

Systemische Beratung bei Konzeptentwicklung

- Schwerpunkt Schulen -

(Roland Kubitza)

Konzepte beschreiben zunächst grundsätzlich eine Arbeitsweise, klären Begrifflichkeiten, Zielgruppen, Handlungsfelder und Erfahrungshintergrund der beteiligten Personen und Institutionen. Sie müssen immer wieder angepasst werden, da sich die Situation und damit die Ausgangslage ständig verändert, auf deren Grundlage sie verfasst werden.

Die Theorie:

Bei Entwicklung und Fortschreibung von Konzepten müssen die Grundlagen des Projektmanagements beachtet werden. Dies ist notwendig, um so viele Mitglieder der Organisation „Schule“ wie möglich auf dem Weg zum Anderen mitzunehmen und damit eine Umsetzung der Neuerungen so wahrscheinlich wie möglich zu machen. Es gilt im Übrigen der Grundsatz nach Aristoteles, dass der Anfang die Hälfte des Ganzen darstellt.

Wichtige zu klärende Fragen bei Konzeptentwicklungen oder -veränderungen in der Schule lauten daher¹:

- Welchen Anlass für die Konzeptionsentwicklung gibt es und welche Probleme scheinen damit verbunden?
- Welche Gründe gibt es, die gegen ein neues oder verändertes Konzept sprechen?
- Wer ist Initiator oder Initiatorin der Konzeptentwicklung?
- Wer wird von dem Konzept betroffen sein? (Z.B. Zielgruppen, Mitarbeitende etc.)
- Welche Ziele und welche möglicherweise verdeckten Erwartungen gibt es?
- Was ist nicht gewünscht oder tabu?
- Wie ist die Vorgehensweise geplant?
- Welche Geschichte hat dieses Konzept? (Z.B. bisherige Versuche, Abbrüche, Ablehnungen etc.)
- Welche anderen Fragen oder Prozesse sind mit der Konzeptionserstellung verbunden?
- Wann soll das Konzept fertig sein?
- Wo wird die verbindliche Entscheidung über die Gültigkeit des Konzeptes getroffen?
- Welche Ressourcen in Form von Sachmitteln und Arbeitszeit sind vorhanden?
- Was kommt nach der Entwicklung eines Konzepts? Welche Projekte oder Themen stehen an?

¹ In Anlehnung an Doppler/Lauterburg (2002), Change Management, Campus, S. 307f.

Daraus folgt für das Beraten von Konzeptentwicklungen und -veränderungen, dass mit der **Betrachtung der Kommunikationsprozesse und der Beziehungen** in der betreffenden Organisation eine Art von Vorarbeit für die redaktionelle Tätigkeit geleistet werden muss.

Wenn im Rahmen einer Beratungsbeauftragung Bemerkungen fallen, dass man irgendwie nicht weiterkommt oder es gut begann und nun schon länger stockt, können dies Hinweise darauf sein, dass es ungeklärte Schwierigkeiten in den Beziehungen der Akteure untereinander oder zum Konzeptvorhaben gibt. Insofern **beinhalten Widerstände gegen Konzepte Informationen über Themen**, die angesprochen beziehungsweise geklärt werden müssen, bevor erfolgreich am Konzept selbst weitergearbeitet werden kann.

In der Organisation „Schule“ hat die Besprechung der Beziehungen der dortigen Akteure und der sich daraus ergebenden Kommunikation noch keine Tradition. Es ist daher mit deutlichen Widerständen zu rechnen, deren „Verflüssigung“ Aufgabe des systemischen Beraters ist.

Die konkreten Schritte zur Beratung:

- Nach Ihrer Kontaktaufnahme und einem ersten Informationsaustausch komme ich zu einem gründlichen Vorbereitungsgespräch (1 ½ bis 2 Stunden) mit der Schulleitung in die Schule.
- Ich mache Ihnen dann hier zunächst ein Angebot für die sich mir bis dahin darstellende sog. Beratungsarchitektur. Wir legen mögliche Ziele und die Kostenstruktur fest. Sie erhalten anschließend zeitnah ein schriftliches und verbindliches Angebot bezüglich Umfang und Kosten.
- Nach eventuell erforderlichen Entscheidungsprozessen in der Schule oder beim Träger legen wir die Beratungsarchitektur fest. Möglich sind eine laufende Begleitung oder mehrtägige Workshops.
- In beiden Fällen erfolgt vor Beginn der eigentlichen Arbeit ein Vorbesuch von mir im Kollegium. Hier stelle ich mich und einen auf die Schule und die Ziele abgestimmten Fragebogen (Organisationsdiagnose) für die Mitglieder des Kollegiums vor.
- Auf der Grundlage der Fragebogenauswertung bereite ich die Beratung vor und führe Sie dann an den mit Ihnen abgestimmten Terminen durch.

Der Beratungsprozess:

1. Nach der Organisationsdiagnose entwickle ich die Beratungsdesigns. Sie bestehen aus sehr unterschiedlichen Komponenten und reichen von konzeptionsspezifischem Leitung coaching bis zu ganztägigen Workshops für das Konzeptionsteam oder das komplette Kollegium.

In allen Elementen werden zunächst immer die Beziehungen der Akteure untereinander zum Thema gemacht. Dies entspringt der systemischen Perspektive, dass **Arbeitsgruppen nie aus Menschen bestehen, sondern aus deren Verhalten und sich daraus ergebender Kommunikation.**

2. Das angestrebte Zwischenergebnis ist die Klärung gegenseitiger Erwartungen und Bedürfnisse bezüglich einer Zusammenarbeit und die Benennung und Beseitigung zwischenmenschlicher Irritationen und Konflikte.

3. Erfahrungsgemäß lässt sich auf der Grundlage des geschaffenen Vertrauens, gegenseitiger Wertschätzung und Klarheit der Beziehungen sehr zügig ein Konzept erstellen. Die Schule ist und bleibt Expertin für sich und ihre Organisation. Diese Expertise ermöglicht in der Regel fachlich überzeugende Ergebnisse, die auch Erkenntnisse der Organisationsentwicklung einzubeziehen weiß.

Dies war ein grober Überblick über die Grundsätze, nach denen eine Konzeptionsberatung durch KUBITZA-BERATUNG erfolgt. Für individuelle Bedürfnisse und Fragestellungen gibt es einen großen Gestaltungsspielraum.

Nehmen Sie Kontakt mit mir auf und stellen Sie mir Ihre Fragen.

Roland Kubitza
KUBITZA-BERATUNG
Kirchbergstraße 31
64646 Heppenheim
Mail: kontakt@kubitza-beratung.de
Tel.: 062 52/ 95 98 73 5