

# Beteiligte und Betroffene einbeziehen

Auf die hätten wir doch glatt vergessen ...!

## Worum es geht

Eine Schule befindet sich in der Planungsphase für das folgende Schuljahr. Eine eigens dafür gebildete SQA-Arbeitsgruppe übernimmt die Planung des Vorhabens, in dem es um ein für die Schule neues Thema gehen soll. Den Mitgliedern der Gruppe ist klar, dass es sich um ein wichtiges, aber auch heikles Thema handelt, geht es doch auf längere Sicht um eine Veränderung, die die ganze Schule betreffen wird... Wer zu welchem Zeitpunkt in welcher Weise in das Vorhaben einbezogen werden soll, erscheint daher von besonderer Bedeutung. Eine sorgfältige Analyse des Personen- bzw. Institutionenkreises, der dafür in Frage kommt, kann die Akzeptanz und Wirksamkeit des Vorhabens entscheidend erhöhen.

Ein hilfreiches Instrument für diesen Zweck ist die **Umfeld-Analyse (UA)**. Sie dient dazu,

- die Erarbeitung des Entwicklungsplans als Aktivität zu erkennen, die mit den Interessen anderer sozialer Systeme (innerhalb und außerhalb der Schule) zusammenhängt;
- das Bewusstsein zu stärken, dass es dabei um ein Vorhaben geht, das eine Wirkung nach außen entfalten muss, d. h. nicht zum Selbstzweck werden darf;
- die Akzeptanz von Entwicklungsplan und Evaluation innerhalb und außerhalb der Schule zu erhöhen;
- Ressourcen und Bedrohungen für das Vorhaben frühzeitig zu erkennen und
- entsprechende Strategien und Maßnahmen zu entwickeln.

Nota bene: Diese Schule beginnt den gesamten Entwicklungsprozess mit einer Umfeld-Analyse. Damit ist sie gut gerüstet für die Planung und Umsetzung ihres Vorhabens. Die Umfeld-Analyse kann jedoch auch noch zu einem späteren Zeitpunkt durchgeführt werden. So bewährt sie sich auch im Vorfeld einer Evaluation, um zu bestimmen, wen man wie in die Planung, Durchführung und Auswertung einbeziehen muss.

## Wie es geht

Für eine erste Einschätzung der Ausgangssituation mit Hilfe der Umfeld-Analyse (UA) wird eine kleine Arbeitsgruppe etwa zwei bis drei Stunden veranschlagen müssen. Die folgenden Schritte haben sich dabei als sinnvoll erwiesen:

### 1. Einführung zur Umfeld-Analyse

Eine vorab bestimmte Gruppen-Moderatorin bzw. ein Moderator erklärt Sinn und Zweck der Umfeld-Analyse (UA) sowie die Abfolge der einzelnen Schritte; die wichtigsten Informationen sind auf einem Plakat festgehalten.

### 2. Sammeln von "relevanten Umwelten"

In einem Brainstorming tragen die Gruppenmitglieder die Namen jener Personen, (formellen oder informellen) Gruppierungen bzw. Institutionen zusammen, die in irgendeiner Weise zum Gelingen oder Scheitern des "Unternehmens Entwicklungsplan" beitragen können. In diesem Sinne werden sie hier als "relevante Umwelten" des Vorhabens bezeichnet. Personelle Überschneidungen spielen

dabei keine Rolle, es geht vielmehr darum, die möglichen Interessen verschiedener Personen / Gruppierungen / Institutionen im Hinblick auf das Vorhaben herauszuarbeiten. – Ein Beispiel: Die Personalvertretung (PV) könnte besonders an dienstrechtlichen Aspekten des Entwicklungsplans interessiert sein; ihre Mitglieder bekleiden außerdem eine offizielle Funktion an der Schule. Es erscheint daher günstig, die PV gesondert als “relevante Umwelt” zu betrachten, obwohl ihre Mitglieder Lehrer/innen, also Teile einer anderen “relevanten Umwelt”, sind.

Leitfragen:

- Wer kann / muss zum Gelingen des Vorhabens beitragen?
- Von wem ist der Erfolg des Projekts abhängig?
- Wer kann das Vorhaben behindern oder gar zum Scheitern bringen?

### **Ein Beispiel**

Die Arbeitsgruppe einer Neuen Mittelschule hat etwa folgende Stichworte gesammelt:

- Kollegium als Ganzes
- Schulleiterin
- Qualitäts-Arbeitsgruppe
- Lehrer/innen: “Kaffeerunde”
- Lehrer/innen in besonders vom Entwicklungsvorhaben betroffenen Fächern
- Personalvertretung
- Schüler/innen
- Elternvereinsobmann
- Schulforum
- Schulwart
- Pflichtschulinspektorin
- Bürgermeister
- Leiterin des größten ortsansässigen Betriebes
- Leiter der benachbarten Musikschule

2

---

### **Grafische Darstellung der Bedeutung für das Vorhaben**

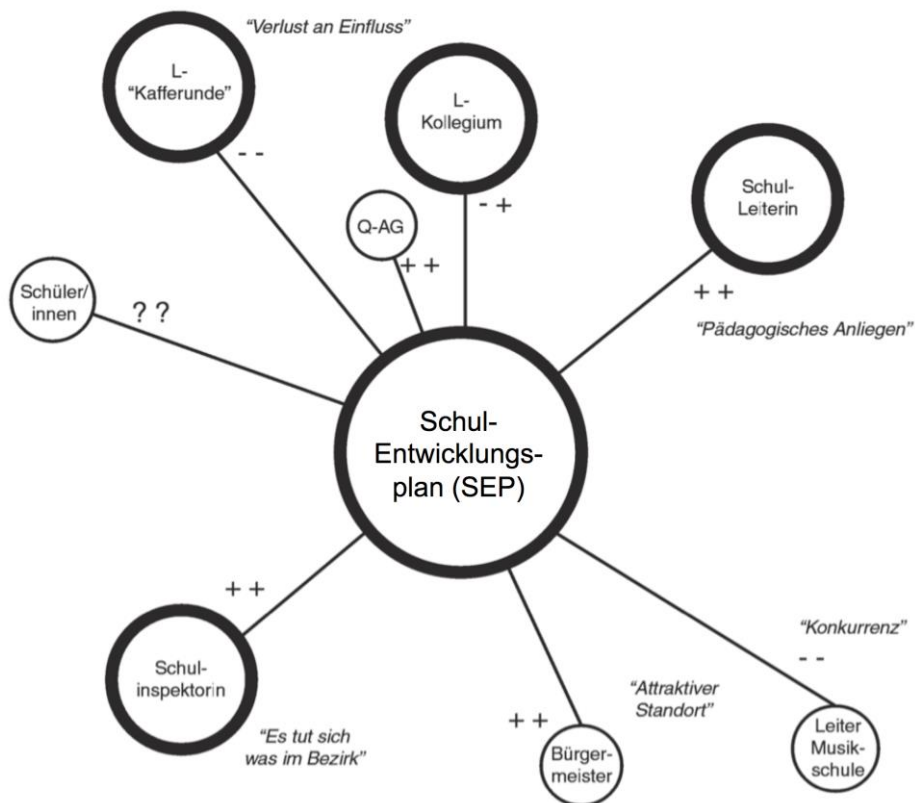
Die Mitglieder der Qualitäts-Arbeitsgruppe versuchen nun, zu einer gemeinsamen Einschätzung der Bedeutung der einzelnen “relevanten Umwelten” für das Projekt bzw. ihrer Nähe / Distanz zum Vorhaben zu gelangen.

Im Zentrum eines Plakats steht die Entwicklung des Vorhabens; rundum werden die einzelnen “relevanten Umwelten” in Form von Kreisen, differenziert nach vermuteter Bedeutung (Größe der Kreise) bzw. Nähe / Distanz (Entfernung der Kreise vom Zentrum), eingetragen:

Leitfragen:

- Wie wichtig ist ... für das Vorhaben Entwicklungsplan?
- Wie sehr kann er/sie den Erfolg beeinflussen?
- Wie groß ist die Nähe bzw. Distanz von ... zu diesem Vorhaben?

**Abbildung 1: Umfeld-Analyse: ein Beispiel**



### 3. Beschreibung der „relevanten Umwelten“

Bei diesem Schritt trägt die Arbeitsgruppe die wichtigsten Erwartungen bzw. Befürchtungen, die sie bei den Umwelten in Bezug auf das Vorhaben Entwicklungsplan vermutet, zusammen und hält sie auf dem Plakat fest. Dies kann etwa durch +, - oder +/- (im Falle vermuteter Ambivalenz) und/oder mit Hilfe ergänzender Stichworte geschehen (siehe Abbildung 1).

Es kann sehr hilfreich sein, diesen Schritt ansatzweise in Form eines Rollenspiels zu gestalten: Einzelne Gruppenmitglieder / Paare versetzen sich dabei vorübergehend in die Position einer oder mehrerer "relevanter Umwelten" und tragen der Gruppe dann "ihre" Erwartungen bzw. Befürchtungen in Bezug auf das Vorhaben Entwicklungsplan vor. Dabei sind Verständnisfragen und Ergänzungen seitens der Gruppe hilfreich, nicht aber Einwände oder (gespielte) Schuldzuweisungen ("Ja, aber du selbst hast doch vor kurzem noch gesagt, dass ..."). In dieser Phase wird nur gesammelt; die vorgetragenen Äußerungen sollten als das wahrgenommen werden, was sie sind: mögliche Reaktionen beteiligter oder betroffener Personen.

#### Leitfragen:

- Wann wäre die Erarbeitung des Entwicklungsplan aus der Sicht von ... ein Erfolg / ein Misserfolg?
- Welcher Nutzen / Schaden entsteht für ..., wenn das Vorhaben gelingt?
- Was würde es für ... bedeuten, wenn es den Entwicklungsplan nicht gäbe?
- Welchen Beitrag müsste ... leisten, um etwas zu einem Erfolg beizusteuern?
- Was hätte er / sie davon?
- Was könnte ihn / sie dazu veranlassen, einen positiven Beitrag zu leisten?

#### 4. Entwicklung von Strategien und Maßnahmen

Die Qualitäts-Arbeitsgruppe überlegt nun, wie und zu welchem Zeitpunkt sie die erkannten Ressourcen am besten nutzen bzw. wie sie Ängsten, Befürchtungen und Widerstand bereits im Vorfeld begegnen könnte. In letzterem Falle werden Begriffe wie Transparenz, rechtzeitige Information sowie Einbeziehung Beteiligter in Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse vermutlich eine wichtige Rolle spielen.

##### **Leitfragen:**

- Wann gilt es wen wie zu informieren bzw. in welche Entscheidungen einzubeziehen?
- Welche Anreize / unterstützende Maßnahmen müssen für wen gesetzt werden?
- Was brauchen wir dazu?
- Wo gilt es noch Überzeugungsarbeit zu leisten?
- Für welche Maßnahmen fehlen uns noch wichtige Informationen?
- Was müssten wir tun, um das Vorhaben ganz sicher und rasch zum Scheitern zu bringen?
- Die nächsten Schritte betreffend: Wer übernimmt welche Aufgaben und bis wann?

#### Was noch wichtig ist

##### **Beziehungen sichtbar machen**

Die Umfeld-Analyse (UA) ist ein Instrument, das sich an vielen Stellen eines Schulentwicklungsprozesses sinnvoll einsetzen lässt. Immer wenn es darum geht, einen nächsten Entwicklungsschritt zu setzen, ein abgrenzbares Projekt, eine Evaluationsmaßnahme zu planen, kann die Umfeld-Analyse einen wertvollen Beitrag dazu leisten, das Vorhaben optimal in ein bestehendes Beziehungsgeflecht einzubetten. Bei Bedarf kann das Instrument auch dafür eingesetzt werden, die Erfolgchancen eines Unterfangens überhaupt erst einmal zu sondieren – noch bevor der Startschuss gefallen ist.

##### **Zeit investieren**

Je nach Umfang des Vorhabens und Komplexität des Umfeldes wird der zeitliche Aufwand für die Umfeld-Analyse variieren. Er hängt natürlich auch mit der Anzahl der Gruppenmitglieder -- hier ist an vier bis acht Personen gedacht --, ihrer Erfahrung im Umgang mit dem Instrument und mit etwa bereits erbrachten Vorleistungen, auf die zurückgegriffen werden kann, zusammen. Immer aber gilt, dass es gut investierte Zeit ist: Beziehungen und Zusammenhänge, die nicht rechtzeitig bedacht werden, erweisen sich in späteren Phasen meist als erhebliche Stolpersteine.

Quelle: Überarbeiteter Text aus den [Verfahrensvorschlägen]/[Offenen Methoden] von Q.I.S. – Qualität in Schulen; vgl. auch Schratz, M./Iby, M./Radnitzky, E.: Qualitätsentwicklung. Verfahren, Methoden, Instrumente. Beltz 2000.