

Entscheidungen argumentieren

Entscheidungsprozesse bewusst gestalten

Worum es geht

SQA stellt die Schulen selbst in den Mittelpunkt – sie sollen ihre Entwicklung eigenverantwortlich vorantreiben und Entscheidungen über das Schulgeschehen treffen. Dadurch ergeben sich nicht nur neue Aufgaben für das Schulmanagement, auch die Schulpartnerschaftsgremien werden aufgewertet, indem sie wichtige Weichen für die Zukunft stellen können. Eine demokratische Einrichtung dieser Art kann aber nur dann ihrer Aufgabe voll gerecht werden, wenn im Vorfeld von endgültigen Entscheidungen die im Schulpartnerschaftsgremium vertretenen Personengruppen in die Entscheidungsprozesse eingebunden werden. Die Einigung auf eine von möglichst vielen mitgetragene Entscheidung bedarf eines Beteiligungsprozesses, der eine lebendige Mitbestimmung ermöglicht.

Aufgrund der an allgemein bildenden Schulen vorhandenen “flachen” Hierarchie (im Regelfall Schulleiter/in und Kollegium) werden viele Personen auf der gleichen Ebene in Entscheidungen eingebunden. Dies ist Vorteil und Nachteil zugleich: Einerseits können und sollen alle mitbestimmen, andererseits werden die Entscheidungsverfahren sehr kompliziert und damit zeitaufwändig. Hier braucht es geeignete Vorgehensweisen, mit denen Entscheidungsprozesse gestaltet werden.

Gerade bei wichtigen Entscheidungen, die viele an der Schule betreffen, ist es nicht empfehlenswert, rein auf Mehrheitsentscheidungen zu setzen, v.a. dann nicht, wenn die Hintergründe dieser Entscheidungen nicht ausreichend klar sind. Sonst verliert man das Engagement der „unterlegenen“ Minderheiten. Je einsichtiger die Entscheidungsgrundlagen sind und je besser auf die verschiedenen Interessen und Bedürfnisse eingegangen wird, desto eher kommt es zu Win-win-Situationen und breit getragenen Entscheidungen. Gemeinsam geteilte Qualitätsvorstellungen sind eine gute Basis für Schulentwicklung.

Zusätzlich ist es wichtig, auf emotional-soziale Aspekte nicht zu vergessen: es sind daher für den Umgang mit Entscheidungssituationen Formen zu finden, die eine ausgewogene Dynamik zwischen Inhalt und Beziehung ermöglichen.

s. dazu auch Kapitel [Partizipation und Kooperation](#)

Wie es geht

Ein wichtiges Prinzip besteht darin, dass möglichst alle Schulpartner/innen, die von der Entscheidung betroffen sein können, anwesend und in die Entscheidungsfindung eingebunden sind. Bei der Entscheidung über Maßnahmen an der Schule soll eine kreative Kooperation zwischen allen Beteiligten zustande kommen. Wer A (für Schulentwicklung) sagt, muss als Schulleitung auch für B (für Beteiligung) sorgen. Macht sich ein Kollegium auf den Weg zu einer Schulentwicklung, bei der die Schülerinnen und Schüler, die Elternschaft und sonstige Anspruchsberechtigte nicht mitgedacht werden, kann sie ihre wichtigsten Bündnispartner in der Umsetzung verlieren.

Wie eine tiefgehende und strukturierte inhaltliche Diskussion und argumentbasierte Entscheidungsfindung in einer größeren Gruppe gelingen kann, soll nun am Beispiel der Themenfindung für den Entwicklungsplan dargestellt werden. Gibt es an einer Schule noch keine konkreten Vorhaben, die die gemeinsame Arbeit für das nächste Jahr/die nächsten Jahren bestimmen sollen, kann es hilfreich sein, nicht sofort in die konkrete Themenfindung einzusteigen, sondern sich in einem ersten Schritt mit wünschenswerten Kriterien auseinanderzusetzen. Man kann daran ganz offen herangehen (z.B. im Rahmen von Kreativverfahren wie Brainstorming). Wenn das Feld jedoch

sehr weit ist – es also zu einer fast unüberschaubaren Anzahl von Vorschlägen kommen kann, kann es nützlich sein, auf Erkenntnisse aus der Schulqualitätsforschung zurückzugreifen, wie sie sich in den SQA Qualitätsbereichen finden oder in den hier verwendeten „66+4 Aussagen zur guten Schule“. Sie können helfen, eine Entscheidungsfindung an der eigenen Schule zu reflektieren.

Damit die Diskussion möglichst strukturiert verläuft, werden die Argumente auf einzelnen Kärtchen präsentiert und im Laufe der Auseinandersetzung an der Schule in eine Prioritätenreihung gesichtet. Sie sind so zusammengestellt, dass sie zur leichteren Handhabung ausgeschnitten werden können. Sollten die 66+4 Kriterien noch zu umfassend erscheinen, kann eventuell auch eine Vorauswahl getroffen werden (z.B. anhand ihrer Passung zu den Qualitätsbereichen 1 und 2, die in den Entwicklungsplänen auf jeden Fall berücksichtigt werden müssen).

Ablauf:

Für den gesamten Prozess sind auf jeden Fall etwa drei Stunden zu veranschlagen. Es kann durchaus mit einer großen Gruppe gearbeitet werden, wenn ausreichend Platz zur Verfügung steht. Gruppenarbeiten und die Innenkreis/Außenkreis-Aufstellungen benötigen mehr Raum als eine Reihenbestuhlung.

Einzelarbeit: Auswahl der 8 wichtigsten Kriterien

1. Alle, die mitmachen, erhalten je eine Kopie aller 44 Karten, wobei sie die letzten (leeren) Kärtchen selbst noch ergänzen können, falls sie ihr Kriterium für eine „gute Schule“ in den Vorgaben nicht vorfinden. Zur Bearbeitung ist es am besten, wenn jede/r die Karten ausschneidet, um sie auch physisch reihen zu können. Die individuelle Reihung sollte bereits vor der gemeinsamen Arbeit erfolgen, ansonsten in der ersten Phase der Zusammenarbeit. Jeder Teilnehmer bzw. jede Teilnehmerin sucht jene acht Karten aus, die ihm/ihr für die Qualität der eigenen Schule am wichtigsten erscheinen.

2

Gruppenarbeit: Neuerliche Reihung und Diskussion der 8 wichtigsten Kriterien

2. Es werden Gruppen gebildet, die – um eine möglichst intensive Diskussion zu ermöglichen – nicht mehr als zehn Mitglieder haben sollten (vorzugsweise auch weniger, je nachdem wie groß die Gesamtgruppe ist). Eine gerade Zahl an Gruppenmitgliedern ist für die weitere Vorgangsweise hilfreich. In den einzelnen Gruppen werden jeweils die Reihungen der einzelnen Mitglieder vorgestellt. Da sich voraussichtlich auch Doppelnennungen ergeben, werden die mehrfach genannten Aussagen zusammen aufgelegt. Dadurch ergibt sich in jeder Gruppe eine neuerliche Reihung, beginnend mit den am öftesten vorhandenen Kärtchen mit derselben Aussage, bis zu jenen, die nur einfach vorhanden sind.

3. Die gemeinsam ausgewählten (am Tisch, Boden ... liegenden) Karten werden im Hinblick auf ihre Bedeutung für die Gruppenmitglieder diskutiert: Sind die mehrfach vorhandenen Karten wirklich die wichtigsten? Warum sind die bereits ausgesonderten Aussagen nicht in die Wahl gekommen? (Sind sie nicht wichtig?) Welche Bereiche decken die ausgewählten Kärtchen ab? Diese sechs Qualitätsbereiche aus SQA eignen sich als Checkliste.

4. Die Gruppe soll aus den vorliegenden Karten die für sie wichtigsten acht aussuchen, die in der nächsten Phase den anderen Gruppen präsentiert werden sollen. Das können nun die Karten sein, die am öftesten vorhanden sind, müssen es aber nicht. Vielleicht gibt es ja gute Argumente, nun auch weniger oft gewählte Kärtchen „vorzureihen“. Bei der Suche nach einem Konsens sollte möglichst ausführlich für bzw. gegen einzelne Aussagen auf den Kärtchen argumentiert werden.

Für diese Phase sind 20-30 Minuten vorzusehen.

Paararbeit: zusätzliche Argumente sammeln

5. Will man die inhaltliche Diskussion weiter vertiefen, bildet man nun in den Gruppen Paare, die von den zehn Kärtchen jeweils eines aussuchen, mit dessen Aussage sich beide Personen identifizieren können.

6. Nach 15 Minuten treffen sich die einzelnen Paare wieder in ihrer Gruppe, wo jedes Paar seine Aussage vorstellt und deren Bedeutung für die Schule argumentiert. Beispiel: "Wir haben die Karte mit der Aussage, Die Lehrer/innen führen öfters gemeinsame Unterrichtsprojekte durch' gewählt, weil wir an unserer Schule zu wenig zusammenarbeiten. Wenn wir gemeinsam Schule entwickeln wollen, ist eine solche Zusammenarbeit eine große Hilfe, da wir dadurch uns und unsere Arbeitsweise besser kennen lernen können." Die anderen Gruppenmitglieder unterstützen die jeweilige Argumentation, indem sie noch weitere Argumente für diese Karte nennen bzw. ergänzen. Von den ursprünglich 8 Kärtchen pro Gruppe sollten nun noch 4 „übrig“ sein (oder auch weniger, wenn es zu Dopplungen gekommen ist).

Plenum: Präsentation, Diskussion und Auswahl

7. Im Plenum treffen sich alle Gruppen, um ihre Ergebnisse zu präsentieren. Diese Präsentation erfolgt in einem Innen-/Außenkreis-Arrangement, wobei jeweils eine Partnerin bzw. ein Partner der ursprünglichen Paare in den Innenkreis geht, die/der andere im Außenkreis Platz nimmt. Wenn Karten in der Gruppe von Paaren mehrfach gewählt wurden, werden sie nur durch eine Person präsentiert. Dann stellen die Mitglieder des Innenkreises ihre ausgewählten Kärtchenaussagen vor und argumentieren, weshalb die (ursprüngliche) Gruppe glaubt, dass dies für die Schule eine wichtige Aussage darstellt. Da sich dabei voraussichtlich auch Doppelnennungen ergeben, werden die mehrfach genannten Aussagen zusammen aufgelegt. Dadurch ergibt sich in der Großgruppe eine neuerliche Reihung, beginnend mit den am öftesten vorhandenen Kärtchen bis zu jenen, die nur einfach vorhanden sind.

8. Nach dem Ergebnis der Vorstellungsrunde aus 7 tauschen die Mitglieder von Außen- und Innenkreis ihre Plätze. Die neuen Innenkreis-Vertreter/innen wählen nun jene fünf Kärtchen aus, die sie für die weitere Arbeit an der Schule am wichtigsten finden. Dabei greifen sie auf die Argumentationen zurück, die sie in Phase 7 als Beobachter/innen im Außenkreis erlebt haben, um möglichst viele Argumente in die Entscheidungsfindung einzubringen.

Optional Paararbeit: Zusätzliche Feedbackschleife

9. Wenn die Innenkreis-Mitglieder einen Konsens erreicht haben, treffen sich die ursprünglichen Paare wieder und tauschen sich über das bisherige Ergebnis aus. Hierzu bringen die Beobachter/innen aus 8 ihre Meinung zum bisherigen Ergebnis ein und machen Vorschläge, was sie ändern würden. Wichtig ist, dass es nunmehr nicht mehr darum geht, die ursprüngliche Kartenaussage durchzusetzen, sondern eine für die Schule als Ganzes befriedigende Lösung zu finden.

10. Nach dem Austausch in den Paaren gehen die Innenkreis- Mitglieder wieder zurück und bringen die Vorschläge aus der Partnerarbeit ein. Aufgrund dieser Hinweise wird neuerlich an einem Konsens gearbeitet, der die Meinungen der Außengruppe nach Möglichkeit mit berücksichtigen soll. Dabei soll es aber zu keiner vollständigen Neuzusammenstellung der Karten kommen, sondern zu einer möglichst allen Argumenten zugänglichen Weiterentwicklung. Gibt es dabei unvereinbare Standpunkte, werden diese als solche festgehalten (z. B. durch entsprechende Markierung der betreffenden Kärtchen).

Plenum: Entscheidung

11. Wenn das Ergebnis des Innenkreises vorliegt, tauschen Innen- und Außenkreis nochmals Platz. Die Mitglieder des nunmehrigen Innenkreises tauschen ihre Sichtweise zu dem in 10 (bzw. 8) erarbeiteten Konsens aus. Nur wenn es zur völligen Ablehnung kommen sollte, wird der Prozess

(durch Weiterarbeit im Innen-/Außenkreis nach dem vorhergegangenen System) weitergeführt. Ansonsten wird lediglich das vorliegende Ergebnis kommentiert, wobei noch letzte Umlegungen vorgenommen werden können. Gegensätzliche Sichtweisen werden wie in 10 (durch entsprechende Markierung der betreffenden Kärtchen) festgehalten.

Die gewählten Kärtchen sollten sich in ein oder mehrere Zielbilder zusammenfassen lassen.

Weiterarbeit

Hat man noch Zeit und Energie, kann man nun mit den Ergebnissen gleich weiterarbeiten:

Die nunmehr vorliegenden fünf Aussagen (inkl. der markierten Anmerkungen) werden im Plenum so verteilt, dass sich zur jeweiligen Aussage jene zuordnen können, die Interesse an der Bearbeitung des Themas haben.

Diejenigen, die sich von keinem der fünf Themen angesprochen fühlen, bleiben am Ausgangspunkt zurück und tauschen sich darüber aus, was ihnen am Herzen liegt, indem sie sich auf den vorherigen Entscheidungsprozess beziehen. Dazu können Fragen beitragen wie „Warum konnte die favorisierte Aussage nicht berücksichtigt werden? Welche Gemeinsamkeit zeigt sich in dieser Gruppe? Wie lässt sich eine konstruktive Mitarbeit finden?“

In den einzelnen Themengruppen wird die gewählte Aussage von den einzelnen Mitgliedern kommentiert (Warum mir dieses Thema für unsere Schule sehr wichtig ist!). Dann können bereits erste Veränderungsvorschläge und Maßnahmen gesammelt und dokumentiert werden, die als Grundlage für die [Maßnahmenplanung](#) dienen.

Was noch wichtig ist

Jede Entscheidung kostet Energie. Je weniger Kraft und Zeit zur Verfügung stehen, desto schwieriger ist es, über etwas zu entscheiden, d. h. unter verschiedenen Möglichkeiten auszuwählen bzw. abzuwägen, um die Alternativen werten und gewichten zu können. Daher sollte im Rahmen von Schulentwicklung genügend Zeit zur Verfügung stehen, wenn wichtige Entscheidungen getroffen werden. Ein pädagogischer Tag beispielsweise bietet eine gute Möglichkeit, sich mit der Vielschichtigkeit von Entscheidungsprozessen zu befassen. In manchen Fällen kann es hilfreich sein, eine externe Unterstützung als „kritische Freundin“ bzw. „kritischen Freund“ von außen beizuziehen, die bzw. der bei der Moderation hilft.

Zur Reflexion des Entwicklungsprozesses ist es empfehlenswert, noch Zeit in die Aufarbeitung des Entscheidungsverlaufs zu investieren. Dazu treffen sich zunächst die ursprünglichen Paare, um ihre Reflexion durchzuführen. Anschließend berichten diese in der Gruppe, um die Ergebnisse zusammenzufassen und den Erkenntnisgewinn herauszuarbeiten.

Womit

[40 + 4 Qualitätskriterien](#) (Kärtchen)