeladen werden immer Schulteams und nie Einzelpersonen.	Eingeladene Zielgruppe nimmt geschlossen teil, im Verhinderungsfall wird Ersatz geschickt	Teilnehmerlisten Fragebogen
Schulleiter/innen werden kontinuierliche eingeladen.	Die Schulleiter/innen sind immer dabei oder sorgen für Ersatz.	Interview
Die Mitglieder der Schulteams haben Funktionen in der Schulentwicklung	An den Modulen nehmen neben den Schulleiter/innen auch Standortkoordinatorinnen und Standortkoordinatoren, Stufenteamsprecher/innen und Lerndesigner/innen teil.	Teilnehmerlisten

Abb. 3: Kriterien, Indikatoren, Instrumente für die Hypothese zur *Zielgruppe*

2.2.3 Design der Module der Prozessbegleitung

Hypothesen für den Wirkungsfaktor „Design der Module der Prozessbegleitung“

- Prozessbegleitung ist dann wirksam, wenn sie auf konkrete Bedürfnisse der Schulen eingeht.
- Prozessbegleitung setzt dann wirksame Impulse zur Schulentwicklung, wenn eigene Vorstellungen der Entwicklungsimpulse von der Prozessbegleitung ausgehen.
- Prozessbegleitung ist dann wirksam, wenn die Vertreter/innen der Schulen in den Modulen die Prozessbegleitung mitgestalten können.
- Wertschätzung des Bestehenden erhöht die Bereitschaft zur Innovation.
- Schulen brauchen klare Strukturen beim Aufbau von Schulentwicklungsprozessen. Prozessbegleitung kann Schulen beim Aufbau von Strukturen in Schulentwicklungsprozessen unterstützen.
- Schulen brauchen Werkzeuge für die SE. Prozessbegleitung kann Schulen bei der Nutzung solcher Werkzeuge unterstützen.
- Prozessbegleitung kann Best Practice Beispiele anbieten.
- Prozessbegleitung fördert die Weiterentwicklung, weil sie den Schulen die Möglichkeit gibt, ihre eigenen Schulentwicklungsvorhaben mit anderen Schulteams kritisch zu reflektieren.
- Schulentwicklung benötigt Zeit, Prozessbegleitung bietet Schulen Zeitgefäße zur Entwicklung.

Kriterien	Indikatoren	EV-Instrumente
Inhaltliche Impulse werden gesetzt durch Referent/innen und Gastreferent/innen, deren Themen Führung und Steuerung, Werkzeuge (z. B. Evaluation, Moderation, Entwicklungsplan) und Good Practice-Beispiele behandeln.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation: Die Schulen setzen Maßnahmen der Selbstevaluation. • Die Schulen verwenden den Entwicklungsplan als Planungsinstrument. • Konferenzen, Besprechungen, u.a.m. werden moderiert. • In der Schule gibt es eine Steuergruppe 	Fragebogen, Interview
Es gibt bei den Modulen Zeitfenster, in denen die Schulteams an ihren Entwicklungsvorhaben arbeiten.	Die Schulen planen ihre Entwicklungsvorhaben während der Module.	
Es gibt bei den Modulen Zeitfenster für Erfahrungsaustausch und Reflexion.	<ul style="list-style-type: none"> • Die Schulen holen sich Feedback zu ihren Plänen und Vorhaben und teilen ihre Pläne und Vorhaben anderen Schulen mit. • Sie beziehen dieses Feedback in ihre weiteren Entwicklungsvorhaben ein. 	Interview
Es gibt bei den Modulen Zeitfenster für Transferimpulse.	<ul style="list-style-type: none"> • Die Schulteams bereiten in den Modulen ihre Transfermaßnahmen vor: Sie schreiben Plakate, machen einen Aktionsplan, etc. • Die Schulteams setzen ihre Transfermaßnahmen in den Schulen um. 	Fotodokumentation Interview
Es gibt bei den Modulen Zeitfenster für Steuerungsfeedback.	Die Teilnehmer/innen nutzen das Steuerungsfeedback zur Rückmeldung zu den abgefragten Aspekten (Zufriedenheit, Befindlichkeit, Bedarf, etc.)	Fotodokumentation: Anzahl der Rückmeldungen Dokumentenanalyse:

		Einfluss der Steuerungsfeedbacks auf die weiteren Designs Fragebogen
--	--	---

Abb. 4: Kriterien, Indikatoren, Instrumente für die Hypothese zum *Design der Module der Prozessbegleitung*

2.2.4 Einbeziehung der relevanten Umwelten

Hypothesen für den Wirkungsfaktor „Einbeziehung der relevanten Umwelten / Einbindung der Schulaufsicht“ (als wichtigste relevante Umwelt für Schulen)

- Prozessbegleitung ist wirksamer bei Einbeziehung der relevanten Umwelten.

Kriterien	Indikatoren	EV-Instrumente
Es gibt eine inhaltliche Koordination zwischen Prozessbegleitung und Schulaufsicht.	<ul style="list-style-type: none"> • Organe der Schulaufsicht nehmen an den Modulen teil. • Landesschulinspektorinnen und Landesschulinspektoren verfolgen die gleichen Ziele wie Bezirksschulinspektorinnen und Bezirksschulinspektoren. • Die inhaltliche Koordination zwischen Prozessbegleitung und Schulaufsicht ist erkennbar. 	Fragebogen Interview

Abb. 5: Kriterien, Indikatoren, Instrumente für die Hypothese zur Einbeziehung der relevanten Umwelten

2.2.5 Informationsplattform

Die Hypothese für den Wirkungsfaktor „Informationsplattform“ ist:

- Prozessbegleitung ist dann wirksam, wenn die permanente Verfügbarkeit von Unterlagen zur Prozessbegleitung gewährleistet ist.

Kriterien	Indikatoren	EV-Instrumente
Es ist eine Lernplattform (Moodle) eingerichtet.	<ul style="list-style-type: none"> • Alle Informationen und Unterlagen zu Organisation und Inhalten der Module befinden sich auf der Lernplattform. • Die Lernplattform wird von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Module genutzt. • Die Lernplattform wird von Lehrerinnen und Lehrern, die nicht an der PB teilnehmen, genutzt. 	Fragebogen Interview Liste der Teilnehmer/innen auf der Moodle

Abb. 6: Kriterien, Indikatoren, Instrumente für Informationsplattform

2.3 Auswahl der Instrumente und Entscheidung über Zielgruppen

Zielgruppe der Datenerhebungen waren Personen, die an allen Modulen der Prozessbegleitung teilnahmen, das heißt Schulleiter/innen und Standortkoordinatorinnen und Standortkoordinatoren der NMS Steiermark, Generation 1. Stufenteamsprecher/innen und Lerndesigner/innen, die nur zu einzelnen

Modulen eingeladen waren, wurden nicht befragt. Die Methoden der Datenerhebung waren Dokumentenanalyse, Befragung und Interview.

Am Beginn des Forschungsprojekts stand eine ausführliche Dokumentenanalyse. Untersucht wurden Designs der einzelnen Module, Flipchartprotokolle, Steuerungsfeedbacks aus den Modulen und deren Auswirkungen auf die Gestaltung der Folgemodule. Die Ergebnisse dieser Analyse bildeten eine der Grundlagen für die Gestaltung der Befragungsinstrumente.

Der quantitative Teil der Datenerhebung setzte sich zum Ziel, Verhalten in Form von Modellen, Zusammenhängen und zahlenmäßigen Ausprägungen möglichst genau zu beschreiben und vorhersagbar zu machen. Bei einer schriftlichen Befragung mit Fragebogen wurden bei einer Vollerhebung (100 % der Teilnehmer/innen an der untersuchten Prozessbegleitung werden hier befragt.) bestimmte Merkmale gemessen, zueinander in Beziehung gesetzt und die Ergebnisse dann generalisiert. Vorher festgelegte Hypothesen wurden anhand der Daten überprüft. Der Fragebogen war vollstandardisiert und strukturiert, d.h. jeder Befragte bekam exakt die gleichen Voraussetzungen bei der Beantwortung der Fragen (also gleicher Wortlaut, gleiche Reihenfolge, gleiche Bewertungsskala etc.), um die Aussagen der Befragten untereinander vergleichbar zu machen.

Der qualitative Aspekt zeichnete sich durch wesentlich größere Offenheit und Flexibilität aus, die Subjektivität der Befragten war dabei interessant. Der qualitativen Befragung in Form einer Fokusgruppendifkussion lag ein grober thematischer Leitfaden zugrunde, wobei auf standardisierte Vorgaben soweit wie möglich verzichtet wurde, d.h. Reihenfolge und Gestaltung der Fragen waren flexibel und die Antwortmöglichkeiten der Gesprächspartner/innen unbeschränkt. Durch diese Vorgehensweise wurde eine hohe Inhaltsvalidität und ein tieferer Informationsgehalt der Ergebnisse erreicht, ohne allerdings repräsentative und zahlenmäßige Aussagen machen zu können. Die Stichprobenbildung erfolgte nach theoretischen Gesichtspunkten, sie wurde aus der Gruppe von für den Untersuchungsgegenstand typischen Vertreterinnen und Vertretern, den Teilnehmerinnen und Teilnehmern an den Modulen der Prozessbegleitung ausgewählt. Ziel war es, die Wirklichkeit anhand der subjektiven Sicht der relevanten Gesprächspersonen abzubilden und so mögliche Ursachen für deren Verhalten nachzuvollziehen und das Verhalten zu verstehen (Bohnsack, 2000).

2.4 Datensammlung und Datenauswertung

Die Fragebogenuntersuchung wurde während eines Moduls der Prozessbegleitung mit 35 Schulleiterinnen und Schulleitern sowie 36 Standortkoordinatorinnen und Standortkoordinatoren durchgeführt.

Die Ergebnisse des Fragebogens wurden in einer Excel-Datei zusammengespielt, es folgten eine individuelle und anschließend die kommunikative Validierung der Daten. Das Forschungsteam interpretierte die Ergebnisse der Fragebogenerhebung, überprüfte die interpretierten Ergebnisse mit den Hypothesen und leitete davon Fragen für den Interviewleitfaden für die Gruppeninterviews ab.

Als Zeitrahmen der insgesamt drei Gruppeninterviews waren je 1,5 Stunden vorgesehen, eingeladen waren ausgewählte Schulleiter/innen und Standortkoordinatorinnen und Standortkoordinatoren, insgesamt 18 Personen.

Auswahlkriterien für die Teilnahme an den Gruppeninterviews waren, dass Schulen der ersten Generation mit einer möglichst kontinuierlichen Teilnahme deren Schulleiter/innen bzw. Standortkoordinator/innen genommen wurden. Bei jeder Diskussion sollte eine Realschule dabei sein und auf Ausgewogenheit der Schulgröße Bedacht genommen werden. In Graz sollten es Schulen aus beiden Aufsichtsbe-reichen, Stadtrand- und Innenstadtschulen und jeweils eine Schule aus dem Schulverbund Graz-West sein.

Der Gruppendiskussion lagen folgende reflexive Prinzipien zu Grunde (vgl. Bohnsack, 2000): Die gesamte Gruppe war Adressat der Interventionen. Es gab Vorschläge von Themen, aber keine Vorgabe von Propositionen, keine Vorgabe der Weise, der Richtung oder des Orientierungsrahmens der Diskussion und kein Eingriff in die Verteilung der Redebeiträge. Demonstrative Vagheit, eine Phase immanenter

Nachfragen zu bereits gegebenen Themen und Orientierungsrahmen hatten Vorrang vor neuen Themen. Gegen Ende der Diskussion folgte eine Phase eminenten Nachfragens, widersprüchliche oder auffällige Sequenzen in der Diskussion wurden thematisiert.

Die Interviews wurden vollständig transkribiert und im Anschluss einer qualitativen Inhaltsanalyse unterzogen. Grundlage für die deduktive Kategorienbildung waren die Ausgangshypothesen.

Die Transkripte der Gruppendiskussionen zur Beforschung der Wirkungsfaktoren von Prozessbegleitung wurden analysiert, wobei jede Forscherin/jeder Forscher in einem ersten Schritt zunächst eigenständig am Text einer Gruppendiskussion eine formulierende Interpretation durchführte, d. h. den transkribierten Text Satz für Satz bzw. Äußerung für Äußerung durchging und zentrale Konzepte oder Themen am Rand notierte. Diese Konzepte oder Themen stellten die ‚Codes‘ bzw. Kategorien dar. In der formulierenden Interpretation war man vor die Aufgabe gestellt, die thematische Gliederung des Textes zu untersuchen, diese in Bezug zum vorhandenen Kategoriensystem zu setzen und dieses gegebenenfalls zu erweitern. Im zweiten Schritt ging es darum zu analysieren, wie ein Thema von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern behandelt wurde. Hier waren die Forscher/innen ganz besonders in ihrer Expertise und ihrer Reflexivität gefordert, um das Gesagte begründet und nachvollziehbar zu interpretieren („Reflektierende Interpretation“).

3. Darstellung der Ergebnisse

Die folgende Darstellung der Ergebnisse ist der Hauptteil des vorliegenden Forschungsberichtes. Er setzt sich zusammen aus der Darstellung der Ergebnisse der quantitativen Fragebogenauswertung in einerseits grafischer Form und andererseits beschreibend in einer textlichen Ausgestaltung. Im Anschluss werden die Ergebnisse der qualitativen Gruppeninterviews zu den einzelnen Kategorien ausgewertet und mit aussagekräftigen Zitaten aus den Interviews belegt. Im dritten Teil werden die aufgestellten Hypothesen mit den herausgefundenen Ergebnissen in Bezug gesetzt.

Bei den Diagrammen, wie eben auch bei den Fragebögen, wurde die Skalierung *++ stimme völlig zu, + stimme eher zu, - stimme eher nicht zu und -- stimme nicht zu* gewählt.

Bei den beschreibenden Texten der Auswertungen werden folgende Abkürzungen verwendet:

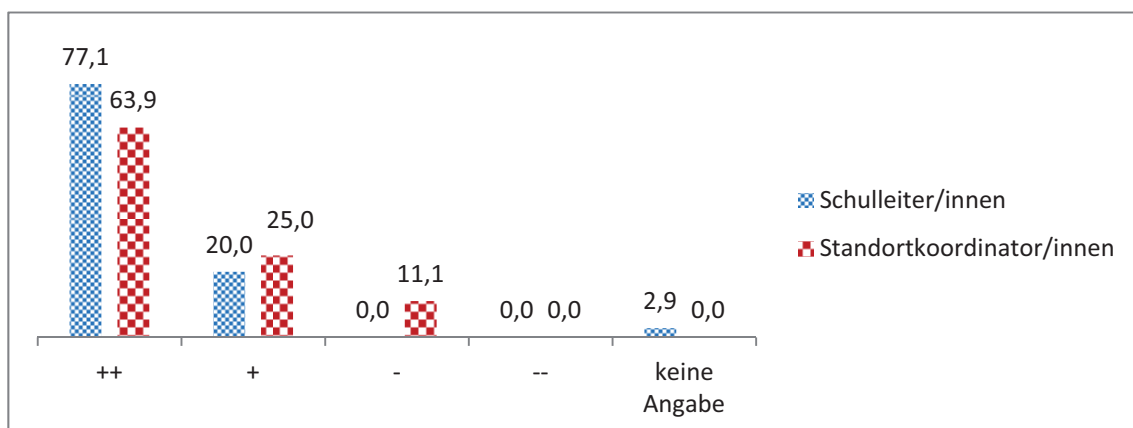
SL	Schulleiter/in	V	Voitsberg
STOK	Standortkoordinator/in	M	Murau
STS	Stufenteamsprecher/in	G	Graz
LD	Lerndesigner/in		
NMS	Neue Mittelschule	[234-237]	Zeilennummern der Zitatstellen, zu finden in der Transkription der Gruppeninterviews
AHS	Allgemeinbildende Höhere Schule		
KV	Klassenvorstand		
PB	Prozessbegleitung		

Die Auswertung ist nach den fünf Hauptkriterien *Organisatorischer Rahmen, Zielgruppen, Planung und Gestaltung der Module, Einbeziehung relevanter Umwelten / Einbindung der Schulaufsicht, Lernplattform Moodle* gegliedert. Im Folgenden werden die Ergebnisse dargestellt.

3.1 Organisatorischer Rahmen

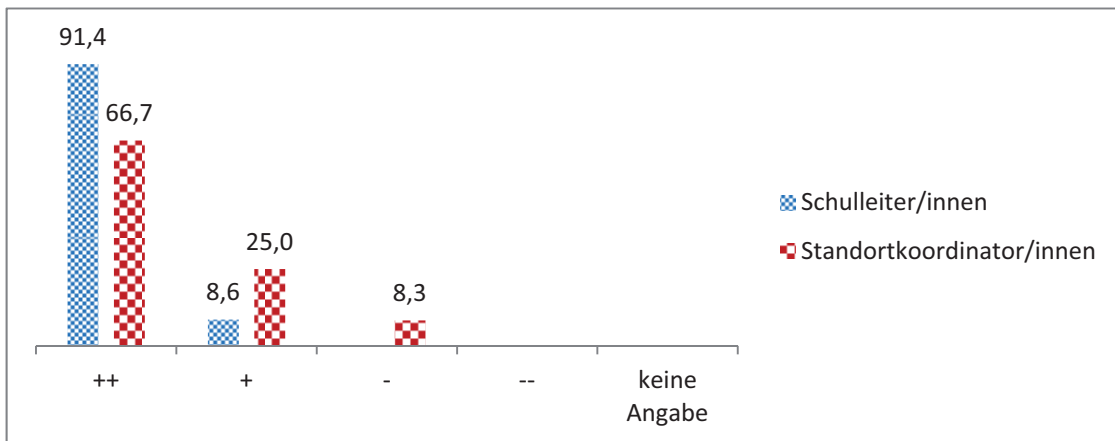
3.1.1 Ergebnisse der Fragebogenerhebung

„Die Anzahl der Module der Prozessbegleitung pro Schuljahr entspricht dem Bedarf.“



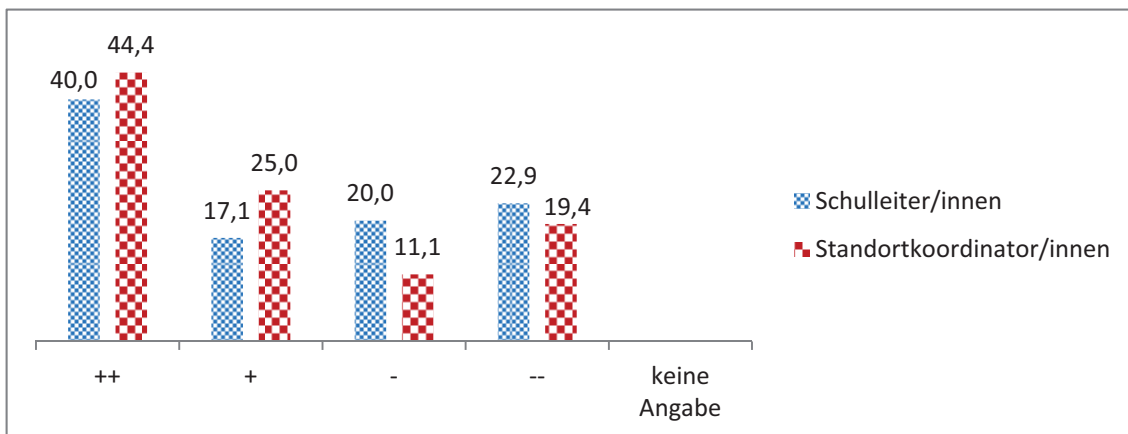
SL und STOK sind in hohem Ausmaß der Meinung, dass die Anzahl der Module der PB, das sind im Durchschnitt drei Module pro Schuljahr, ihrem Bedarf entspreche.

„Die Dauer der Module entspricht dem Bedarf.“



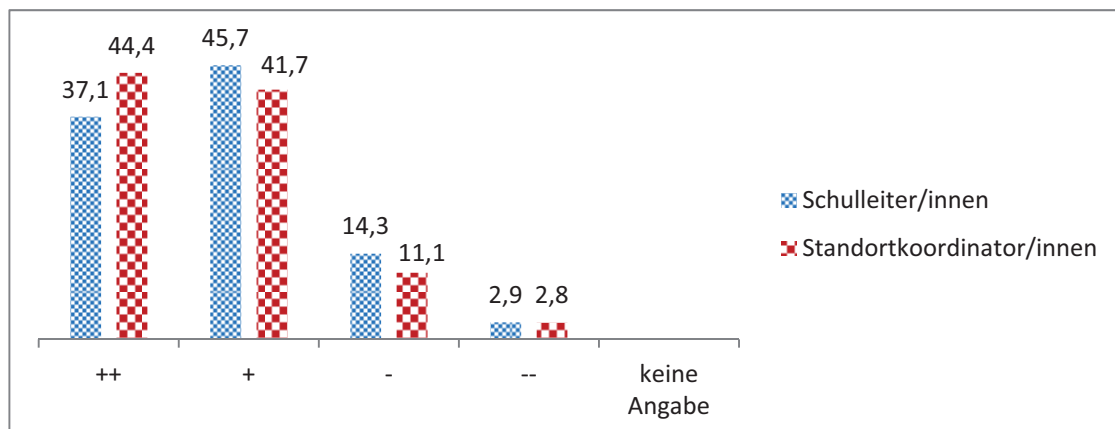
Die Befragten vertreten zum weitaus überwiegenden Teil die Meinung, dass die Dauer von jeweils ein-einhalb Tagen pro Modul passt. SL empfinden die Anzahl und Dauer der Module noch stimmiger als STOK.

„Es ist mir wichtig, dass die Module immer am gleichen Ort stattfinden.“



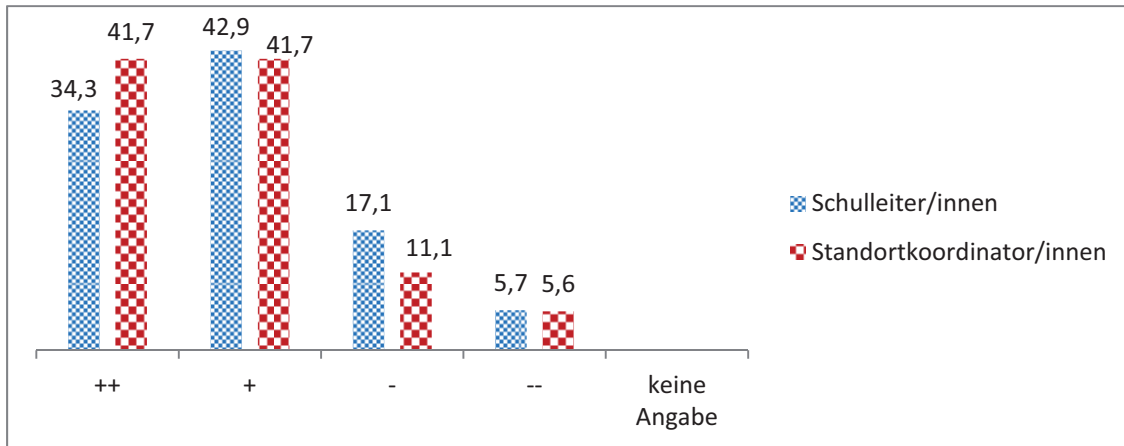
Bei der Frage, ob es wichtig sei, dass die Module immer am gleichen Ort stattfinden, werden sehr unterschiedliche Sichtweisen der Befragten deutlich. Sie reichen von hoher Zustimmung (44 %) bis zu Ablehnung (22,9 %). Dabei gibt es in der Verteilung wenig Unterschiede zwischen den befragten Gruppen, aber mehr Zustimmung insgesamt bei den STOK.

„Es ist erforderlich, dass ich die Termine der Module spätestens zu Schulschluss des Vorjahres kenne.“



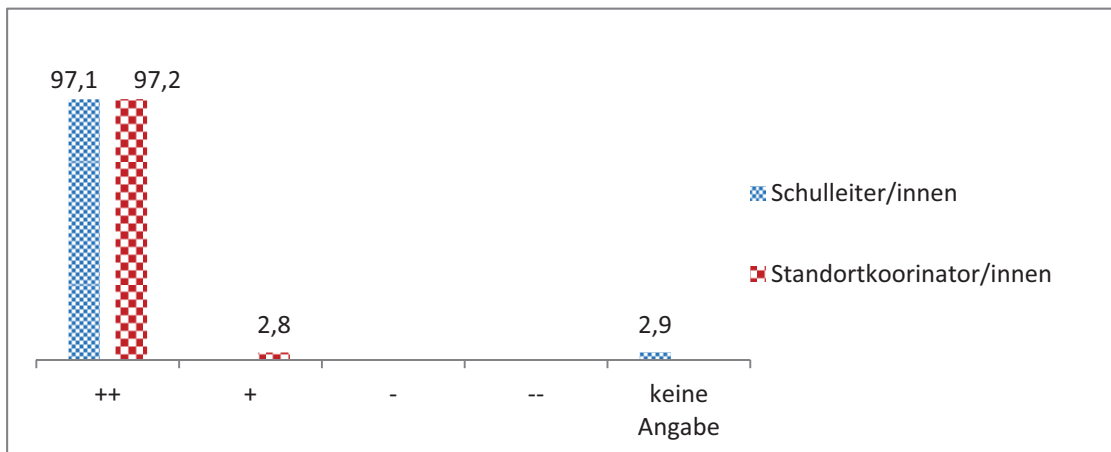
Die Befragten vertreten zum weitaus überwiegenden Teil die Meinung, dass es wichtig ist, die Termine der Module bereits zu Schulschluss des Vorjahres zu kennen. Ca. ein Sechstel der SL und STOK braucht die frühe Information eher nicht.

„Es ist erforderlich, spätestens zu Schulschluss des Vorjahres zu wissen, welche Zielgruppe zu den Modulen eingeladen wird.“



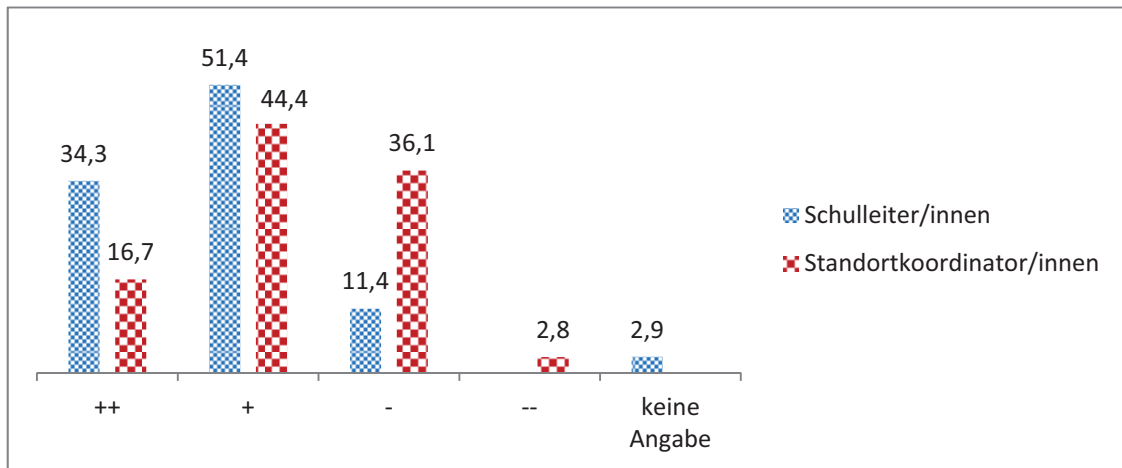
Diese Frage wird sehr unterschiedlich beantwortet. Nur ca. ein Drittel der SL und zwei Fünftel der STOK stimmen völlig zu, dass man die Zielgruppe der Module zu Schulschluss kennen sollte, zwei Fünftel stimmen eher zu, aber für ca. ein Fünftel der Befragten ist das nicht erforderlich.

„Es ist mir wichtig, dass ich die Möglichkeit habe, mich bei den Modulen mit Teilnehmern und Teilnehmerinnen anderer steirischer Modellschulen auszutauschen.“



SL und STOK sind sich einig, dass es sehr wichtig sei, sich bei den Modulen mit Teilnehmern und Teilnehmerinnen von anderen steirischen Modellschulen auszutauschen.

„Ich nutze die Möglichkeit der Vernetzung auch außerhalb der Module.“



Die Vernetzung außerhalb der Module nutzen die SL stärker als die STOK, aber insgesamt in beiden Gruppen eher wenig.

„Was ich zum organisatorischen Rahmen noch sagen möchte.“

Drei SL sprechen von sehr guter Organisation, sieben streichen heraus, dass folgende Abfolge ideal sei: Beginnzeit am Vormittag des ersten Tages um 10.00 Uhr und Schluss um 12.30 Uhr am zweiten Tag. Sechs STOK sprechen ebenfalls die Beginnzeiten an: Sie sehen den Beginn um 10.00 Uhr als optimal an, ein Beginn am Nachmittag sei eher ungünstig, da es sehr anstrengend sei, sich nach dem Stress in der Schule auf die Inhalte der Module einzulassen.

Als positiv werden die Erklärung der Themen, genaue Zeiteinteilung, gute Gruppenzusammensetzungen gesehen. Zwei STOK wünschen sich zwei Module pro Jahr, die jeweils nur einen Tag dauern sollten, allerdings sagen auch zwei, dass 1 ½ Tage ideal seien. Ein Schulleiter sagt, dass die Anzahl der Module noch erhöht werden sollte. Eine/Ein STOK hält einen Ortswechsel für passend. Das Seminarhotel „Der Klugbauer“ sei insgesamt ein idealer Veranstaltungsort, die Verpflegung passe, es stünden ausreichend Räume zur Verfügung und die ruhige Umgebung fördere Kreativität und Arbeitshaltung. Das nicht vorhandene Telefonnetz wird ebenfalls angesprochen und sowohl positiv als auch negativ gesehen.

3.1.2 Ergebnisse der Interviewbefragungen

„Die Anzahl der Module der Prozessbegleitung pro Schuljahr entspricht dem Bedarf.“

Die Befragten geben an, dass die Anzahl der Module dem Bedarf entspreche: Zu Beginn der PB seien es vier Module pro Schuljahr gewesen und der Zeitabstand zwischen den Modulen damit eher gering. Diese Strukturierung habe gepasst und es sei sehr interessant gewesen, es sei viel passiert: Neue Informationen, Inputs, sinnvolle Beschäftigung mit relevanten Themen usw.

Nach der Anlaufzeit werden drei Module pro Schuljahr als ideal betrachtet. Die Teilnehmer/innen der Diskussion sagen, man brauche in der Schule Zeit, Infos weiterzugeben und das Umsetzen vorzubereiten, aber auch Zeit zum Umsetzen selbst. Mit dieser Anzahl der Module sei man nicht allzu lange weg von der Schule, was auch für die STOKs von Vorteil sei, die eine „Doppelbelastung“ von Unterricht und Mitarbeit im mittleren Management hätten. „Nur man hat dann auch dazugelernt, dass man die Phasen dazwischen verwendet, um für die Schule zu arbeiten. So ganz am Anfang haben wir die Zeit für das

nicht so schnell verwendet. Je länger und je öfter wir am Reinischkogel waren, umso besser sind wir da reingekommen in das Geschehen.“ [M_STOK_190-194]

„Die Dauer der Module entspricht dem Bedarf.“

Der Umfang der Module mit jeweils 1 ½ Tagen stellt sich als passend für die Befragten heraus. Am ersten Tag am Vormittag zu beginnen und am zweiten Tag um 13 Uhr zu schließen, sei für die Teilnehmer/innen sehr angenehm. Man komme nicht schon müde und stressbeladen von der Schule zum Modul, liegengebliebene Arbeit könne nach dem Nachhause kommen schon am Nachmittag in Ruhe bearbeitet werden und nicht erst am nächsten Tag in der Früh.

„Es ist mir wichtig, dass die Module immer am gleichen Ort stattfinden.“

Für die Interviewten ist ein Veranstaltungsort ideal, wenn die Ausstattung passt, die technischen Voraussetzungen gegeben sind, die Qualität der Seminarräume hoch ist, es ein freundliches Haus ist, nettes Ambiente herrscht, er leicht erreichbar ist, wenn kein Handyempfang gegeben und der Anfahrtsweg kurz sei. Sei er allerdings zu kurz, würden die Teilnehmer/innen die Übernachtungsmöglichkeit kaum bzw. nicht nützen und sich selbst um den Austausch und viele interessante kollegiale Gespräche bringen, die am Abend stattfinden. Gespräche „(...) am Abend in der kollegialen Runde, die sind so wichtig. Wenn ich wo bin, wo ich nicht heimfahren kann, logisch, dass ich mich dann am Abend zusammensetze und es zum Austausch kommt.“ [V_SL_59-65]

Stark diskutiert wird, dass der gleiche Ort Sicherheit gebe, weil man sich auskenne und wisse, wo man hinkomme, weil man die Gegend kenne, nichts suchen müsse, und schlussendlich weil man wisse, wie das Essen sei. Dadurch werde Corporate Identity erzeugt: „Klugbauer, weiß man, ist die regionale NMS-Begleitung.“ [G_SL_28-29]

Wenn Thematik und die handelnden Personen im Vordergrund stünden, erscheint der Ort unwichtig. Wenn alles funktioniere, könnte er für die Befragten auch wechseln. Wichtig sei die räumliche Distanz von der Schule, wo auch immer die Veranstaltungen stattfänden: „Für die erste Impulssetzung, um wieder einen neuen Schritt voranzugehen, ist diese externe Sache schon ganz gut, man ist von der Schule weg, aber thematisch sehr eng dran. Für die Einleitung von Entwicklungsschritten ist ein externe Ort schon ganz gut.“ [G_SL_328-332]

Eine Interviewteilnehmerin gibt an, dass der Anfahrtsweg zum Klugbauer bei widrigen Wetterverhältnissen schlecht sei. (Anm: Es gab keine Module im Winter) Außerdem helfe Ortskundigkeit, da die Anfahrt insgesamt nicht sehr angenehm sei. Der Wunsch nach einem Ortswechsel kommt vor allem von Teilnehmerinnen und Teilnehmern, die einen längeren Anfahrtsweg haben. Außerdem wird der Wunsch geäußert, die Module in Schulen zu organisieren: „(...) dass man dort die Schule ansieht, was machen die dort, was haben die für eine Ausstattung, das wäre für mich sehr interessant gewesen. Vielleicht könnte man das noch organisieren.“ [M_SL_29-32]

„Es ist erforderlich, dass ich die Termine der Module spätestens zu Schulschluss des Vorjahres kenne.“

Die meisten Teilnehmer/innen des Interviews bestätigen, dass es sehr wichtig sei, Termine rechtzeitig zu kennen, da sonst Probleme in der Terminkoordination auftreten würden: „Alle Termine für das kommende Schuljahr müssten am Ende des laufenden bekannt sein.“ [G_SL_170-171], „Sehr wichtig, das war immer gut so.“ [G_SL_135] und „Jetzt funktioniert das wirklich super. [G_STOK_140] Und die Erinnerungen, die man bekommt – genial organisiert.“ [M_STOK_283-284] Terminkollisionen seien oft ohnehin nicht zu vermeiden. Von Schule werde verlangt, flexibel zu sein und immer teilnehmen zu können, egal wie kurzfristig die Termine bekannt gegeben würden.

„Es ist erforderlich, spätestens zu Schulschluss des Vorjahres zu wissen, welche Zielgruppe zu den Modulen eingeladen wird.“

Zum Thema „Zielgruppen spätestens zu Schulschluss kennen“ gibt es bei den Interviews keine Aussagen.

„Es ist mir wichtig, dass ich die Möglichkeit habe, mich bei den Modulen mit Teilnehmern und Teilnehmerinnen anderer steirischer Modellschulen auszutauschen.“

Der Austausch zwischen den Teilnehmern und Teilnehmerinnen wird als reizvoll betrachtet, man könne diskutieren, wie es an anderen Schulen laufe, vor allem wenn man schon aus der Erfahrung sprechen könne und nicht nur einen Input als Grundlage habe. Dadurch erhalte man neue Impulse.

Im Austausch könne man auch Gemeinsamkeiten erkennen und Unterstützung finden. Wichtig in einem Prozess sei auch zu wissen: „Du bist nicht alleine. Da gibt es so viele Schulen, Kolleginnen und Kollegen, die gehen den Weg mit. Auch bei unterschiedlichem Tempo und ein bisschen mehr kreativ oder mehr im Bereich der Strukturen verhaftet, aber wir gehen alle in die gleiche Richtung und haben ein Ziel und das ist, die NMS umzusetzen laut Modellplan. Und das war für mich immer wieder motivierend.“ [V_SL_735-741]

Bei den Modulen Zeit für die Planungsarbeit im Schulteam zu haben, Entwicklungsarbeit betreiben zu können, wird als wichtig erachtet. „Einfach eine Zeit haben, dort zusammensitzen und eigentlich was zu planen, was wir sonst in der Schule machen müssten und was im Alltag meistens zerfließt.“ [G_STOK_321-326]

„Ich nutze die Möglichkeit der Vernetzung auch außerhalb der Module.“

Die SL geben an, sie könnten auf eine organisierte Vernetzung über die Leiterkonferenzen im Bezirk bzw. im Land zurückgreifen. Die Vernetzung außerhalb der Module sei zu Beginn der NMS zwischen SL und STOK eines Bezirks, aber auch in Fachbereichen erfolgt. Dafür müsse aber jemand Verantwortung übernehmen. In dieser Region wollte man sich in jeweils einer Schule treffen. Die erste Schule, die das übernehmen hätte sollen, habe nie eingeladen – und damit sei „(...) das Rad gar nicht zum Rollen gekommen.“ [V_STOK_223-228] Ein Bezirk sei vor allem elektronisch vernetzt.

Die Teilnehmer/innen sind sich einig, dass es hauptamtliche Koordination und eine gemeinsame Entwicklung brauche, um besser vernetzen zu können. „In jeder Modellregion hätte man Koordinatorinnen und Koordinatoren gebraucht, die/der wieder mit einem BSI zusammenarbeitet, der dann Sorge trägt, dass die LD zusammenkommen, dass die STOKs zusammenkommen, Direktoren-/Standortkoordinatorenaustausch zustande kommt. Die Frage der Abgeltung hat das erschwert.“ [V_SL_271-280] Es gehe auch darum, wer den Auftrag habe, Vernetzung zu organisieren. Einer/einem STOK - der/die Lehrer/in ist - fehle das Mandat, er/sie habe nicht das Recht bzw. den Auftrag, zu etwas einzuladen, v. a. nicht zur Mitarbeit, was meistens Mehrarbeit bedeute.

3.1.3 Bezug zu den Hypothesen

Prozessbegleitung ist dann wirksam, wenn Planungssicherheit hinsichtlich Zeit, Ort, Frequenz und Zielgruppe von Treffen besteht.

Diese Hypothese wird zum Großteil bestätigt. Die Anzahl der Module der Prozessbegleitung, das sind im Durchschnitt drei Module pro Schuljahr, entspricht dem Bedarf der Schulen. Terminklarheit ist für den überwiegenden Teil der Schulen notwendig. „Alle Termine für das kommende Schuljahr müssten am Ende des laufenden bekannt sein.“ [G_SL_170-171] Die Frage des Ortes und der Zielgruppe ist für die SL und die STOK eine nebensächliche.

Die Länge der Treffen mit der Dauer von eineinhalb Tagen hat Einfluss auf die Prozessbegleitung.

Den Befragten erscheint die Dauer von jeweils eineinhalb Tagen pro Modul passend, für SL ist sie noch stimmiger als für STOK.

Der immer selbe Ort der Treffen schafft Kontinuität und Identität für Teilnehmer/innen und Prozessbegleitung.

Die Frage, ob es wichtig sei, dass die Module immer am gleichen Ort stattfänden, polarisiert: Auf der einen Seite ist die Zustimmung mit ca. 40 % der Befragten sehr hoch, auf der anderen Seite wird der gleiche Ort mit ca. 23 % als nicht wichtig erachtet. Der immer selbe Ort der Treffen schafft aber Kontinuität und Identität für die Teilnehmer/innen. Allerdings zeigt sich, dass die Befragten nur zu einem geringen Teil auf der Metaebene denken, die Aussagen beziehen sich zum Großteil auf den gewählten Veranstaltungsort.

Prozessbegleitung, die zentral und nicht standortbezogen stattfindet, fördert die Weiterentwicklung, weil die Teilnehmer/innen die Möglichkeit zum Aufbau und Weiterentwickeln von Netzwerken haben.

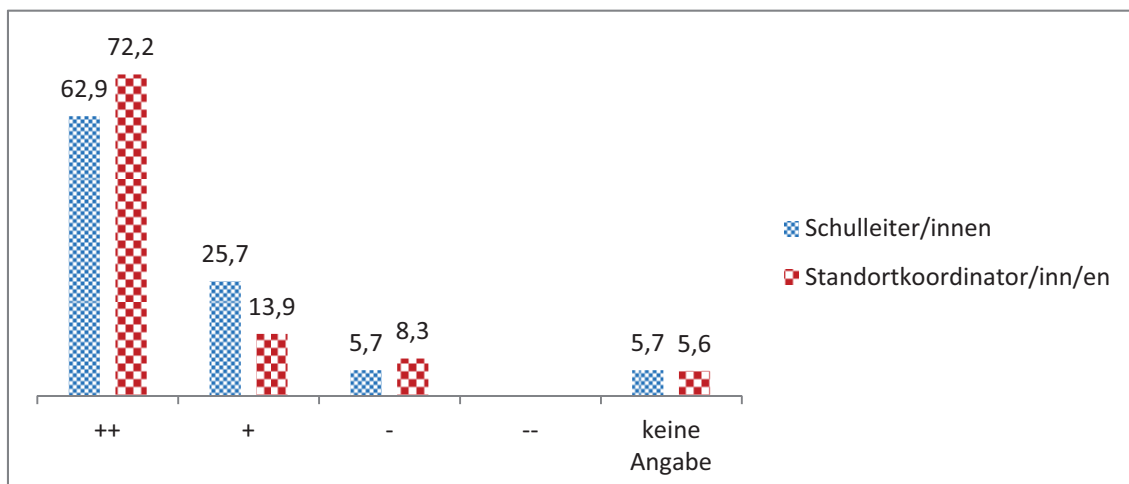
Diese Hypothese wird zu nahezu 100 % bestätigt. Vor allem der Austausch in organisierten Netzwerken wird sehr hoch geschätzt. Man könne diskutieren, wie es an anderen Schulen laufe, vor allem wenn man schon aus der Erfahrung sprechen könne und erhalte dadurch neue Impulse. Im Austausch könne man auch Gemeinsamkeiten erkennen und Unterstützung finden. Wichtig in einem Prozess sei auch zu wissen: „Du bist nicht alleine. Da gibt es so viele Schulen, Kolleg/Innen, die gehen den Weg mit. Auch bei unterschiedlichem Tempo und ein bisschen mehr kreativ oder mehr im Bereich der Strukturen verhaftet, aber wir gehen alle in die gleiche Richtung und haben ein Ziel und das ist, die NMS umzusetzen laut Modellplan. Und das war für mich immer wieder motivierend.“ [V_SL_735-741]

Schwieriger scheint es, Vernetzung außerhalb der Module aufzubauen, da es im System an Personen fehlt, die Verantwortung für Aufbau, Koordination und Begleitung übernehmen. Diese Aufgaben müssten bestimmten Personen übertragen werden.

3.2 Zielgruppen

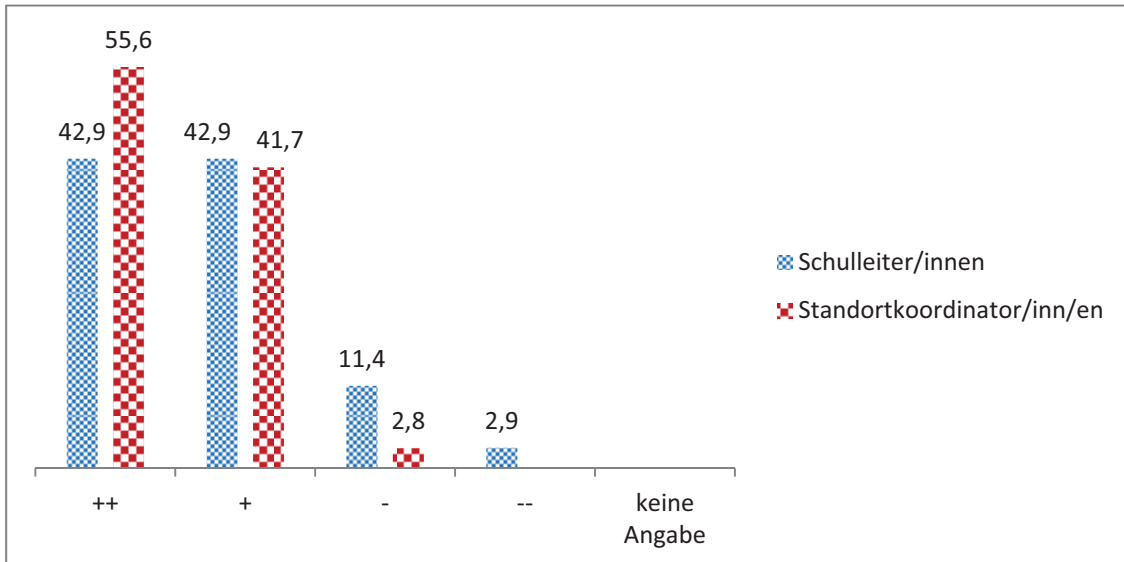
3.2.1 Ergebnisse der Fragebogenerhebung

„Voraussetzung für die Umsetzung der Inhalte der Prozessbegleitung in den Schulen ist, dass an allen Modulen Schulteams teilnehmen.“



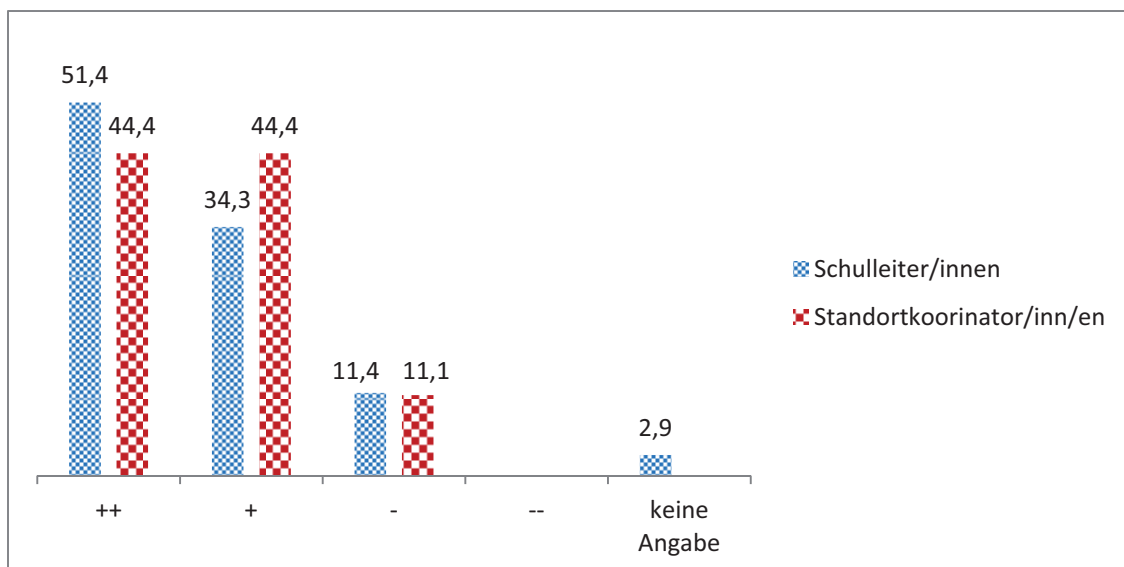
Bei dieser Fragestellung waren SL und STOK der übereinstimmenden Meinung, dass die Teilnahme von Schulteams an allen Modulen der PB von großer Wichtigkeit sei, wobei STOK dies noch höher bewerteten. Nur einzelne Personen waren der Meinung, dass dies eher nicht wichtig sei.

„Voraussetzung für die Umsetzung der Inhalte der Prozessbegleitung in den Schulen ist, dass an allen Modulen Schulleiter/innen immer teilnehmen.“



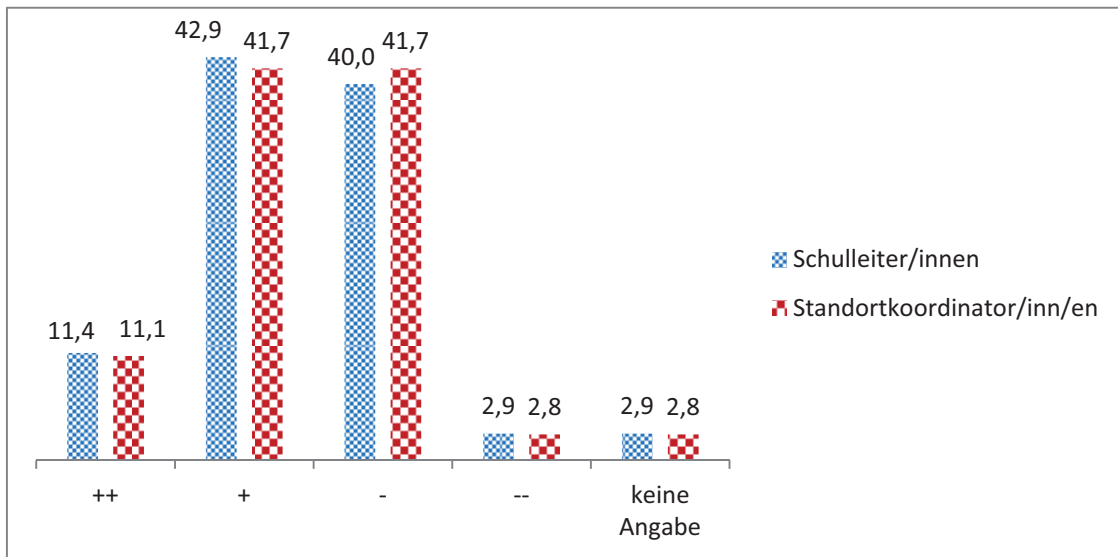
Bei der Frage nach der permanenten Teilnahme von Schulleiterinnen und Schulleitern an den Modulen der PB ist ein messbar höherer Anteil der STOK der Meinung, dass dies wichtig sei. Hingegen erachten die SL selbst ihre permanente Teilnahme in einem nicht so hohen Ausmaß als wichtig.

„Voraussetzung für die Umsetzung der Inhalte der Prozessbegleitung in den Schulen ist, dass an allen Modulen Standortkoordinatorinnen und Standortkoordinatoren immer teilnehmen.“



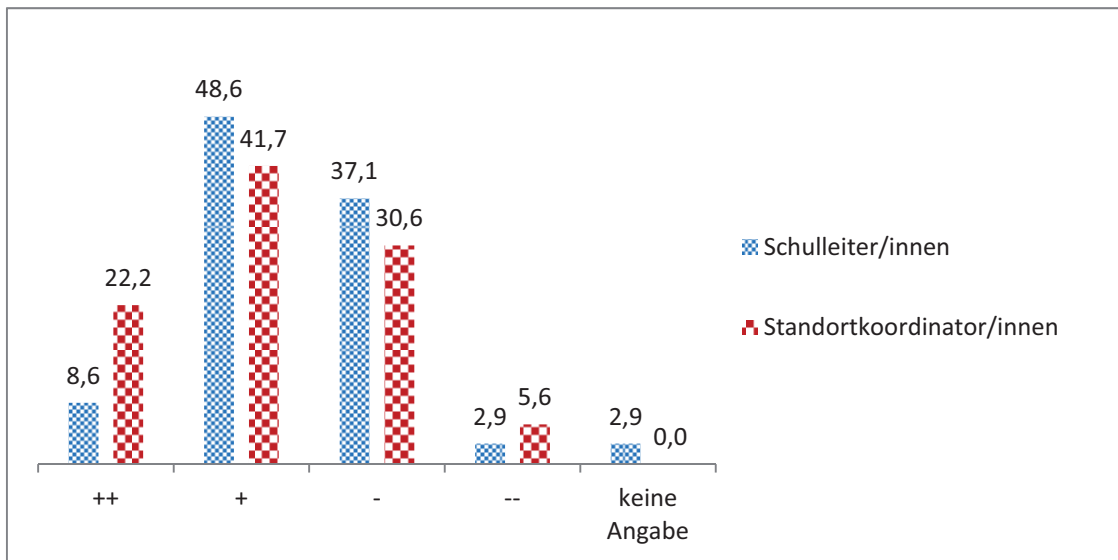
Hier zeigt sich ein umgekehrtes Bild. Die STOK erachten ihre permanente Anwesenheit an den Modulen der PB als nicht so wichtig wie die SL. In einem ähnlichen – wenn auch geringem – Ausmaß sind SL und STOK der Meinung, dass ihre Anwesenheit eher nicht so wichtig sei.

„Voraussetzung für die Umsetzung der Inhalte der Prozessbegleitung in den Schulen ist, dass an allen Modulen Stufenteamsprecher/innen immer teilnehmen.“



Bei der Fragestellung nach der permanenten Teilnahme von STS bei allen Modulen der PB zeigt das Ergebnis bei allen Befragten ein einheitliches Bild. Ungefähr im gleichen Ausmaß halten SL und STOK deren Anwesenheit für eher wichtig bzw. eher nicht wichtig.

„Voraussetzung für die Umsetzung der Inhalte der Prozessbegleitung in den Schulen ist, dass an allen Modulen LD immer teilnehmen.“



Hier zeigt das Ergebnis ein differenziertes Bild bei Schulleiterinnen und Schulleitern bzw. bei STOK. Den STOK ist die Anwesenheit der LD insgesamt wichtiger als den SL.

„Was ich zu den Zielgruppen noch sagen möchte“

Drei Schulleiter/innen bemerken hier, dass die Teilnahme von mindestens zwei Personen der Schule sehr wichtig sei. STOK meinen, dass der SL immer dabei sein sollte, denn nur dann ist eine Umsetzung der in den Modulen erfahrenen Inhalte bzw. dort gemachten Pläne in der Schule möglich.

Sowohl SL als auch STOK meinen, dass es schade sei, dass nicht alle Lehrer/innen die Möglichkeit der Teilnahme hätten. Einige sind auch der Meinung, dass AHS-Lehrer/innen ein eigenes Modul haben sollten. STOK meinen überdies, dass verstärkt AHS-Direktorinnen und -Direktoren und AHS-Lehrer/innen eingeladen werden sollten.

Zwei Direktorinnen und Direktoren sind der Meinung, dass die/der SL nicht immer teilnehmen muss. Dafür wünschen sie sich, dass die LD verstärkt in die Module eingeladen werden sollten. Ebenso hätten die STS ein besseres Standing innerhalb der Schule und würden stärker den Schulleiterinnen und Schulleitern helfen können, wenn sie öfter eingeladen würden. „Ohne STS bist aufgeschmissen, da kannst du als SL oder STOK rotieren, wenn die nicht richtig arbeiten, geht das nicht.“ [M_SL_387-388]

3.2.3 Ergebnisse der Interviewbefragung

„Voraussetzung für die Umsetzung der Inhalte der Prozessbegleitung in den Schulen ist, dass an allen Modulen Schulteams teilnehmen“

Die Teilnehmer/innen bei den Interviews geben an, dass die Teilnahme ganzer Schulteams an den Modulen der PB ein großer Vorteil sei, weil man sich als Team identifiziere und man als SL mit den eigenen STOK und LD ganz anders ins Gespräch komme als in der Schule. Außerdem ist es gut, dass beide, SL und STOK, das gehört hätten und so auch leichter in die Schule bringen könnten.

Nach Meinung der Teilnehmer/innen brauche es auch jemanden, mit dem man sich austauschen könne, und da sei es eben meist der/die STOK, aber leider viel zu wenig der/die STS bzw. der/die LD.

Den Teilnehmerinnen und Teilnehmern ist es wichtig, mit zumindest einer anderen Person aus der eigenen Schule Vorhaben zu diskutieren und deren Umsetzung zu planen: „Irgendwie hat man halt ein Team. Das ist wieder was Neues, das hat nichts mit der normalen Schule (...) zu tun, sondern ist was Neues und du brauchst immer Verbündete, die mit dir mittun, weil sonst stehst wirklich alleine da.“ [V_SL_353-355].

„Voraussetzung für die Umsetzung der Inhalte der Prozessbegleitung in den Schulen ist, dass an allen Modulen Schulleiter/innen immer teilnehmen“

Manche Direktorinnen und Direktoren merken an, dass sie sich zeitweise bei den Modulen „überflüssig“ fühlen würden. Großteils meinen sie aber, dass ihre Teilnahme an den Modulen sehr sinnvoll sei, um die dort geplanten Inhalte und Zieldefinitionen in der Schule leichter umsetzen zu können. Direktor/innen werden von den STOK als die „Spitze“ der Schulentwicklungspyramide gesehen und seien dafür verantwortlich, dass der Schulentwicklungsprozess nicht zu einer „Dilemmadiskussion“ werde. „Mir gefällt es schon sehr gut, wenn der Schulleiter dabei ist, weil ich einfach an unserer Schule nicht diese Kompetenz habe, die ein Schulleiter hat, weil man verstärkt und gemeinsam an den Zielen weiter arbeiten kann.“ [M_STOK_292-294]

Ebenso werden Direktor/innen von den STOK als „die Entscheidungsträger“ für den gesamten Prozess gesehen und ihre Anwesenheit wird als sehr wichtig erachtet. „Der Direktor ist ja letztendlich der, der die Verantwortung in der Schule trägt und Entscheidungsträger ist. Ich kann nur anregen als Standortkoordinatorin, aber im Prinzip liegt alles beim Direktor.“ [V_STOK_329-331]

„Voraussetzung für die Umsetzung der Inhalte der Prozessbegleitung in den Schulen ist, dass an allen Modulen Standortkoordinatorinnen und Standortkoordinatoren immer teilnehmen“

Die befragten Personen meinen auch, dass STOK wichtig bei den Modulen wären, denn bei ihnen bleibe vieles hängen. Auch Module nur für STOK im Sinne eines funktionsbezogenen Austausches werden an-

gerecht. Andererseits ist den SL auch die Belastung der STOK durch die Teilnahme an den Modulen bewusst, „...denn der STOK ist ja auch ein Lehrer in der Schule, der ausgesucht worden ist, wo man weiß, das ist einer, der 100%ig dahintersteht, der tut das.“ [M_SL_337-341]

Die befragten Personen meinen auch, dass die Rolle des LD im Laufe der Zeit eine sehr wichtige geworden sei, obwohl dies nicht von Beginn an der Fall gewesen sei. „Die Rollen gehören vielleicht wieder mal neu definiert, weil meiner Meinung (ist) die Rolle des LD wirklich eine sehr starke geworden im Laufe der Entwicklung. Die gehören also unbedingt dazu.“ [G_SL_310-312]

„Voraussetzung für die Umsetzung der Inhalte der Prozessbegleitung in den Schulen ist, dass an allen Modulen Stufenteamsprecher/innen immer teilnehmen“

Laut Aussage der Befragten seien die STS genauso wichtig bei der Umsetzung wie die SL oder die STOK. Daher sollten sie öfter dabei sein, STOK und STS könnten abwechselnd teilnehmen. Das gemeinsame Tun und Handeln während der Zeit der Module am Reinischkogel bringe es auch mit sich, dass man Zeit zum Reden habe, was im Schulalltag normalerweise schwierig sei.

„Voraussetzung für die Umsetzung der Inhalte der Prozessbegleitung in den Schulen ist, dass an allen Modulen Lerndesigner/innen immer teilnehmen“

Die Einbindung aller Funktionsträger in die PB sei wichtig, damit sich z. B. der Stellenwert der LD erhöhe: „Ich habe am Anfang das Gefühl gehabt, auf die LD haben sie vergessen.“ [M_STOK_307-308] „Erst nachdem wir gesagt haben, jetzt brauchen wir mal die LD auch dabei, wurden sie eingeladen.“ [M_STOK_312-313]

LD werden von einigen der Teilnehmer/innen als die zentrale Figur in der NMS angesehen. „Ich finde, dass es ganz wichtig wäre, wenn man diese LD wirklich zu jedem Seminar zum Klugbauer mitnehmen könnte, weil wir waren so überengagiert, vor allem im ersten Jahr und jetzt kommt meine LD und macht da große Besprechung und sagt uns, wie das jetzt geht mit neuen Lernformen usw. Und dann sagen die halben von uns, na Moment, das machen wir schon eineinhalb Jahr oder zwei Jahre. Ich finde, es wäre gut, dann könnten wir uns besser koordinieren, vielleicht läuft es ja nur bei uns in der Schule so, aber unsere LD hängt uns fast ein bisschen hinten nach mit den Informationen. Ich weiß nicht, wie es euch geht.“ [V_STOK_515-522]

Ein SL vertritt auch die Meinung, dass alle Lehrer - wie im Burgenland - mit den Inhalten und Zielen der NMS konfrontiert werden sollten. „Ja, auch die STS sollten dazugehören. Alle KV gehörten dazu, die die NMS führen. Dass sie das einmal hören. Ich bin ganz begeistert von diesen Modulen oben, das bringt mir persönlich soviel, weil ich da Sachen höre, natürlich habe ich mich vorher nicht beschäftigt damit, aber das ist so toll. Ich glaube sicher, dass man vieles aus dem rausnehmen kann, aber ich bin auch überzeugt, dass ich das nicht so gut rüberbringen kann, wie ich es da oben höre. Und was oben ist, alle sind eigentlich positiv gestimmt. Alle, die da angefangen haben oder der Großteil, das war alles eine positive Stimmung.“ [V_SL_500-507]

3.2.3 Bezug zu den Hypothesen

Prozessbegleitung fördert die Erkenntnis, dass Teams in Schulentwicklungsprozessen wichtig sind.

Diese Hypothese kann sowohl durch die Fragebogenuntersuchung als auch durch die Gruppeninterviews verifiziert werden. SL und STOK sind sich einig, dass Schulentwicklungsprozesse wie eben die Einführung und der Aufbau der NMS nur durch Teams vorankommen können.

Transfer von Prozessbegleitung in die Schulen erfolgt leichter, wenn Schulteams an den Modulen teilnehmen.

Auch diese Hypothese wird durch die Aussagen untermauert, obwohl hier die einzelnen Zielgruppen die Sache schon differenzierter betrachten. So meinen in der Fragebogenuntersuchung die SL, ihre Anwesenheit bei allen Modulen der PB sei nicht unbedingt notwendig, wenn sie sich ihrer Rolle als „oberste Umsetzer“ in der Schule bewusst seien. Gegenteilig sehen es die STOK.

Trotzdem geben beide befragten Zielgruppen an, dass der Transfer von Inhalten der PB und deren Umsetzung in der Schule viel leichter erfolge, wenn ganze Schulteams an den Modulen teilnehmen. Und damit ist auch die Einbindung der STS, der LD und in manchen Antworten sogar aller Lehrer/innen der Schule gemeint.

Die kontinuierliche Einbindung der Schulleiter/innen ist Voraussetzung für den Transfer von Schulentwicklungsvorhaben in die jeweilige Schule.

SL sehen sich als die „Hauptverantwortlichen“ im Transfer der Inhalte der PB in die Schule, meinen aber, nicht immer bei allen Modulen dabei sein zu müssen, im Gegensatz zu den STOK, die die SL immer dabei haben wollen, damit dem oben genannten Transfer in die Schulen stärkeres Gewicht verliehen werde. Die Aussage „Der Direktor ist ja letztendlich der, der die Verantwortung in der Schule trägt und Entscheidungsträger ist. Ich kann nur anregen als Standortkoordinatorin, aber im Prinzip liegt alles beim Direktor“ untermauert diese Ansicht. [V_STOK_329-331]

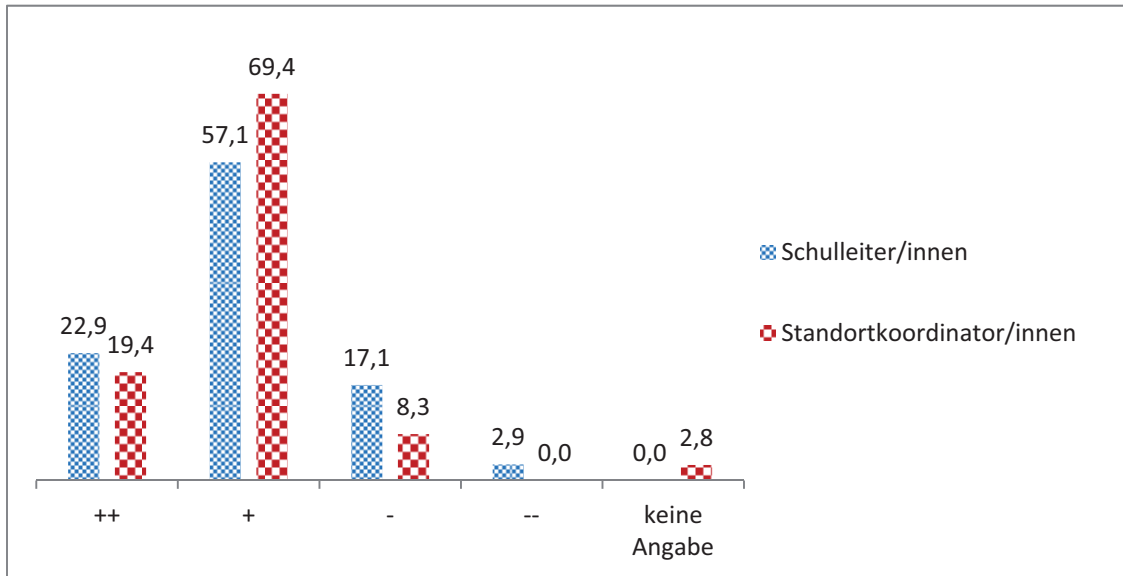
Klare Rollenbeschreibungen für die Mitglieder der Schulteams in Funktionen des mittleren Managements erhöhen ihre persönliche Akzeptanz im Kollegium und die Akzeptanz der von ihnen übermittelten Inhalte der Prozessbegleitung.

Diese Hypothese kann ebenfalls als bestätigt angesehen werden, wobei eine viel stärkere Einbindung der STS und vor allem der LD gefordert wurde. „Die Rolle des LDs ist wirklich eine sehr starke geworden im Laufe der Zeit.“ [G_SL_310-312].

3.3 Planung und Gestaltung der Module

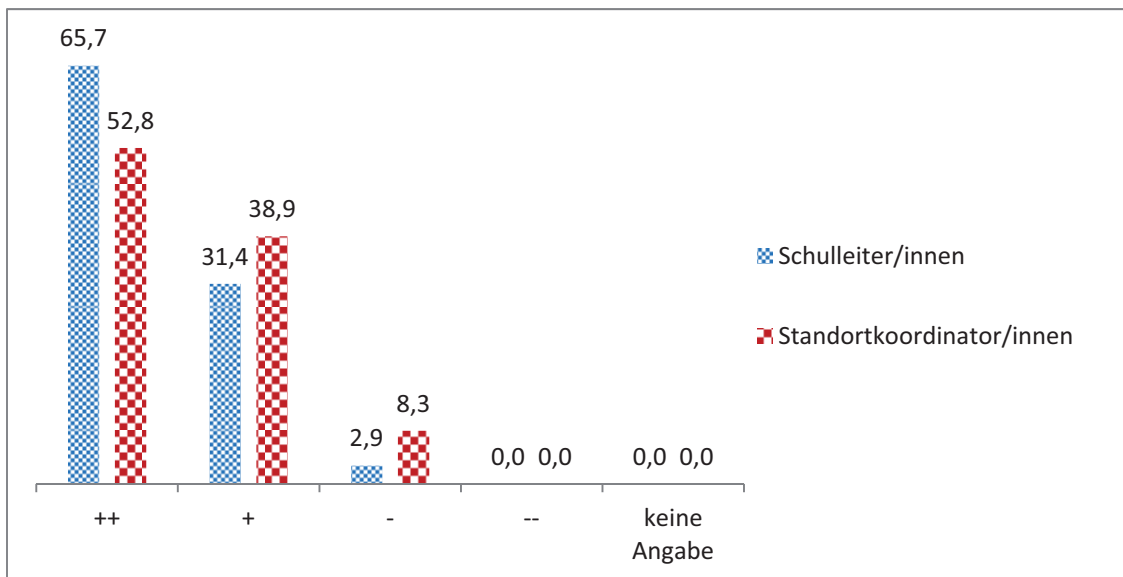
3.3.1 Ergebnisse der Fragebogenerhebung

„Die Verantwortlichen der Module sollen über die Inhalte entscheiden.“



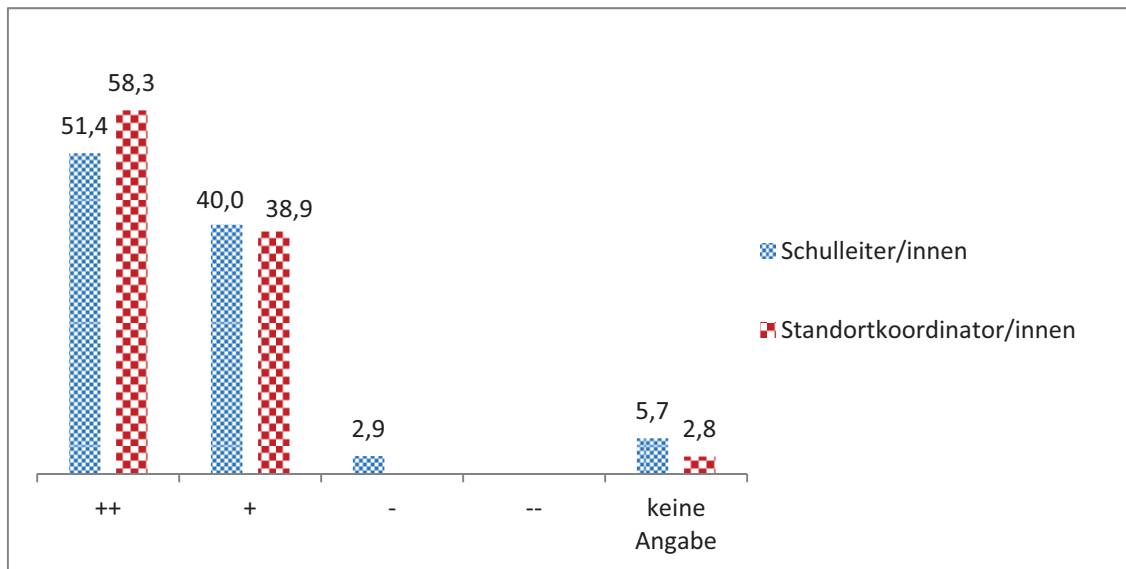
Die Befragten stimmen der Aussage zum überwiegenden Teil zu. Nur ein kleiner Teil ist der Meinung, dass die Verantwortlichen eher nicht über die Inhalte der Module entscheiden sollten, diese Meinung wird stärker von den SL als von den STOK vertreten.

„Die Teilnehmer/innen sollen über die Inhalte der Module mitentscheiden können.“



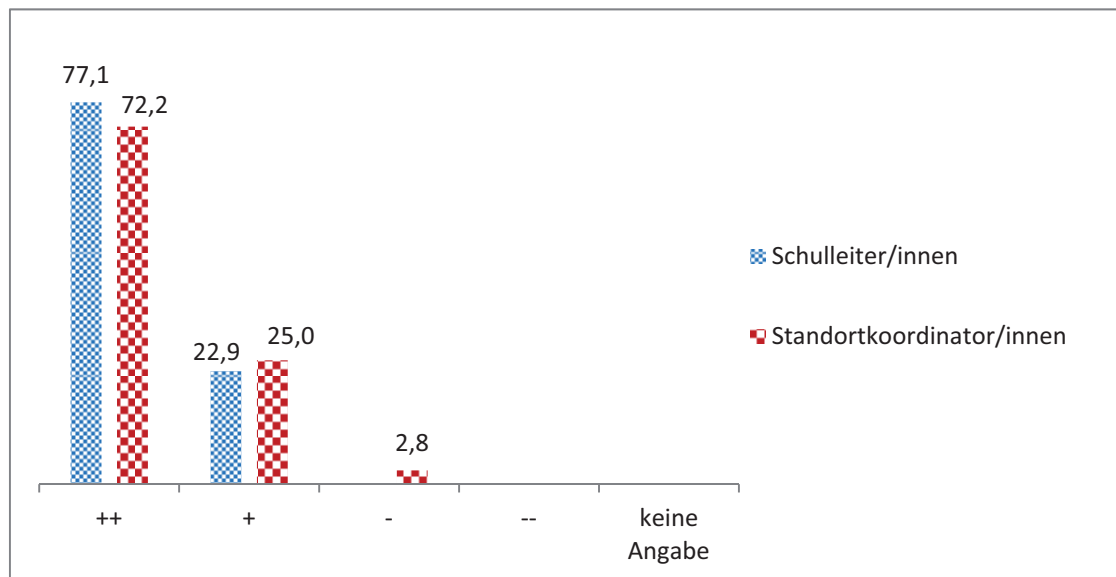
Auch dieser Aussage stimmen die Befragten zum überwiegenden Teil zu, nur ein sehr geringer Teil ist nicht dieser Meinung. Setzt man die Antworten auf diese Frage in Bezug zur vorherigen, so kann man sagen, dass nach Ansicht der Befragten die Inhalte der Module sowohl von den Verantwortlichen als auch von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern entschieden werden sollten. Den Befragten ist dabei wichtiger, dass die Teilnehmer/innen über die Gestaltung der Module entscheiden. Dieser Standpunkt wird eher von den SL als von den STOK vertreten. Es lässt sich also sagen, dass die SL stärker als die STOK die Inhalte der Module mitbestimmen wollen, während die STOK die Gestaltungsverantwortung eher bei den Verantwortlichen für die PB sehen.

„Die Vorschläge der Teilnehmer/innen zu den Inhalten der Module werden ausreichend berücksichtigt.“



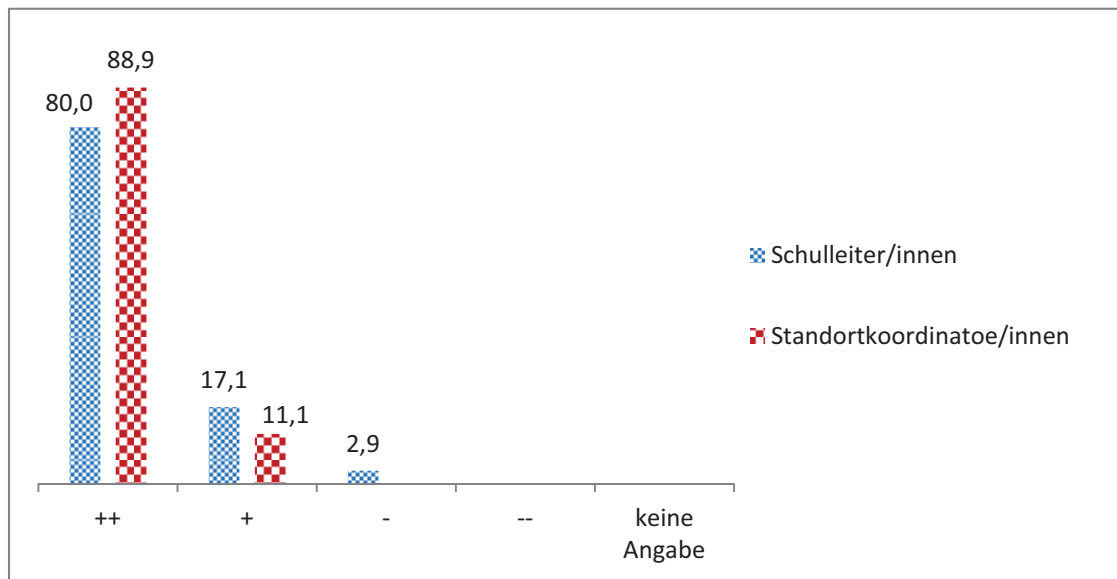
Die Befragten vertreten zum weitaus überwiegenden Teil die Meinung, dass die Vorschläge der Teilnehmer/innen ausreichend berücksichtigt würden. Dabei gibt es nahezu keine Unterschiede zwischen SL und STOK.

„Wichtig für die Entwicklungsarbeit in der Schule sind neue inhaltliche Impulse.“



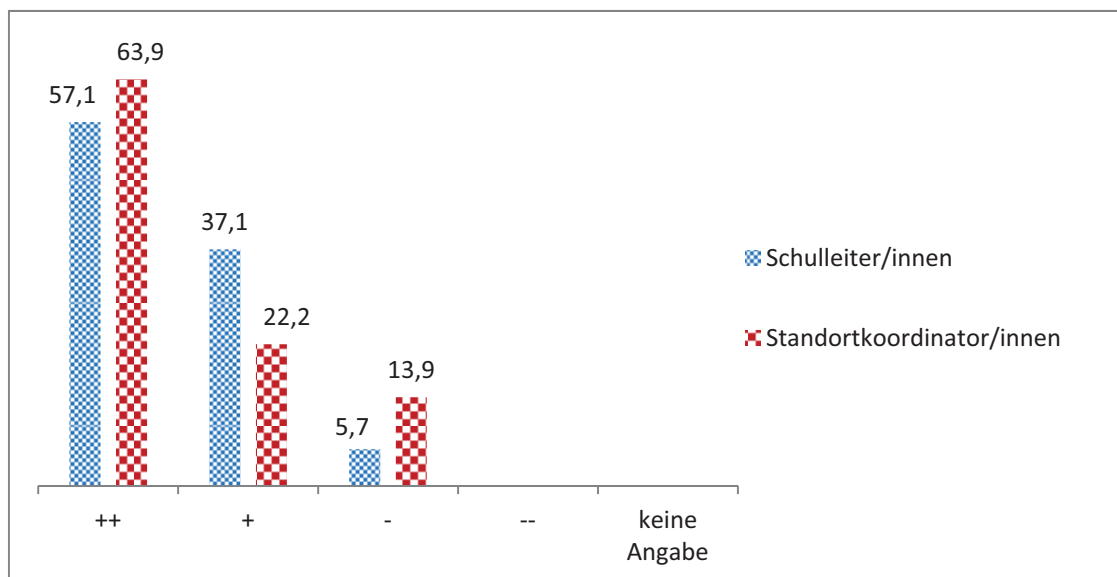
Die Zustimmungswerte zu diesem Item sind bei SL wie STOK sehr hoch, nur eine/ein STOK stimmt dieser Aussage eher nicht zu. Es gibt hier kaum Unterschiede zwischen SL und STOK.

„Wichtig für die Entwicklungsarbeit in der Schule ist Zeit für die Planung der individuellen Entwicklungsvorhaben.“



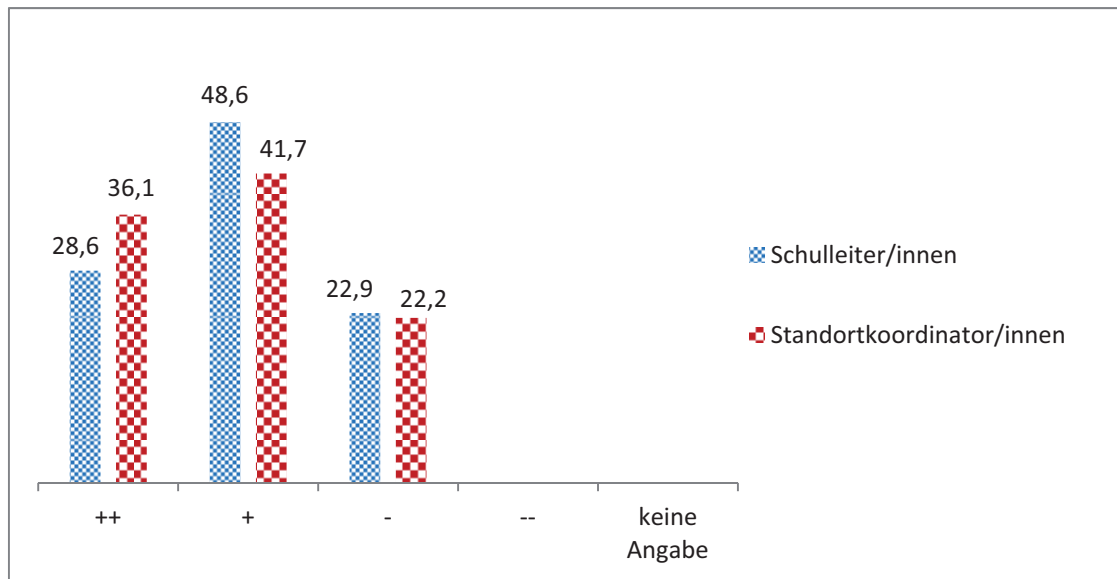
Die Zustimmungswerte zu diesem Statement sind die höchsten von allen Items, und zwar bei SL als auch bei STOK. Deren Zustimmung ist hier signifikant höher als die der SL – Zeit für die Planung der eigenen Entwicklungsarbeit zu haben, spielt also für die STOK eine noch größere Rolle als für die SL.

„Wichtig für die Entwicklungsarbeit in der Schule ist Feedback von anderen Teams zu den eigenen Plänen und Vorhaben.“



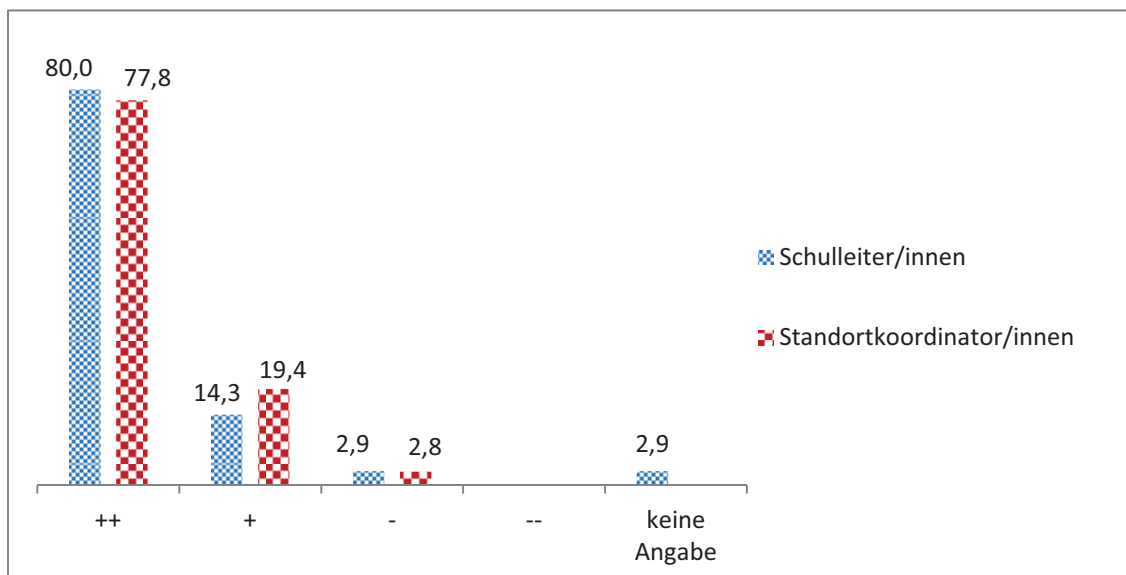
Auch bei diesem Item überwiegt die Zustimmung, wenn auch nicht in dem hohen Ausmaß wie in den vorigen Items.

„Es ist mir wichtig, dass ich die Möglichkeit habe, am Ende jedes Moduls den Verantwortlichen Rückmeldungen zum Modul zu geben.“



Auch bei dieser Frage überwiegen die zustimmenden Aussagen. Allerdings ist das Ausmaß der völligen Zustimmung im Vergleich zu den anderen Fragen am geringsten, das Ausmaß der Nicht-Zustimmung deutlich am höchsten. Die Möglichkeit einer Rückmeldung an die Verantwortlichen ist den Teilnehmerinnen und Teilnehmern also deutlich weniger wichtig als die übrigen Elemente der Planung und Gestaltung.

„Die Module der Prozessbegleitung leisten einen wichtigen Beitrag dafür, dass die Schulen den Modellplan umsetzen können.“



Die Zustimmung zu dieser Aussage ist sehr hoch, nur jeweils eine Schulleiterin/ein Schulleiter und eine/ein STOK sind der Meinung, dass die Module eher keinen wichtigen Beitrag für die Umsetzung des Modellplans leisten würden.

„Was ich zur Planung und Gestaltung der Module noch sagen möchte.“

Diese Aussagen bestätigen die Antworten auf die Fragen, es werden keine Anmerkungen zu den Items gemacht, die darüber hinausgehen oder diesen entgegenstehen. Betont werden vor allem die Bedeutung der Vernetzung mit anderen Schulteams und die Planungszeit für das eigene Team.

3.3.2 Ergebnisse der Interviewbefragungen

„Die Verantwortlichen der Module sollen über die Inhalte entscheiden.“

Zu diesem Item gibt es nicht viele Aussagen in den Interviews. Alle vorhandenen Aussagen lassen den Schluss zu, dass die Gewichtung der Inhalte in den Modulen als richtig empfunden wird: „Es hat mir gut gefallen, es war für mich eine gute Mischung.“ [M_STOK_452-456]. Ein STOK meint, „die Mischung ist immer besser geworden“. [M_STOK_458-464]

„Die Teilnehmer/innen sollen über die Inhalte der Module mitentscheiden können.“

In den Interviews wird nirgendwo der Wunsch geäußert, dass die Teilnehmer/innen die Inhalte der Module mitbestimmen wollen.

„Die Vorschläge der Teilnehmer/innen zu den Inhalten der Module werden ausreichend berücksichtigt.“

Es gibt in den Interviews nur eine Wortmeldung, die einen inhaltlichen Wunsch artikuliert: „Am Anfang hat man alles selbst erarbeitet und die Inputs waren geringer, aber das haben wir angesprochen, das hat sich auch geändert. Da haben die zwei Damen gut drauf reagiert. Das passt jetzt eigentlich.“ [M_SL_428-434]

Es ist zu vermuten, dass hier kein Bedarf nach stärkerer Mitbestimmung artikuliert wird, weil die Teilnehmer/innen ihre Anliegen durch die PB ausreichend berücksichtigt sehen, d. h. die Prozessbegleitung ausreichend auf die konkreten Bedürfnisse der Schulen eingeht. Es könnte aber auch sein, dass das Problembewusstsein der Teilnehmer/innen für die Anforderungen zur Umsetzung des Modellplans noch wenig ausgeprägt ist. Die geringe Anzahl von Wortmeldungen auf diese Frage lässt diesen Schluss zu.

„Wichtig für die Entwicklungsarbeit in der Schule sind neue inhaltliche Impulse.“

Dazu gibt es eine Reihe zustimmender Wortmeldungen. Die Wichtigkeit von inhaltlichen Impulsen wird in allen Aussagen bestätigt. Betont wird die Bedeutung von Inputs (in Form von Beispielen oder theoretischen Grundlagen) als Voraussetzung für eigene Entwicklungsschritte: „Der inhaltliche Impuls ist schon sehr, sehr wichtig, der Alltag bringt uns wieder weg (...). Dann sitzt man beim Klugbauer und ist wieder näher dran und spinnt auch Visionen.“ [G_SL_457-459]

Inhaltliche Impulse werden als grundlegende Informationen zum Thema gesehen, aber auch als praktische Beispiele: „Ich muss auch sagen, ich brauche zuerst mal klare Informationen zum Thema oder zur Aufgabenstellung und dann ist es toll, wenn es verschiedene praktische Beispiele gibt, die vorgestellt werden, aber umsetzen für die eigene Schule, das sind nur Impulse, umsetzen muss man es ja selbst. Aber die Grundinformation, die Aufgabenstellung ist für mich ganz, ganz wichtig, dass die klar und deutlich ist. Dann kann ich was anfangen. Etwas Schwammiges, Lebloses, das mag ich weniger.“ [V_STOK_714-719]

Genannt wird auch die Wichtigkeit der Rollenklärung für die Funktionen im Modellplan: „Ich kann mich erinnern beim 2. od. 3. Modul beim Klugbauer haben wir die Aufgaben des Standortkoordinators durch-

gemacht - dann haben viele von uns gesagt, Moment, wir machen ja viel zu viel. Das ist ja gar nicht unsere Aufgabe. Alles, wir haben wirklich gedacht, wir müssen alles machen.“ [V_STOK_550-553]

„Wichtig für die Entwicklungsarbeit in der Schule ist Zeit für die Planung der individuellen Entwicklungsvorhaben.“

Als wichtig wird ausreichender Freiraum für ungestörte Arbeit des Teams angesehen: „Mir gefällt es, wenn man dort echt Zeit hat für gewisse Dinge zum Ausarbeiten, wir haben uns Gedanken machen können. Da ist man nicht gestört worden, da hat man die Zeit gehabt.“ [M_SL_673-675]

Das Zusammensein des Schulteams an einem Seminarort weg von der Schule ermöglicht einen dichteren Austausch untereinander: „Das Gespräch auch unter Kolleginnen der eigenen Schule, ich kann das von uns sagen, wir tauschen uns wirklich ganz oft aus in verschiedenen Formen, (...) Aber die Situation beim Klugbauer, das ist eine dichtere, da haben wir mehr Zeit, da haben wir mehr Ruhe, da können wir Visionen spinnen, so wie du sagst. Das gibt uns beiden wieder viel mehr Kraft und Ideen, das ist auch eine ganz wichtige Geschichte und das Verhältnis zwischen Input und dieser freien Planungsmöglichkeit ist, glaube ich, gut gewählt“ [G_SL_461-469]

„Wichtig für die Entwicklungsarbeit in der Schule ist Feedback von anderen Teams zu den eigenen Plänen und Vorhaben.“

Dazu gibt es in den Interviews eine große Zahl von Wortmeldungen, die weitaus überwiegende Zahl äußert sich positiv zur Sinnhaftigkeit von Feedback. „Ein kollegiales Feedback, ‚Wie siehst du das, wie ist deine Sicht auf diese Situation?‘, das ist mir immer sehr wichtig gewesen und bringt auch wieder Anregung und Reflexionsmöglichkeiten. Und möglicherweise verwirft man das, weil man sagt, am eigenen Standort sieht das anders aus als auf einem anderen Standort, aber so eine Sichtweise ist vielen von uns schon wichtig“. [G_SL_482-488]

Als positiv erachtet wird dabei die Möglichkeit, andere Sichtweisen auf die eigene Situation kennen zu lernen, durch die Außensicht (allzu) Vertrautes in Frage zu stellen, unterschiedliche Lösungsansätze zu vergleichen und Schlussfolgerungen daraus zu ziehen: „Zum Teil ist man bestätigt worden, zum Teil hat man eine andere Sichtweise bekommen, zum Teil hat man gesagt, schau, das wäre wieder eine tolle Geschichte.“ [G_SL_380-392]

Eine kleine Zahl der Befragten hat eine kritische Haltung zu Feedback, dies wird damit begründet, dass es nicht möglich sei, die wirkliche Situation an einer Schule aus den mündlichen Aussagen darüber zu erschließen: „Da müsste man die Arbeit sehen. Papier ist geduldig, Worte gibt es viele. Die Wirklichkeiten sind üblicherweise ein bisschen anders. Ein Feedback, wenn es ehrlich gemeint ist, muss sich auf eine Arbeit beziehen und nicht auf das, was gesagt ist.“ [M_BSI_633-635]

„Es ist mir wichtig, dass ich die Möglichkeit habe, am Ende jedes Moduls den Verantwortlichen Rückmeldungen zum Modul zu geben.“

Dazu gibt es keine Aussagen in den Interviews.

„Die Module der Prozessbegleitung leisten einen wichtigen Beitrag dafür, dass die Schulen den Modellplan umsetzen können.“

Dazu gibt es eine große Zahl von Wortmeldungen in den Interviews. PB wird als wichtige Möglichkeit der Professionalisierung für die Teilnehmer/innen gesehen. Sie unterstützt dabei, die Eckpunkte des Modellplans umzusetzen, weil sie immer wieder darauf verweist. Aus der Sicht der Befragten werden dadurch Ängste genommen, das Modell wird lebendig gemacht: „Für mich ist es eine Erinnerung an die pädagogischen Eckpunkte immer wieder. Auch das Durchspielen dieser Eckpunkte. Man fühlt sich be-

gleitet, unterstützt, für mich ist es ein großes Unterstützungsinstrument in der Umsetzung der NMS.“ [G_SL_873-875]

Werkzeuge der Schulentwicklung sind für die Teilnehmer/innen wichtig, genannt werden Moderation von Sitzungen und Großgruppenmoderation, Sitzungsgestaltung, Teambildung, Evaluation: „Moderation, Teambildung Instrumente zur Evaluation. Ich könnte nicht sagen, dass irgendwas nicht dabei war. Es ist sehr viel passiert.“ [G_SL_377-378]

„Ein Ding, das für mich so spannend war, das waren diese Feedbackmöglichkeiten in der Großgruppe, das World Cafe, Fischbowl uvm., Dinge, die ich vorher irgendwo gehört habe und irgendwo angewandt wurden und so. Bei der übernächsten Konferenz haben wir das dann sofort gemacht (...). Das waren so praktikable tolle Dinge, wo die Kollegen gesagt haben, das war toll.“ [G_SL_380-392]

Die Form der PB schafft in der Sicht der Teilnehmer/innen auch einen gewissen Druck, weil durch den Austausch zwischen den Schulteams so etwas wie Öffentlichkeit für die eigene Arbeit entsteht. Durch die PB entstehe so etwas wie eine Corporate Identity, ein gemeinsames Dach für alle Schulen der Modellregionen: „Sie holen uns unter einem Dach zusammen und stellen sicher, dass wir uns in die gleiche Richtung bewegen.“ [V_SL_1076-1077]

„Für diese Entwicklung und für das Dranbleiben spielt diese Begleitung eine wesentliche Rolle. (...) Und das ist schon ein bisschen ein Druck auch oder immer wieder angestoßen werden.“ [G_SL_602-610]

Als weiterer Aspekt wird Motivation genannt, weil die Möglichkeit des Auftankens in der Gruppe von Gleichgesinnten bestehe: Motivieren, motivieren, immer wieder Kraft spenden, um den Prozess in Gang zu halten. Auftanken. [V_SL_1085-1086]

Als wesentlich wird auch die Kontinuität in der PB empfunden. Dies schaffe unter den Teilnehmern und Teilnehmerinnen eine Vertrautheit, die es möglich mache, ehrlich miteinander umzugehen. Dadurch würden Lernmöglichkeiten geschaffen: „Ich denke mir, die Vertrautheit unter uns ist eine so große, dass man sich nicht mehr verstecken muss, jeder ist sehr offen, es ist mir schon sehr wichtig, wenn ich irgendwas wissen will, wie siehst du das, ich rufe jemanden an, jeder ist bereit, da Gedanken einzubringen.“ [G_SL_517-520]

„Die Vertrautheit wird immer besser. Man traut sich dann, mehr zu sagen. Ehrlicher wird es auch immer, je öfter...“ [G_STOK_398-399]

Auch die Kontinuität der Trainerinnen wird dafür als wichtig empfunden: „Die Kontinuität der Vortragenden ist auch ein wesentlicher Punkt, weil du Bezug kriegst und eine Vertrautheit, die da ist.“ [G_SL_433-434]

Geschätzt wird auch die Möglichkeit, durch die PB in Kontakt mit anderen Schulen zu treten zu Themen, die einem wichtig sind. Dies wird als etwas durchaus Neues empfunden: „Sie (Anm.: gemeint ist die PB) liefert uns die Grundlagen. Möglichkeit, in Kontakt mit anderen Schulen zu treten. Das haben wir vorher nicht so gehabt, dass da gehäuft so viele Leute waren (STOK etc.), mit denen du über das gleiche Thema reden hast können – Vernetzung.“ [V_SL_1071-1073]

Der PB wird die Verantwortung gegeben, dass der Entwicklungsprozess zur NMS auf hohem Niveau stattfindet: „Es hat mit der Umsetzung der Qualität an den einzelnen Standorten zu tun, weil da sind wir dafür verantwortlich, aber insgesamt einen Standard einzuhalten an Entwicklungsschritten und dass es wissenschaftlich abgesichert ist und der große Wurf beibehalten wird, dafür haben sie schon die Verantwortung, dass das kein neues Mittelschulerl wird, sondern einen hohen Level hat in diesem Entwicklungsprozess, da sind sie zumindest mitverantwortlich, bilde ich mir ein.“ [G_SL_885-890]

3.3.3 Bezug zu den Hypothesen

„Prozessbegleitung ist dann wirksam, wenn sie auf konkrete Bedürfnisse der Schulen eingeht.“

Insgesamt bestätigen die Befragten mit ihren Aussagen, dass die PB ihre Bedürfnisse für die Umsetzung des Modellplans erfüllt. Damit wird auch die Hypothese bestätigt, dass PB dann wirksam ist, wenn sie auf konkrete Bedürfnisse der Schulen eingeht.

„Prozessbegleitung setzt dann wirksame Impulse zur Schulentwicklung, wenn eigene Vorstellungen der Entwicklungsimpulse von der PB ausgehen.“

Diese Hypothese wird durch die Aussagen der Teilnehmer/innen bestätigt. Diese inhaltlichen Impulse werden als wichtige Voraussetzung für die Arbeit am eigenen Standort angesehen.

„Prozessbegleitung ist dann wirksam, wenn die Vertreter der Schulen in den Modulen die PB mitgestalten können“

Zu dieser Hypothese unterscheiden sich die Aussagen im Fragebogen und in den Interviews. Im Fragebogen wird überwiegend die Meinung vertreten, dass die Teilnehmer/innen über die Inhalte der PB mitentscheiden können sollten, in den Interviews wird dieser Wunsch nirgendwo geäußert. Im Zusammenhang mit der Aussage im Fragebogen, dass die Vorschläge der Teilnehmer/innen ausreichend berücksichtigt seien, lässt sich annehmen, dass den Forderungen der Teilnehmer/innen nach Mitgestaltung ausreichend entsprochen wird und dass diese Fragen deshalb in den Interviews nicht mehr berührt wurde.

„Schulen brauchen klare Strukturen beim Aufbau von Schulentwicklungsprozessen. Prozessbegleitung kann Schulen beim Aufbau von Strukturen in Schulentwicklungsprozessen unterstützen.“

Diese Hypothese wurde im Fragebogen und in den Interviews nicht direkt abgefragt, aus vorhandenen Antworten lässt sich aber erschließen, dass sie bestätigt wurde. In diesem Kontext ist die Wichtigkeit zu nennen, die von den Befragten der Rollenklärung für die Funktionen im mittleren Management zugemessen wird: „Wir sind da auf der organisatorischen Ebene, wobei ich sage, jetzt von unserer Schule, von meinem Kollegium her, die Positionen, wie sie besetzt sind, auch die STS, das funktioniert. Da weiß mehr oder minder jeder, was er zu tun hat.“ [V_SL_600-613]

„Wir haben fast einen Stundenplan gemacht, wenn wir die Stufenteamsitzungen haben. Nur trotzdem ist fast die Zeit zu kurz, jetzt haben wir schon 3 Stufenteams. Da eine halbe Stunde und dort eine halbe Stunde, sodass wir herumwandern.“ [V_STOK_616-624]

„Das ist schon wichtig, diese Strukturen, die man in die Schulen hineinbringt“. [M_SL_478-480]

„Mir persönlich gefällt noch immer, das ist, wenn man eine Schulleitung umorganisiert hat. Zuerst haben wir die Koordinatoren gehabt und jetzt hat sich die Gruppe einfach erweitert. Da haben wir diesbezüglich viele Impulse abbekommen. Und das ist für mich, wo ich doch eine relative große Schule leiten darf, ist es ein gewaltiger Vorteil die Ausweitung mit STOK, mit LD, jetzt haben wir auch Personalvertreter dabei. Wir sind jetzt eine Steuergruppe von 9 - 10 Personen. Und es erübrigt sich, dass ich mit meinen Kollegen im Lehrerzimmer ständig über irgendwelche Sachen diskutieren muss, nur weil er es nicht einsieht. Seit der Organisation über die NMS läuft es komplett anders. Das war eine ganz tolle Sache. Für mich persönlich. Nicht dass ich mir da Arbeit erspare, es läuft das Ganze drum herum, das Radl bewegt sich ganz anders, viel leichter als vorher. [M_SL_466-476]

„Struktur haben wir gemacht, Zeitfenster haben wir gemacht. Wir treffen uns immer (LD, Schulleiter, STOK und noch eine Kollegin) so eine Art Jour fix 14-täglich, haben wir eingeführt. Die Lernschiene ha-

ben wir eingeführt, was dort auch besprochen worden ist, in einem Pausengespräch war das. Sie haben es vorgestellt auch“. [M_SL_592-595]

Eine weitere Bestätigung dieser Hypothese ist in der Tatsache zu sehen, dass der weitaus überwiegende Teil der Schulen Steuergruppen eingerichtet hat und deren Vorhandensein in Gesprächen mit Vertreterinnen und Vertretern der Schulen immer wieder als wesentlich für die Entwicklungsarbeit bezeichnet wird.

„Schulen brauchen Werkzeuge für die Schulentwicklung. Prozessbegleitung kann Schulen bei der Nutzung solcher Werkzeuge unterstützen“

Unter „Werkzeugen“ sind in diesem Kontext alle jene Interventionen in Architektur und Design zu verstehen, die helfen, Entwicklungsarbeit und Zusammenarbeit zu gestalten. In der PB für die Modellregionen sind dies vor allem Maßnahmen der „Steuerung“: die Arbeit mit einem Entwicklungsplan, Moderationstechniken, Methoden der Teamentwicklung, Instrumente und Verfahren der Selbstevaluation, Instrumente der Personalentwicklung.

Diese Hypothese wurde zwar nicht direkt abgefragt, es gibt aber Antworten, die erschließen lassen, dass sie bestätigt wurde. „Die Konferenzen laufen auch immer mehr vermehrt in diese Richtung ab, wo man wirklich in Gruppen zusammensitzt und dann in Murmelgruppen. Wie früher die Konferenz gelaufen ist, und der Erlass und wurde vorgelesen, also so gibt es das schon Jahre nicht mehr. Da haben wir sicherlich viel mit hineingenommen.“ [V_SL_860-863]

„Ich weiß nicht, ob das jetzt wichtig ist, was ich sage, für mich ist es wichtig als STOK, dass ich diese Moderation mache, weil ich weiß, wir sind da oft gesessen 3, 4 Stunden und haben uns verplaudert, und wenn jetzt wirklich einer da ist, der die Zeit mit stoppt und dass das genau nach der Moderation abläuft, dann sind wir wirklich pünktlich fertig. Das ist ganz wichtig.“ [V_STOK_881-885]

„Prozessbegleitung fördert die Weiterentwicklung, weil sie den Schulen die Möglichkeit gibt, ihre eigenen Schulentwicklungsvorhaben mit anderen Schulteams kritisch zu reflektieren“

Diese Hypothese wird von den Befragten in hohem Ausmaß bestätigt. Feedbacks werden überwiegend als die Äußerungen kritischer Freunde geschätzt und für die kritische Reflexion der eigenen Vorhaben genutzt.

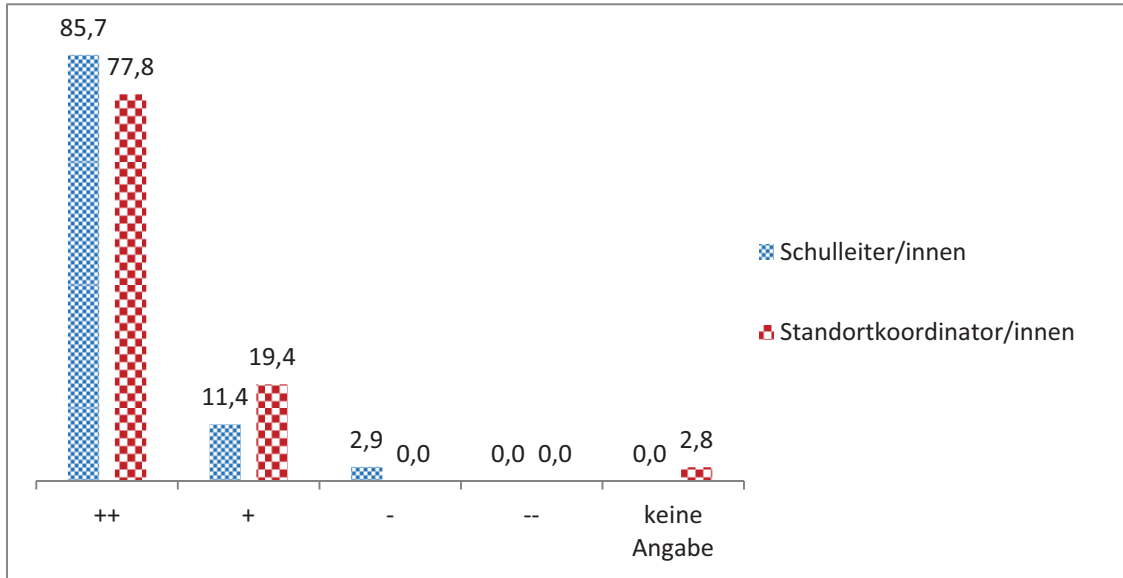
„Schulentwicklung benötigt Zeit, Prozessbegleitung bietet Schulen Zeitgefäße zur Entwicklung“

Diese Hypothese wird in den Aussagen bestätigt. Die Tatsache, dass Schulen bei den Seminaren die Möglichkeit haben, an ihren eigenen Entwicklungsfragen zu arbeiten, wird als unerlässlich für die Vorhaben angesehen. Wichtig scheint dabei die Balance zwischen Input und Arbeit im Schulteam, d. h. dass die Möglichkeit besteht, theoretisch erworbenes Wissen auf die eigene Situation anzuwenden.

3.4 Einbeziehung relevanter Umwelten / Einbindung der Schulaufsicht

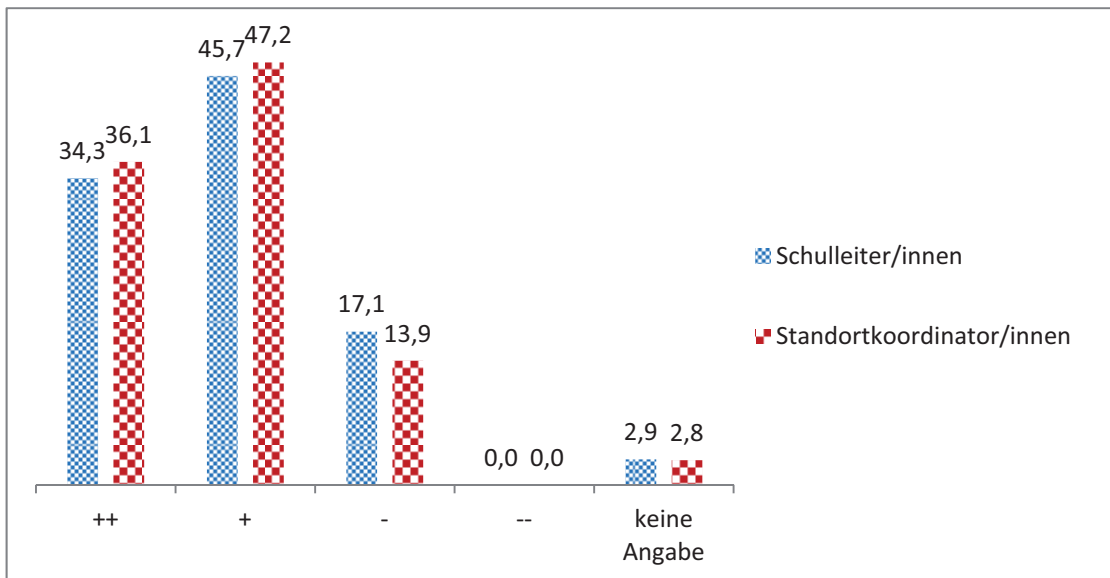
3.4.1 Ergebnisse der Fragebogenerhebung

„Es ist wichtig, dass es eine inhaltliche Koordination zwischen Prozessbegleitung und Schulaufsicht gibt“



Für knapp 80 % der SL und STOK ist es wichtig, dass es zwischen PB und Schulaufsicht eine inhaltliche Koordination gibt.

„Die inhaltliche Koordination zwischen Prozessbegleitung und Schulaufsicht ist ausreichend wahrnehmbar“



Jeweils ca. 40 % der SL und STOK nehmen eine inhaltliche Koordination zwischen PB und Schulaufsicht wahr, jeweils ca. 20 % sehen sie eher weniger.

„Was ich zur Einbindung der Schulaufsicht noch sagen möchte“

Ein/Eine Schulleiter/in sagt, dass die Anwesenheit der Schulaufsicht immer von Vorteil sei, da konkrete Anliegen besprochen würden und Unsicherheiten geklärt werden könnten. Der Landesschulinspektor solle regelmäßig teilnehmen. Drei Mal wird genannt, dass die Bezirksschulinspektorinnen und Bezirksschulinspektoren einmal pro Jahr dabei sein sollten, außerdem wäre eine Abstimmung unter ihnen wünschenswert, vor allem dann, wenn es um Qualitätssicherung und PB gehe und nicht um Aufsicht. Einmal wird beklagt, dass für eine Region der Austausch und die Koordination für die NMS nicht immer ausreichend organisiert seien (keine Treffen der STOK, LD, STS). Nur zwei STOK äußern sich zu diesem Thema

mit einem zusätzlichen Beitrag und sagen, dass die Schulaufsicht durch die inhaltliche Koordination zwischen ihr und der PB wisse, welche Themen anstünden, bzw. dass die Offenheit der Schulaufsicht in den Modulen sehr wichtig sei.

3.4.2 Ergebnisse der Interviewbefragungen

„Es ist wichtig, dass es eine inhaltliche Koordination zwischen Prozessbegleitung und Schulaufsicht gibt“

Die inhaltliche Koordination zwischen PB und Schulaufsicht ist ein Thema der SL, STOK bringen sich hier kaum ein.

Die SL schätzen es, dass Landesschulinspektor und Bezirksschulinspektor sehr oft bei den Modulen der PB vertreten und in Teilbereichen auch aktiv sind. Man glaube aber nicht, dass sie in einer Planungsgruppe vertreten sein müssten. Die Teilnehmer/innen haben den Eindruck, dass sich die Schulaufsicht inhaltlich einbringe, wenn sie darum gebeten werde. Schulinspektorinnen und -inspektoren müssten nicht aufgrund ihrer Funktion dabei sein, sondern aufgrund dessen, was sie einbringen könnten, und zwar im pädagogischen und im organisatorischen/strukturellen Bereich. Zu bedenken sei hier auch, dass die Schulaufsicht mit dem Ministerium vernetzt sei und daher wichtige Informationen habe, die weitergegeben werden sollten.

Wenn Schulaufsicht nicht mit der PB koordiniere, könnten unter Umständen Probleme entstehen, die eine gemeinsame Sprache der NMS betreffen: „Wenn man vom Gleichen redet, soll man das Gleiche meinen.“ [M_BSI_819-829]

Eine/Ein STOK sagt, dass die Schulaufsicht inhaltlich nicht in die Planung eingebunden sein müsse, aber zur Beantwortung aktueller Fragen bei Modulen anwesend sein solle.

„Die inhaltliche Koordination zwischen Prozessbegleitung und Schulaufsicht ist ausreichend“

In den Augen der Teilnehmer/innen gibt es mit der Schulaufsicht je Schuljahr eine einmalige Übereinstimmung in Bezug auf Termine und Dienstauftrag: Termine seien vorgegeben, Teilnehmer/innen seien eingeladen, müssten weder ansuchen noch sich anmelden, „(...) es wird für uns gemacht.“ [V_SL_912-916]

Zwischen Pädagogischer Hochschule und Schulaufsicht wird enger Kontakt vermutet, ein Gefühl der Zusammenarbeit sei existent, aber man wisse es nicht genau. „Ich finde, die Themen, die da aufgeworfen sind, waren in Ordnung und ich habe keine Diskrepanz irgendwo empfunden, dass zwischen Schulaufsicht und den Vortragenden irgendwie Reibungen da wären. Für mich ist das in Ordnung.“ [V_STOK_946-948]

Dass die Schulaufsicht hinter einem Projekt stehe bzw. informiert sei, am Laufenden sei, was passiere und was pädagogisch getan werde, sei eine Wertschätzung der gesamten Arbeit der Schulen. Wenn sie dann zwischendurch bei Modulen anwesend sei, sei das Wertschätzung für die teilnehmenden Schulleitenden. „Da merkt man, dass sie dahinterstehen. Sie müssen ja nicht die ganze Zeit dabei sein, aber sie tragen was mit, das ist spürbar.“ [G_SL_683-684]

Ein Schulleiter merkt an, dass „ein wenig mehr Einblick in unsere Module, in unsere Prozessarbeit nicht geschadet hätte.“ [M_SL_785-787]

Wichtig ist allen, dass die Bezirksschulinspektorinnen und Bezirksschulinspektoren hinter der NMS stünden. Sie bekämen natürlich auch „Direktiven von oben“ und würden sie an die Schulen weiter geben.

Über die Teilnahme der Bezirksschulinspektorinnen und Bezirksschulinspektoren an den Modulen sind sich die interviewten Personen uneinig: Die Sicht reicht von „oft dabei“ über „ab und zu als Gast dabei“ bis „zu wenig oft dabei“ sein. Wichtig ist, „dass wir wissen, dass er in der NMS 100%ig hinter uns steht. Man kann mehr bewirken, Rückhalt haben wir in jeder Phase, wenn wir irgendetwas brauchen, wünschen.“ [M_SL_798-799]

Gespräche mit den Bezirksschulinspektor/innen müssten auch in der Region geführt werden, man könne nicht alles bei den Modulen erledigen. Die Schulen müssten im Vergleich zu der Zeit vor der NMS viel mehr miteinander kommunizieren. Wenn ein Problem auftrete, könne man das nicht auf ein Modul der PB verschieben, man müsse sich gleich zusammensetzen und das öfter.

Als eine weitere relevante Umwelt wird die Entwicklungsbegleitung des Bundes erwähnt. Die Teilnehmer/innen meinen, diese und die steirische PB würden zu wenig kooperieren, liefen nebeneinander her, Doppelgleisigkeiten seien sichtbar. „Ich habe immer wahrgenommen, dass es ein gewisses Konkurrenzunternehmen bzw. -denken war, diese Bundestreffen und diese regionale Entwicklungsbegleitung. Egal, wie schön es war – Wolfgangsee - , es war nett, am See spazieren zu gehen, es war immer irgendwie spürbar, dass es nicht zwei Einheiten sind, die sich ergänzen oder aufeinander Rücksicht nehmen, sondern die nebeneinander laufen, irgendwie die Landesgeschichte und die Bundesgeschichte.“ [G_SL_729-734]

Die Entwicklungsbegleitung des Bundes wird als nicht zureichend und inhaltlich wenig ergiebig beschrieben.

Es werden auch Themen angeschnitten, die mit der PB nichts zu tun haben. Beklagt wird u. a. die fehlende Ausbildung der LD und gleichzeitig wird die Schwierigkeit benannt, adäquate Referentinnen und Referenten zu finden. Kontakte mit den AHS, mit der Presse, mit der Gemeinde sind ebenfalls Gegenstand der Diskussion.

3.4.3 Bezug zu den Hypothesen

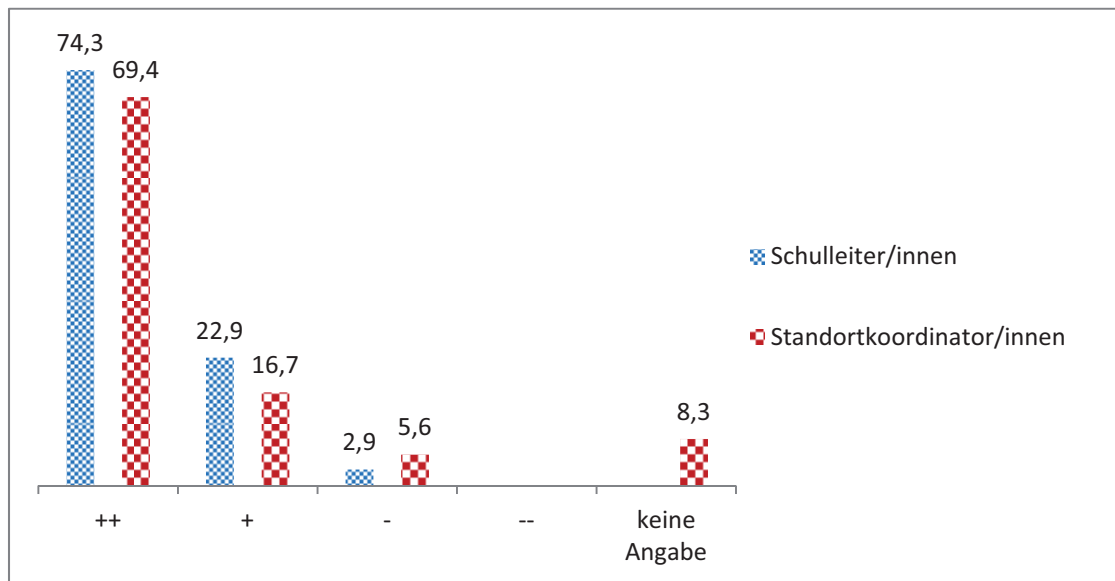
Prozessbegleitung ist wirksamer bei Einbeziehung der relevanten Umwelten.

Unsere Hypothese, dass die Abstimmung der PB mit der Schulaufsicht wichtig ist, wird bestätigt.

3.5 Lernplattform Moodle

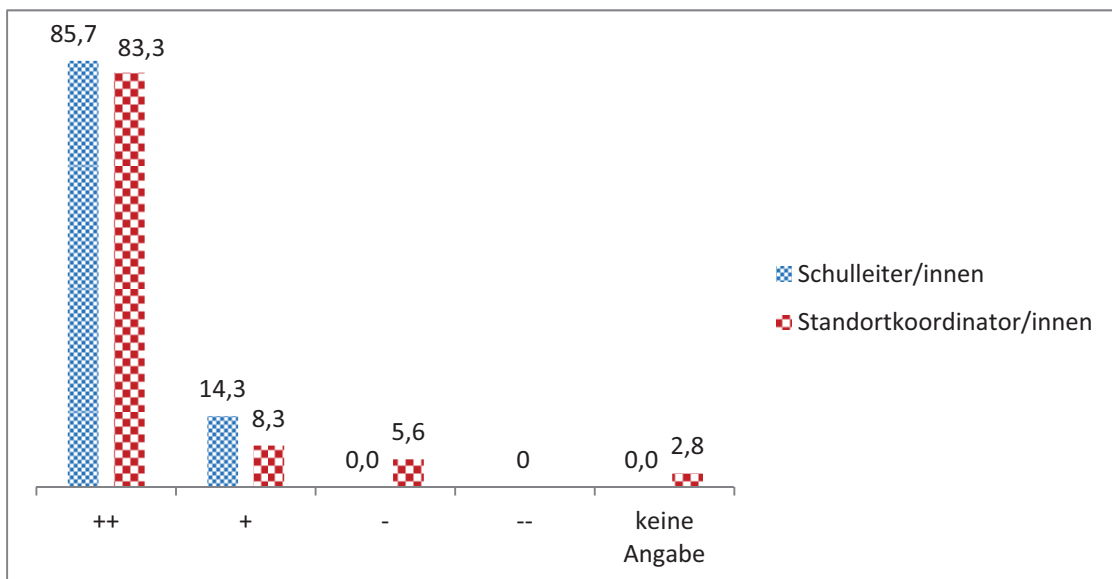
3.5.1 Ergebnisse der Fragebogenerhebung

„Es ist mir wichtig, dass Informationen zur Organisation der Module auf der Lernplattform zur Verfügung stehen.“



SL und STOK sind in hohem Ausmaß der Meinung, dass das Zur-Verfügung-Stellen der Lernplattform Moodle eine optimale Quelle für verschiedene Informationen darstelle.

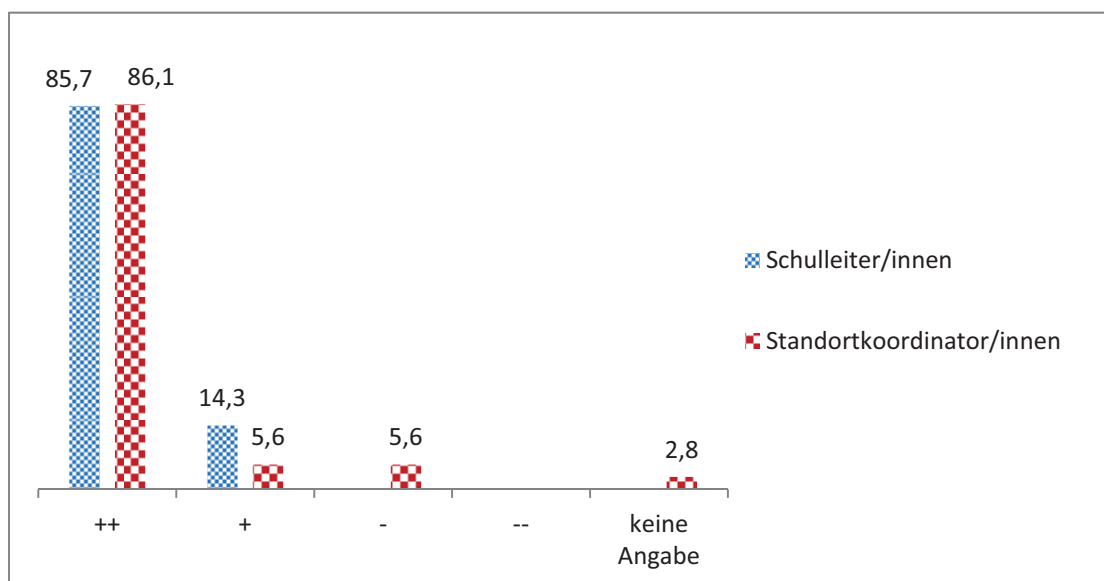
„Es ist mir wichtig, dass Unterlagen zu den Inhalten der Module auf der Lernplattform abgerufen werden können.“



Zum gleichen Ergebnis kommt man bei der Auswertung der oben gestellten Frage, wo ebenso SL und STOK überwiegend der Meinung sind, dass es wichtig sei, Inhalte der Module über die Lernplattform abrufen zu können.

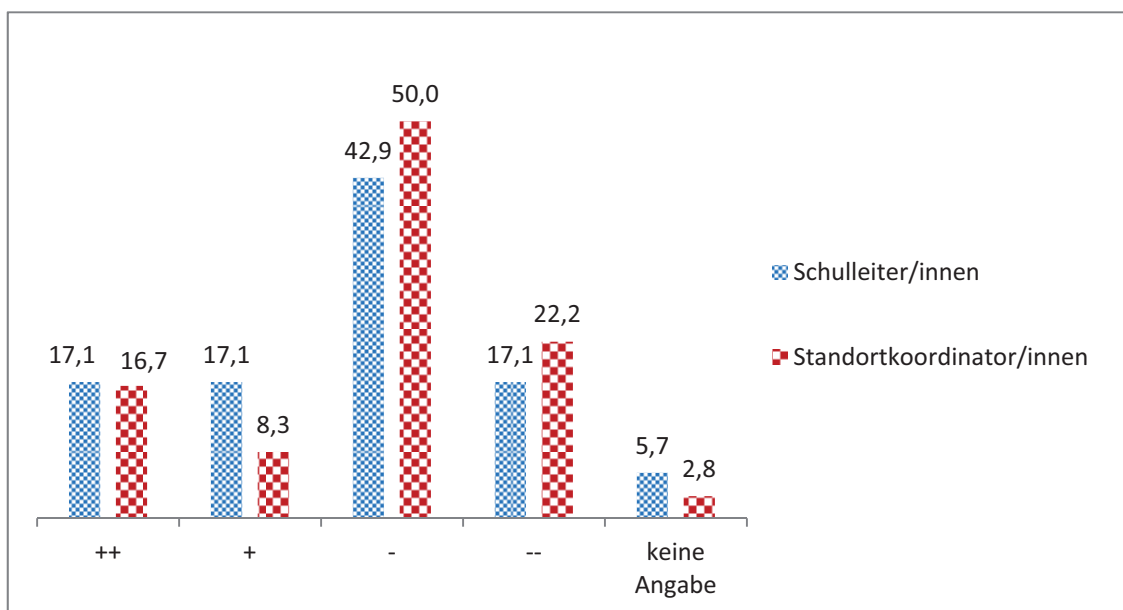
Eine Schulleiterin bedankt sich für die Einrichtung, denn man erspare sich das viele Mitschreiben und habe seine Gedanken frei zum Mitdenken beim Seminar.

„Es ist mir wichtig, dass diese Unterlagen für die gesamte Dauer der Prozessbegleitung zur Verfügung stehen“



Diese Aussage wird sowohl von den SL als auch von den STOK im hohen AusmaÙe bestätigt.

„Die Lernplattform wird in unserer Schule auch von Lehrer/innen genutzt, die nicht Teilnehmer/innen der Module sind“



Bei dieser Fragestellung sind sich die SL und STOK ebenso einig, dass die Lernplattform von Lehrerinnen und Lehrern an ihren Schulen eher nicht bis überhaupt nicht genutzt werde.

„Was ich zur Lernplattform Moodle noch sagen möchte“

Einige SL sind der Meinung, dass die Lernplattform leider nicht so gut angenommen werde wie gewünscht. Bei der Ergründung der Ursachen dafür nennen sie den Zeitfaktor und den Umgang mit Passwörtern. Außerdem würden SL und STOK die Inhalte der Module in der Schule ja multiplizieren.

STOK sind der Meinung, dass die Inhalte der Module von SL und STOK nach jedem Klugbauermeeting in Konferenzen und Steuerungsteamsitzungen den Kolleginnen und Kollegender Schule ja sowieso vorgestellt werden würden.

3.5.2 Ergebnisse der Interviewbefragungen

„Es ist mir wichtig, dass Informationen zur Organisation der Module auf der Lernplattform zur Verfügung stehen“

Die Befragten meinen, dass die Lernplattform Moodle dann Verwendung finde, wenn man Informationen abrufen wolle, welche man schon bei den Modulen am Reinschkogl bekommen habe oder auch dann, wenn das Protokoll des Moduls komme.

Die befragten SL und STOKs sind auch der Meinung, dass das Gute an der Moodle die vollständige Materialsammlung sei. „Die Materialsammlung ist gut. Wenn man ein Blatt nicht mehr hat, kann man es drinnen holen. Das ist sicherlich nicht schlecht.“ [M_SL_877-878]

Ein Problem sehen die Befragten darin, dass es momentan sehr viele Plattformen gebe, auf denen gearbeitet werden solle: „Es ist ein Problem. Wir arbeiten auf derartig vielen Plattformen herum, dass man mit Sicherheit 50% gar nicht mehr wahrnehmen kann, auch wenn du willst.“ [M_BSI_874-875]

3.5.3 Bezug zu den Hypothesen

Prozessbegleitung ist dann wirksam, wenn die Verfügbarkeit aller Unterlagen in welcher Form auch immer (Moodle) gewährleistet und gegeben ist.

Die oben erstellte Hypothese wird insofern bestätigt, als die befragten Personengruppen (SL und STOK) die Lernplattform als Informations- und Inhaltsspeicher sehen. Insbesondere die Verfügbarkeit der Unterlagen für die gesamte Dauer der Prozessbegleitung ist den Befragten wichtig. Eine Nutzung der Lernplattform durch alle Lehrer/innen der teilnehmenden Schulen findet allerdings nicht statt.

4. Interpretation und Schlussfolgerungen

4.1 Was sind Wirkungsfaktoren von Prozessbegleitung in Schulentwicklungsprozessen?

Eine Literaturrecherche zum Thema Wirkungsfaktoren brachte kaum Ergebnisse. Das Forschungsteam einigte sich auf folgende Definition: Wirkung ist das Produkt der Wirkungsfaktoren. Wirkungsfaktoren sind Interventionen, die belegbare bzw. messbare Auswirkungen haben. Untersucht wurde in dem Forschungsprojekt daher nicht die Wirkung von Prozessbegleitung, sondern die Frage, welche Wirkungsfaktoren Auswirkung auf die Prozessbegleitung eines Schulentwicklungsprozesses haben.

Folgende Wirkungsfaktoren wurden vom Forschungsteam definiert:

- Gesamtarchitektur und organisatorischer Rahmen
- Zielgruppe
- Design der Module der Prozessbegleitung
- Einbeziehung der relevanten Umwelten/Einbindung der Schulaufsicht
- Möglichkeit der Nutzung von digitalen Instrumenten für Information und Austausch (Informationsplattform)

Grundlage für die Definition waren die Prozesstagebücher der Prozessbegleitung, die Beschreibung der Prozessarchitektur, Designs der Netzwerktreffen und die Wahrnehmungen der Prozessbegleitung. Von den Befragten wurden darüber hinaus keine weiteren Wirkungsfaktoren genannt, keiner der Faktoren wurde in Frage gestellt. Daraus ist zu schließen, dass auch aus der Sicht der Teilnehmer/innen die passenden Faktoren definiert wurden.

4.2 Welche Wirkungsfaktoren kommen in der Prozessbegleitung der NMS Steiermark zum Tragen?

4.2.1 Gesamtarchitektur und organisatorischer Rahmen

In der Architektur der Prozessbegleitung wurde davon ausgegangen, dass Planungssicherheit hinsichtlich Zeit, Ort, Frequenz und Zielgruppe von Treffen für den Wirkungsfaktor „Gesamtarchitektur“ relevant seien. Als weiterer relevanter Faktor wurde die Möglichkeit zum Aufbau und Weiterentwickeln von Netzwerken angenommen. Die Teilnehmer/innen bestätigen die Wichtigkeit von Terminklarheit und Kontinuität im örtlichen und zeitlichen Rahmen. Am wichtigsten ist ihnen aber der Austausch untereinander, den das organisierte Netzwerk ermöglicht.

Erkenntnis: Planungssicherheit und organisatorische Vorhersehbarkeit sind Elemente einer Prozessarchitektur, die jedenfalls gesichert sein müssen. Die Möglichkeit zum Austausch in thematischen Netzwerken erweist sich als bedeutender Faktor einer erfolgreichen Prozessbegleitung.

4.2.2 Zielgruppe

Das Konzept der Prozessbegleitung war es, Schulteams an den Modulen teilnehmen zu lassen und die Schulleiter/innen kontinuierlich in diese Module einzubinden. Dieses Konzept wird durch die Ergebnisse des Forschungsprojektes bestätigt. Sowohl die Schulleiter/innen als auch die Standortkoordinator/innen sind im großen Ausmaß davon überzeugt, dass immer Schulteams an den Modulen der Prozessbegleitung teilnehmen sollen. Dies ergeben sowohl die Fragebogenuntersuchung als auch die Gruppeninterviews. Der Wunsch nach verstärkter Einbindung weiterer Funktionsträger/innen (Stufenteamsprecher/innen und Lerndesigner/innen), den sowohl Schulleiter/innen als auch Standortkoordinatorinnen

und -koordinatoren äußern, zeigt, dass der Bedarf besteht, alle Vertreter/innen eines „mittleren Managements“ an den Schulen in die Prozessbegleitung einzubinden.

Erkenntnis: Beide Faktoren, sowohl die Teilnahme von Teams als auch die konstante Einbindung der Schulleitung, erweisen sich als bedeutend für eine erfolgreiche Begleitung von Schulentwicklungsprozessen im Sinne einer Implementierung der Vorhaben an den Schulstandorten.

4.2.3 Planung und Gestaltung der Module

Die Module der Prozessbegleitung umfassten folgende Kernelemente (vgl. dazu das Kapitel „Das Konzept der Prozessbegleitung“):

- Vermittlung neuer inhaltlicher Impulse
- Impulse zur Steuerung der Entwicklungsprozesse in den Schulen
- Zeit für Planungsarbeit
- Austausch und Feedback
- Angebot einer Lernplattform

Dieses Konzept scheint richtig angelegt zu sein. Den Befragten sind einerseits inhaltliche Impulse wichtig, andererseits die Möglichkeit, diese Impulse auf die Situation in den eigenen Schulen hin zu überprüfen und weiterzuentwickeln. Wichtig ist den Teilnehmerinnen und Teilnehmern auch die Möglichkeit, zu ihren eigenen Vorhaben Sichtweisen von kritischen Freunden kennen zu lernen. Neuen inhaltlichen Impulsen und Zeit für Planungsarbeit wird insgesamt ein noch größerer Stellenwert zugemessen als dem Feedback durch andere Teams.

Schulen nehmen auch die Impulse aus der Prozessbegleitung auf, für ihre Entwicklungsarbeit Strukturen zu entwickeln. Belegt ist dies durch die Ergebnisse der Befragungen und durch die Dokumentenanalyse (Flipchartprotokolle der Module): Der weitaus überwiegende Teil der Schulen hat auf Anregung der Prozessbegleitung Steuergruppen eingerichtet, dies wird als nützlich und hilfreich beschrieben. Der Entwicklungsplan wird von vielen Schulen als Steuerungsinstrument eingesetzt. Konferenzen und Teambesprechungen werden effizienter und zielgerichteter gestaltet, es gibt dafür Handreichungen.

Die Teilnehmer/innen äußern keine Wünsche nach stärkerer Mitbestimmung in der Planung und Gestaltung der Module. Daraus lässt sich schließen, dass der Forderung der Teilnehmer/innen nach inhaltlicher Mitgestaltung offenbar in ausreichendem Maß Rechnung getragen wird. Dem entspricht auch, dass es den Teilnehmerinnen und Teilnehmern nicht wichtig ist, den Trainerinnen Rückmeldungen zum Modul zu geben.

Erkenntnis: Auch das Grundkonzept der Prozessbegleitung mit den Elementen „Input“, „Zeit für Planungsarbeit“ sowie „Austausch“ und „Feedback“ zeigt sich als richtig angelegt. Die Möglichkeit, im Schulteam während eines Moduls Impulse zu nutzen, Vorhaben und Umsetzungsmöglichkeiten bereits planen zu können und sich dafür Feedback zu holen, erhöht die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung in der Schule.

4.2.4 Relevante Umwelten

Die Prozessbegleitung war von der Hypothese ausgegangen, dass sich ihre Wirksamkeit durch die Einbeziehung der relevanten Umwelten erhöht. Als relevante Umwelt wurde in erster Linie die Schulaufsicht (LSI bzw. BSI) definiert.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Einbindung der Schulaufsicht als wichtig empfunden wird, darüber hinaus wird aber die Einbindung weiterer Umwelten eingefordert. Konkret genannt werden die bundesweiten Fortbildungsangebote für die NMS.

Erkenntnis: Die Einbindung der relevanten Umwelten erweist sich als grundsätzlich richtig. Die Definition, welche Umwelten in diesem Kontext bedeutsam sind, ist sorgfältig wahrzunehmen und in Prozessen längerer Dauer ist gegebenenfalls darauf zu achten, wieweit sich diese Umwelten auch ändern.

4.2.5 Lernplattform

Teil der Prozessbegleitung war das Angebot einer Lernplattform, die den Teilnehmerinnen und Teilnehmern alle Unterlagen zur Verfügung stellte. Die Wichtigkeit eines solchen Angebotes wird einerseits hervorgehoben, andererseits stößt sie auf die gewohnten Hürden im Umgang damit (Passwort vergessen, richtige Nutzung vergessen,...). Eine Nutzung der Plattform durch Lehrer/innen an den Standorten, die nicht Teilnehmer/innen der Prozessbegleitung sind, wurde zwar angeregt, erfolgte aber kaum.

Erkenntnis: Lernplattformen werden zwar genutzt, aber noch nicht in dem Umfang, wie dies möglich wäre. Eine intensivere Nutzung bedürfte deutlicherer Impulse, als sie im Rahmen dieses Projektes gesetzt wurden.

4.3 Wie geschieht Professionalisierung in der Prozessberatung?

In Bezug auf die dritte Forschungsfrage kam es im Forschungsprozess zu einer Veränderung. Im Verlauf des Forschungsprojektes wurde erkannt, dass Daten für diese Frage nicht wie für die beiden anderen Forschungsfragen durch eine Befragung der Teilnehmer/innen erhoben werden können. Somit war die Frage, wie Professionalisierung in der Prozessberatung erfolgen kann, für das Forscherteam zwar von zentraler Bedeutung, sie war aber nicht Gegenstand des Forschungsprojektes. Für die Beantwortung der Frage, wie Professionalisierung in der Prozessberatung erfolgen kann, gibt es daher auch keine Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt. Da Prozessberatung für Schulentwicklung eine der zentralen Aufgaben des Instituts für Schulentwicklung und Schulmanagement ist, muss diese Frage aber Gegenstand weiterer Überlegungen sein. In einem ersten Schritt wurden vom Forschungsteam dafür folgende Hypothesen aufgestellt:

- Die Ergebnisse des Forschungsprojektes haben nicht nur für das untersuchte Projekt Gültigkeit, sondern sind umlegbar auf vergleichbare Angebote der Prozessberatung. Die Erfolgsfaktoren, die für die untersuchte Prozessberatung identifiziert wurden, gelten auch für vergleichbare Projekte.
- Professionalisierung erfolgt durch Auseinandersetzung mit den Projektergebnissen in der Forschungsgruppe und in weiterer Folge mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Instituts.
- Diese Auseinandersetzung kann zwar auch implizit erfolgen, für ihre Wirksamkeit bedarf es aber konkreter Zeiten und Räume.

Die Überprüfung dieser Hypothesen wird daher in die Arbeit des Instituts einfließen und Gegenstand weiterer Überlegungen sein. Weiters fühlen wir uns verpflichtet, die Forschungsergebnisse zu disseminieren. Dies geschah z.B. bei der Jahrestagung der ÖFEB - Österreichische Gesellschaft für Forschung und Entwicklung im Bildungswesen zum Thema „Forschung - on demand? Bildungswissenschaft zwischen Autonomie und Auftrag“ in Graz am 28.-29.9. 2011, bei dem wir einen Workshop zum Thema „Wirkungsfaktoren von Prozessbegleitung“ gestalteten.

Literatur

- Bohnsack, R. (2000). Gruppendiskussion. In U. Flick, E. Von Kardorff, & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (S. 369–384). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Heintel, P. (2004). Qualifizieren für Veränderung. In *Journal für Schulentwicklung*, Bd. 8, 7 - 12.
- Holtappels, H.G. & Rolff, H.-G. (2004). Zum Stand von Schulentwicklungstheorie und –forschung. In Popp, U. & Reh, S. (Hrsg.) *Schule forschend entwickeln. Schul- und Unterrichtsentwicklung zwischen Systemzwang und Reformansprüchen*, (S. 51–74). Weinheim und München: Juventa.
- Holzäpfel, L. (2008). *Beratung bei der Einführung von Selbstevaluation an Schulen*. Münster, New York, München, Berlin: Waxmann.
- Lipowsky, F. (2010). Lernen im Beruf – Empirische Befunde zur Wirksamkeit von Lehrerfortbildung. In F., Müller, A. Eichenberger, M. Lüders & J. Mayr (Hrsg.) *Lehrerinnen und Lehrer lernen – Konzepte und Befunde zur Lehrerfortbildung* (S. 51–72). Münster: Waxmann.
- Krainer, K. (2003). Interventionsstrategien. Auf dem Weg zu einer „kooperativen Interventionsforschung.“ *WBI Klagenfurter Beiträge zur Interventionsforschung*, 2, 43–66.
- Mayring, P. (2003). *Qualitative Inhaltsanalyse* (8. Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Müller, F., Andreitz, I. & Mayr, J. (2010). PFL – Pädagogik und Fachdidaktik für Lehrerinnen und Lehrer. Eine Studie zu Wirkungen forschenden Lernens. In F.H. Müller, A. Eichenberger, M. Lüders & J. Mayr, (Hrsg.), *Lehrerinnen und Lehrer lernen – Konzepte und Befunde zur Lehrerfortbildung* (S. 177-196). Münster: Waxmann.
- Popp, U. & Reh, S. (Hrsg.) (2004) *Schule forschend entwickeln. Schul- und Unterrichtsentwicklung zwischen Systemzwang und Reformansprüchen*. Weinheim und München: Juventa.
- Posch, P. et al. (2009). Forschendes Lernen in der Lehrerfortbildung. Die Universitätslehrgänge „Pädagogik und Fachdidaktik für Lehrer/innen“ und „Professionalität im Lehrberuf“ an der Universität Klagenfurt. In Roters, B et al. (Hrsg. *Forschendes Lernen im Lehramtsstudium* (S. 296–220). Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Rolff, H.-G. (2007). *Studien zu einer Theorie der Schulentwicklung*. Weinheim und Basel: Beltz
- Scharmer, C. O. (2009). *Theorie U. Von der Zukunft her führen*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Senge, P. M. (1996). *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation*. Stuttgart: Cotta.
- WBZ (Hrsg.) (2006). *Evaluation 2*. Luzern: Zentralstelle für die Weiterbildung der Mittelschullehrpersonen, Reihe Sonderpublikationen.

Anhang

Anhang 1: Fragebogen



Pädagogische Hochschule Steiermark
 A-8010 Graz, Ortweinplatz 1, Tel.: 0316/8067-1703, Fax.Nst. 1799, i7@phst.at
 Institut 7 – Schulentwicklung und Schulmanagement

Sehr geehrte Teilnehmerin, sehr geehrter Teilnehmer der Module der Prozessbegleitung!

Das Institut für Schulentwicklung und Schulmanagement untersucht im Rahmen eines Forschungsprojektes die Wirkungsfaktoren von Prozessbegleitung. Gegenstand sind die Module der Prozessbegleitung der Modellregionen NMS. Ihre Aussagen als Schulleiter/in bzw. STOK einer steirischen NMS sind dabei von zentraler Bedeutung.

Die Ergebnisse dieses Forschungsprojektes dienen dem Institut für Schulentwicklung und Schulmanagement als Grundlage für die Weiterentwicklung der Prozessbegleitung von Schulen.

Ihre Angaben werden selbstverständlich vertraulich behandelt. Die Ergebnisse scheinen nur in anonymer Form auf, Rückschlüsse auf Einzelpersonen werden nicht möglich sein.

Der Fragebogen nennt unterschiedliche Aspekte von Prozessbegleitung. Kreuzen Sie bitte jeweils das für Sie Zutreffende an und nutzen Sie das Feld am Ende jedes Themenblocks für Ihre persönlichen Ergänzungen.

Das Institut für Schulentwicklung und Schulmanagement bedankt sich bei Ihnen für Ihre Mitarbeit!

Ich fülle den Fragebogen als Schulleiter/in STOK aus.

++ stimme völlig zu + stimme eher zu - stimme eher nicht zu - - stimme nicht zu

Aussagen zum organisatorischen Rahmen	++	+	-	--
Die Anzahl der Module der Prozessbegleitung pro Schuljahr entspricht dem Bedarf.				
Die Dauer der Module entspricht dem Bedarf.				
Es ist mir wichtig, dass die Module immer am gleichen Ort stattfinden.				
Es ist erforderlich, dass ich die Termine der Module spätestens zu Schulschluss des Vorjahres kenne.				
Es ist erforderlich, spätestens zu Schulschluss des Vorjahres zu wissen, welche Zielgruppe zu den Modulen eingeladen wird.				
Es ist mir wichtig, dass ich die Möglichkeit habe, mich bei den Modulen mit Teilnehmer/innen anderer steirischer Modellschulen auszutauschen.				
Ich nutze die Möglichkeit der Vernetzung auch außerhalb der Module				
Was ich zum organisatorischen Rahmen noch sagen möchte:				
Aussagen zur Zielgruppe	++	+	-	--
Voraussetzung für die Umsetzung der Inhalte der Prozessbegleitung in den Schulen ist, dass an allen Modulen ...				
... Schulteams teilnehmen				
... Schulleiter/innen teilnehmen				

... Standortkoordinator/innen teilnehmen				
... Stufenteamsprecher/innen teilnehmen				
... Lerndesigner/innen teilnehmen				
Was ich zur Zielgruppe der Module noch sagen möchte:				
Aussagen zu Planung und Gestaltung der Module	++	+	-	--
Die Verantwortlichen für die Prozessbegleitung sollen über die Inhalte der Module entscheiden.				
Die Teilnehmer/innen sollen über die Inhalte der Module mitentscheiden können.				
Die Vorschläge der Teilnehmer/innen zu den Inhalten der Module werden ausreichend berücksichtigt.				
Wichtig für die Entwicklungsarbeit in der Schule sind ...				
... neue inhaltliche Impulse				
... Zeit für die Planung der individuellen Entwicklungsvorhaben				
... Feedback von anderen Teams zu den eigenen Plänen und Vorhaben				
Es ist mir wichtig, dass ich die Möglichkeit habe, am Ende jedes Moduls den Verantwortlichen Rückmeldungen zum Modul zu geben.				
Die Module der Prozessbegleitung leisten einen wichtigen Beitrag dafür, dass die Schulen den Modellplan umsetzen können.				
Was ich zu Planung und Gestaltung der Module noch sagen möchte:				
Aussagen zur Einbindung der Schulaufsicht	++	+	-	--
Es ist wichtig, dass es eine inhaltliche Koordination zwischen Prozessbegleitung und Schulaufsicht gibt.				
Die inhaltliche Koordination zwischen Prozessbegleitung und Schulaufsicht ist ausreichend.				
Was ich zur Einbindung der Schulaufsicht noch sagen möchte:				
Aussagen zur Lernplattform Moodle	++	+	-	--
Es ist mir wichtig, ...				
... dass Informationen zur Organisation der Module auf der Lernplattform zur Verfügung stehen.				
... dass Unterlagen zu den Inhalten der Module auf der Lernplattform abgerufen werden können.				
... dass diese Unterlagen für die gesamte Dauer der Prozessbegleitung zur Verfügung stehen.				
Die Lernplattform wird in unserer Schule auch von Lehrer/innen genutzt, die nicht Teilnehmer/innen der Module sind.				
Was ich zur Lernplattform Moodle noch sagen möchte:				

Anhang 2: Aufbau des Interviewleitfadens für die Gruppendiskussionen

Themen: Gruppendiskussion

organisatorischer Rahmen

- Bekanntgabe von Terminen
- Veranstaltungsort
- Anzahl und Dauer der Module
- Vernetzung außerhalb der Module

Zielgruppe

- Direktor/innen
- Stufenkoordinator/innen
- Lerndesigner/innen
- Stufenteamsprecher/innen

Planung und Gestaltung der Module

- Designelemente
- inhaltliche Impulse
- Feedback durch andere Teams
- Transfermaßnahmen

Einbindung der Schulaufsicht

Lernplattform Moodle

Einbeziehung relevanter Umwelten (andere Begleitungen/Personen/Institutionen)

Fragen: Gruppendiskussion

organisatorischer Rahmen

- Warum ist der gleiche Ort nicht wichtig?
- Warum empfinden Direktor/innen Dauer und Anzahl der Module als stimmiger als STOK?
- Warum wird das rechtzeitige Wissen um Termine als nicht so wichtig erachtet?
- Wann sollen Termine bekannt sein?
- Worin könnten Gründe dafür liegen, dass Direktor/innen die Möglichkeit zur Vernetzung außerhalb der Module eher wahrnehmen als STOK?
- Was würden Sie zu einer besseren Vernetzung außerhalb brauchen?
- Warum vernetzen sich Direktor/innen eher als STOK?

Zielgruppe

- Warum sollen Direktor/innen immer teilnehmen?
- Worin könnten Ihrer Ansicht nach Gründe dafür liegen, dass Direktor/innen und STOK die Teilnahme der jeweils anderen Zielgruppe als wichtiger empfinden als die eigene?
- In welcher Form und in welchem Ausmaß sollen LD und STS eingebunden werden?

Planung und Gestaltung der Module

- Welche inhaltlichen Impulse haben sich für Sie als wichtig/praktikabel erwiesen?

Beispiele: Umgang mit Widerstand, Steuerung, Moderation, Evaluation, Steuergruppe, Teamentwicklung, Feedback, Good-practice-Beispiele

- Was waren entscheidende Impulse aus der Prozessbegleitung?



- Welche Methoden und Instrumente, die Sie in den Modulen kennengelernt haben, setzen Sie in Ihrer Arbeit ein? Wo setzen Sie diese ein (Gesamtkollegium, Team, Unterricht, ...)?
- Welches der Designelemente/Was im Ablauf der Module ist besonders wichtig?



- Worin könnten Ihrer Meinung nach Gründe liegen, warum Direktor/innen das Feedback von anderen Schulteams als nicht so wichtig erachten?
- In welcher Form ist eine Feedbackkultur in den Schulen verankert?
- Worin könnten Ihrer Ansicht nach Gründe dafür liegen, dass Direktor/innen die inhaltlichen Impulse als wichtiger empfinden als die Zeit für Planung?
- Worin könnten Ihrer Ansicht nach Gründe dafür liegen, dass dies die STOK umgekehrt sehen?
- In welchem Ausmaß (0 – 100%) kommt das, was an Transfermaßnahmen in den Modulen geplant wird, in den Schulen an? Begründen Sie Ihre Einschätzung!

Einbindung der Schulaufsicht

- Woran lässt sich Ihrer Ansicht nach ablesen, dass es eine Abstimmung zwischen Prozessbegleitung und Schulaufsicht gibt?
- Was bewirkt diese Abstimmung der Prozessbegleitung mit der Schulaufsicht?

Lernplattform

- Wozu könnte die Plattform noch genutzt werden?

relevante Umwelten (andere Begleitungen/Personen/Institutionen)

- Welche Umwelten sind von Relevanz? Was bedeutet das?
- Wäre die Prozessbegleitung wirksamer, wenn anders mit den relevanten Umwelten umgegangen würde?
- Wie sollte die Prozessbegleitung Ihrer Meinung nach mit den relevanten Umwelten umgehen?



- Sind diese Umwelten ausreichend vernetzt oder sollen sie stärker vernetzt werden?

Abschluss

- Welche Verantwortung sehen Sie für die Prozessbegleitung?

Anhang 3: Kurzfassung des Designs des Moduls 1

Auftaktveranstaltung Modellregionen

7./8. April 2008

Appreciative Inquiry: Positive Erfahrungen mit den Eckpunkten des Modellplans
Workshops: Good-Practice-Beispiele
Gruppen zu 3 Schulteams: Eindrücke aus den Workshops
„Visionen entwickeln“ für die Umsetzung des Modells am eigenen Standort, Präsentation im Plenum
Input der Schulaufsicht: Auftrag zum Entwicklungsplan
Input und Reflexion in den Schulteams: Die Funktion von Steuergruppen
Planung der nächsten Schritte an den Standorten (Strukturen und Inhalte): „Was brauchen wir an unserer Schule, um die Entwicklung zur Gesamtschule gut vollziehen zu können?“ <ol style="list-style-type: none">1. Arbeit in Schulteams2. Austausch in 6er-Gruppen:3. Berichte der Schulteams und Resonanz der anderen Schulteams: Einarbeiten der Rückmeldungen
Arbeitsauftrag bis Juni 2008: Bestandsaufnahme für den Entwicklungsplan
World Cafe: Klärung offener Fragen
Abschlussfeedback: Was war mir diesmal wichtig? Was wünsche ich mir für das nächste Mal?