

Die Umsetzung von Vorhaben angehen

Geredet haben wir genug

Worum es geht

Die Schule hat für den Entwicklungsplan eine Ist-Analyse durchgeführt oder bereits Maßnahmen durch Evaluation überprüft. Es wurden daraus bereits Ziele abgeleitet und erste Vorschläge für mögliche zukünftige Vorhaben ausgearbeitet.

Damit die Ergebnisse dieser mühevollen Arbeit auch wirklich umgesetzt werden und nicht bloß gute Vorsätze bleiben, ist es erforderlich, Konsequenzen für die künftige Arbeit an der Schule zu ziehen. Ziele und Maßnahmen zu vereinbaren und als Kern des (neuen) Entwicklungsplans schriftlich festzuhalten, trägt wesentlich dazu bei. Ebenso wichtig ist es, durch ein vom Kollegium gemeinsam erstelltes und verabschiedetes Arbeitsprogramm Verbindlichkeit herzustellen: mit klaren Aufträgen und namentlich Verantwortlichen.

Wie es geht

Als Rahmen eignet sich eine pädagogische Konferenz ("Programmkonferenz"), die inklusive Mittagspause rund sechs Stunden dauert. Bereits im Vorfeld sollten Planungsgruppen (siehe dazu die Sequenz "[Maßnahmen zur Umsetzung suchen](#)") Vorschläge zur Erreichung all jener Ziele vorbereitet haben, die in den (neuen) Entwicklungsplan aufgenommen werden. Die Lehrer/innen beraten nun darüber und wählen gemeinsam die geeignetsten Vorhaben aus – die ihren Platz im Schulprogramm erhalten. Für jedes dieser Maßnahmenpakete wird zudem ein Aktionsplan (mit klaren Aufträgen, Zuständigkeiten und Fristen) erstellt und von der Konferenz beschlossen. Für die Umsetzung der Vorhaben sind schließlich die zugeordneten Personen (-Gruppen) entsprechend den vereinbarten Rahmenvorgaben verantwortlich.

Im Folgenden finden Sie einen Vorschlag für den Ablauf einer Programmkonferenz:

Konferenzprogramm vorstellen (ca. 10 Minuten)

Schon vor der Einladung zur Arbeitstagung haben die Teilnehmer/innen von den einzelnen Planungsgruppen schriftlich ausgearbeitete Vorschläge für jeden schulischen Zielbereich - mit ausreichender Gelegenheit für einzuarbeitende Rückmeldungen - erhalten. Den folgenden Arbeitsphasen entsprechend wird zu Beginn der Konferenz erläutert, was nun damit geschehen soll.

Maßnahmenpakete präsentieren (ca. 50 Minuten)

Die Planungsgruppen präsentieren kurz und bündig - und aufeinander abgestimmt - das aus ihrer Sicht geeignetste Vorhaben (und eventuell einen Alternativvorschlag) für die jeweilige Zielvorgabe. In der Regel werden diese Vorschläge aus einer Kombination von Einzelmaßnahmen bestehen, alternative Maßnahmenpakete können durchaus Überschneidungen aufweisen!

Nachfragen und kurze Statements dazu sind möglich. Pro Vorschlag wird ein vorbereiteter Papierbogen mit Zielangabe, Kurzbezeichnung und stichwortartigem Abstract gut lesbar angebracht und mit einer fortlaufenden Nummer versehen (wie zum Beispiel in der folgenden Abbildung). Schließlich ist eine Reihe solcher Plakate vorhanden - sowie eine Liste der Vorschläge (Nummer und Kurzbezeichnung) auf Flipchart.

Beispiel für ein Vorhaben

Schule öffentlichkeits-
wirksam präsentieren

| Punkte | Rang | Vorschläge |
|--------|------|---|
| | 4 | Neues Schullogo entwickeln |
| | 17 | ② Informationsbroschüre gestalten |
| | 6 | Abschlussklassen im Internet präsentieren |
| | 18 | ① Homepage der Schule erstellen |
| | 7 | Zeitungsbericht vom Besuch unserer Partnerschule |
| | 11 | ⑤ Schuljubiläum originell inszenieren |
| | 12 | ③ Klassenprojekt gemeinsam mit dem Unternehmen x. durchführen |
| | 12 | ③ Projektergebnisse bei Veranstaltung präsentieren |

Vorschläge gewichten (ca. 30 Minuten)

Jede/r überlegt nun für sich, welche der Maßnahmenpakete im Planungszeitraum grundsätzlich realisierbar scheinen und schreibt die Nummern aller brauchbaren Vorschläge auf einen "Stimmzettel". Die Nennungen werden in anonymer Form gesammelt, je Vorschlag summiert und auf Flipchart notiert. Pro Zielbereich wird jener Vorschlag zur Weiterarbeit herangezogen, der eine ausreichende (bei angebotenen Alternativen: höhere) Zustimmung erhält. Im Falle erstmaliger Erstellung sollte dazu wohl auch das Schulprogramm gehören!

Themengruppen bilden (ca. 15 Minuten)

Es werden nun Themengruppen gebildet, die Aktionspläne ausarbeiten. Die Teilnehmer/innen ordnen sich einem der ausgewählten Vorschläge zu - je nach Interesse an der Aufgabenstellung und nach den eigenen Möglichkeiten, an der Umsetzung der Vorhaben aktiv mitzuwirken. Auf eine möglichst ausgewogene Zusammensetzung ist dabei zu achten; ein Kern der Planungsgruppe, die den jeweiligen Vorschlag zusammengestellt hat, sollte jedenfalls dazugehören.

Durchführungspläne erstellen (ca. 90 Minuten)

In diesen Gruppen werden die einzelnen Maßnahmen und Tätigkeiten, aus denen jeder Vorschlag besteht, besprochen und präzisiert: Welche Aufgaben sind im Einzelnen durchzuführen? Welche Personen sind jeweils dafür verantwortlich? Wer ist daran beteiligt und arbeitet dabei mit? Bis wann sind die einzelnen Arbeiten zu erledigen? Wie wird der Erfolg gemessen? Jede Themengruppe hält ihr Ergebnis auf einem Plakat fest.

Arbeitsprogramm verabschieden (ca. 90 Minuten)

Dann werden Vereinbarungen getroffen und festgehalten: Die Gruppen präsentieren im Plenum jeweils einen zielführenden Aktionsplan - z. B. nach dem Raster der folgenden Abbildung: WAS? (Tätigkeit) WER? (Verantwortliche) MIT WEM? (Beteiligte) WANN? (Termine) WIE PRÜFEN WIR'S? (Erfolgskontrolle).

Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten sind noch einmal sorgfältig zu überprüfen - vor allem hinsichtlich jener Personen, die an der Erstellung des Maßnahmenkataloges nicht beteiligt waren. Und wo dies erforderlich ist, erhält eine Projektgruppe den Auftrag, die Durchführung im Detail zu organisieren und die Umsetzung zu begleiten. Somit kann das Arbeitsprogramm beschlossen werden - die Kurzbeschreibung der einzelnen Vorhaben liefert einen weiteren Baustein für das Schulprogramm.

Maßnahmen planen

| Aktionsplan | | zum Ziel: _____ | | |
|-------------|---------------|-----------------|-------------|--|
| Was? | Wer? mit Wem? | Wann? | Wie prüfen? | |
| a) | | | | |
| b) | | | | |
| c) | | | | |

Abbildung: Aktionsplan

Ablaufpläne präzisieren (nachher)

Bei größeren Vorhaben ist es nützlich, wenn die verantwortlichen Personen (- Gruppen) in einem weiteren Schritt eine detaillierte Aufgabengliederung und Terminplanung zur Steuerung und Kontrolle der Projektdurchführung erstellen (z. B. mit Methoden, auf die in den folgenden Abbildungen hingewiesen wird).

Zur übersichtlichen Planung der Projektdurchführung stehen einige hilfreiche Instrumente zur Verfügung: zur Aufgabengliederung kann man den "Projektstrukturplan" verwenden, zur Terminplanung den "Balkenplan" (siehe dazu: Schratz, Steiner-Löffler 1998, 222f.).

Aufgaben gliedern

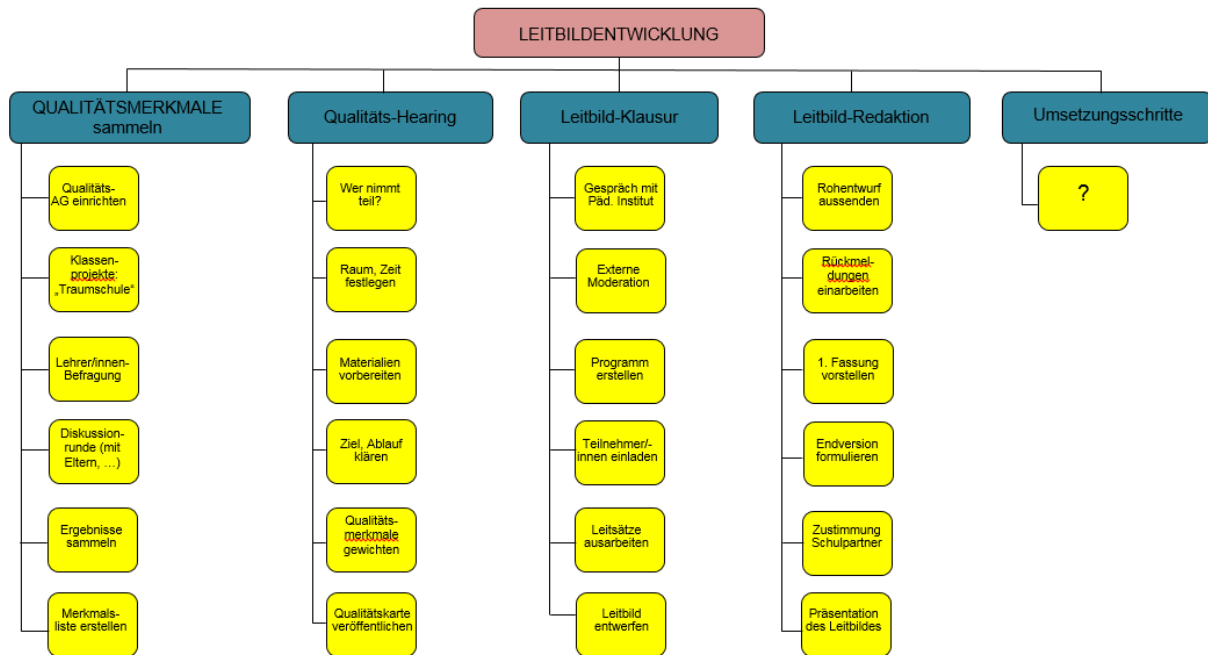


Abbildung: Projektstrukturplan

Termine planen

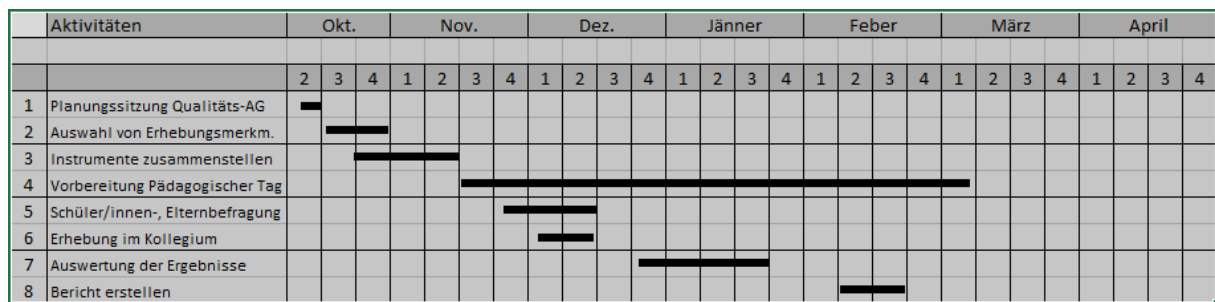


Abbildung: Balkenplan

Was noch wichtig ist

Programmkonferenz vorbereiten

Jede Schule sollte sich ein eigenes maßgeschneidertes Tagungsprogramm zusammenstellen. Auf inhaltliche Vorarbeiten (wie z. B. vorbereitete Vorschläge zur Zielerreichung; zeitgerechte Information der Lehrer/innen und weiterer interessierter Schulpartner/innen, Rückmeldungen in die Maßnahmenpakete einarbeiten) wird man auch unter dem Gesichtspunkt der Zeitökonomie kaum verzichten können.

Tagungs-Checkliste

Bei der Gestaltung des Tagungsdesigns kann man sich an folgender Checkliste orientieren:

1. Ist das Design so angelegt, dass sich alle Teilnehmer/innen aktiv beteiligen können?
2. Setzt es bei aktuellen Themen, Problemen und Entwicklungen der Schule an?

3. Kann das Programm Energien zur Fortführung der gemeinsamen Arbeit mobilisieren und verstärken?
4. Trägt das Programm dazu bei, Fragen der Zielklärung und Zielerreichung der Schule zu beantworten?
5. Schafft das Design Strukturen und Arbeitspläne für die Zeit nach der Konferenz?

Wie immer man vorgeht, in der Programmkonferenz gilt es, Vorschläge zu gewichten und gemeinsam Prioritäten zu setzen. Die Akzeptanz der Vorhaben wird gefördert, wenn sich die Teilnehmer/innen schon im Vorfeld mit den Maßnahmenpaketen auseinander setzen sowie Anregungen und Änderungswünsche einbringen können. Und im Falle von Alternativ-Vorschlägen für einzelne Zielbereiche müssen nicht primär einander ausschließende, kontroverielle Maßnahmenpakete zur Auswahl stehen! Vorschläge, die zwar Zustimmung, aber keine Mehrheit erhalten, sollten für weitere Arbeitsschritte in Evidenz gehalten werden.

Auswahlverfahren entschärfen

Das Aufschneiden von Maßnahmenpaketen – nach der Präsentation der Planungsgruppen und vor der gemeinsamen Abstimmung – im Zuge einer Plenumsdiskussion ist wohl nur in kleineren Kollegien sinnvoll und machbar. An größeren Schulen kann man das Auswahlverfahren im Plenum verkürzen, wenn sich die Planungsgruppen auf die Präsentation je eines Vorschlages pro Zielbereich beschränken.

Auf die Umsetzung kommt es an

Für die (in der Regel arbeitsteilige) Erstellung und plenare Vereinbarung des Arbeitsprogrammes sollte jedenfalls ausreichend Zeit zur Verfügung stehen. Denn neben der Verschriftlichung der Vorhaben im Schulprogramm soll vor allem der gemeinsam getragene Aktionsplan Verbindlichkeit bei der Umsetzung herstellen.