

bewegt!

das bildungslandschaftsmagazin
der deutschen kinder- und jugendstiftung

Prozessbegleitung





Inhalt

| | |
|----|---|
| 2 | Drei Fragen an... Dr. Walter Schnitzspan, Direktor der Albrecht-Dürer Schule in Weiterstadt |
| 3 | Drei Fragen an... Heiner Brülle, Berater für die Modellkommune Weinheim |
| 4 | Prozessbegleiter suchen die Veränderung |
| 8 | Nachgefragt |
| 12 | »Ich komme nicht zum Kaffeetrinken in die Schule«. Ein Tag im Leben von Ute Krümmel, Prozessbegleiterin |
| | Impressum |

Editorial

Hinter Silvia Neid liegen aufregende Wochen. Als Trainerin der deutschen Frauenfußball-Nationalmannschaft hat sie dafür gesorgt, dass die Spielerinnen im Mittelfeld die Bälle schnell an den Sturm geben und die Abwehr dem Torwart beisteht – sie hat motiviert, unterstützt und das Ziel – Weltmeister werden – im Auge behalten. Das Tor der Japanerinnen in der letzten Minute war ein schwerer Schlag, aber auch da verlor sie nicht den Mut: »Vielleicht ist diese Niederlage für irgendetwas in der Zukunft gut«, sagte sie nach dem Spiel.

Silvia Neid würde wahrscheinlich nicht unbedingt von sich sagen, sie sei eine Prozessbegleiterin. Aber sie erfüllt viele Rollen und Aufgaben, die zur Prozessbegleitung gehören: Sie justiert Prozesse, wenn sie die Aufstellung und die Taktiken immer wieder verändert und anpasst. Nach der Halbzeit ordnet sie Prozesse neu, wenn die bisherige Taktik nicht zum Erfolg geführt hat. Sie erkennt Potenziale und Grenzen, wenn sie neue Spielerinnen ein- und auswechselt. Und sie hat Vertrauen in ihr Team und versucht, die Qualität des Spiels immer weiter zu steigern. Und warum sprechen wir von Prozessbegleitung, wenn sich in der Rolle der Teamchefin alle Aufgaben vereinen? Weil es einen wesentlichen Unterschied gibt: Ein Prozessbegleiter übernimmt keine Leitungsfunktion, sondern unterstützt die Leitung bei ihren Herausforderungen, beispielsweise dem Aufbau einer Bildungslandschaft.

Die erste Ausgabe unseres Bildungslandschaftsmagazins bewegt! haben wir dem Thema Prozessbegleitung gewidmet. Zukünftig erscheint das Magazin in regelmäßigen Abständen und setzt sich mit einem Schwerpunkt rund um das Thema Bildungslandschaften auseinander.

Wir wünschen viel Spaß beim Lesen – und Silvia Neid alles Gute für die nächste Meisterschaft!
Die bewegt!-Redaktion



Drei Fragen an...

► Dr. Walter Schnitzspan

Direktor der Albrecht-Dürer-Schule und Mitglied der Weiterstädter Steuerungsgruppe im Programm Lebenswelt Schule



Das Programm Lebenswelt Schule startete 2008. Was hat Sie anfangs an der Prozessbegleitung irritiert? Was war neu?

An den beiden Prozessbegleitern hat mich nichts irritiert. Natürlich musste man sich in der täglichen Arbeit erst einmal abtasten. Auf der anderen Seite haben aber die Prozessbegleiter mit uns bestimmt eine harte Arbeit gehabt, denn sie mussten ja netter mit uns umgehen als wir mit ihnen. Wir waren einfach da, uns konnte man nicht wegschicken: Wenn die Prozessbegleiter beispielsweise mit dem Schulleiter nicht arbeiten können, tauschen wir ja nicht den Schulleiter aus. Es war also kein symmetrisches Verhältnis, und das war anfangs irritierend.

Gibt es ein Instrument oder eine Methode, die Sie von der Prozessbegleitung übernommen haben?

Die Prozessbegleiter haben nicht nur in der Steuergruppe gearbeitet, als neutrale Personen haben sie auch die Stadtteil-Arbeitsgruppen moderiert. Das war eine ganz wichtige Aufgabe. Ich glaube, dass in der Moderation ein ganz wesentlicher Beitrag zum Projekterfolg liegt.

An diesem Punkt sollte man die Prozessbegleitung weiter ausbauen, nicht nur für die Steuergruppen, sondern auch für die Aktiven. Wenn wir ein Projekt in den Regelstandard überführen wollen und uns fragen »Welche neuen Strukturen brauchen wir?«, werden wir sicherlich wieder eine neutrale Moderation einplanen, etwa bei der Einrichtung eines Leitungsforums, wenn unsere Steuergruppe in Weiterstadt ihre Arbeit einstellt.

■ Weiterstadt ist Modellkommune im Programm Lebenswelt Schule, das Kommunen auf dem Weg zur Bildungslandschaft unterstützt. Schulen, Kitas und Jugendhilfeeinrichtungen wollen gemeinsam alle Kinder und Jugendlichen in die nächste Entwicklungsphase begleiten und die Stärken und Interessen jedes Einzelnen fördern.

Info

Wenn Sie die Rolle des Prozessbegleiters mit einem Wort beschreiben müssten, welches würden Sie wählen?

Schwierig, weil die Prozessbegleiter zwischen den Stühlen stehen. Das Programm geht von der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung aus, die Leistung haben sie aber vor Ort zu erbringen. Ich glaube, dass die Erwartungen nicht immer dieselben sind. Ein zweites Wort wäre vielleicht Ideengeber, die Prozessbegleiter haben viele neue Ideen in unser Projekt eingebracht.

► Heiner Brülle

Externer Berater für die Modellkommune Weinheim im Programm Lebenswelt Schule



Was waren die ersten Schritte, als Sie mit der Prozessbegleitung in Weinheim begonnen haben?

Ich habe zunächst geklärt, welche Akteursinteressen in Weinheim vorherrschen und wie man diese offensiv anspricht und klärt. Es geht darum, eine Kultur der Offenheit zu etablieren, die einen tragfähigen Prozess erst ermöglicht.

Wenn Sie die Rolle des Prozessbegleiters in einem Satz beschreiben müssten, wie würde der lauten?

Respekt vor der Person, Klärung der Rollen, Benennen der Gestaltungsspielräume sind für mich die ausschlaggebenden Punkte. Ich versuche das von Anfang an sehr offen zu kommunizieren, um mit einem gemeinsamen Bild starten zu können.

Funktioniert Bildungslandschaft nur mit Prozessbegleitung?

Es muss zumindest nicht immer ein externer Berater sein. Auch intern kann es funktionieren, aber es muss eine feste Person dafür installiert werden und die Rolle klar definiert sein. Die Herausforderung besteht darin, einen externen Blick einzunehmen. Das fällt einem externen Berater sicher leichter. Wenn dies gelingt, sind beide Möglichkeiten für den Prozess hin zu einer Bildungslandschaft befruchtend.

■ Weinheim ist Modellkommune im Programm Lebenswelt Schule. Erzieher und Lehrkräfte wollen gemeinsam den Übergang zwischen Kita und Grundschule verbessern. Sie dokumentieren die Entwicklung der Kinder in Lerntagebüchern, die an die Grundschule übergeben werden. Diese Lerngeschichten helfen dabei, die Übergänge zwischen den Bildungseinrichtungen stärkerorientiert zu gestalten.

Info



Prozessbegleiter
sind unterstützende
Berater in dynami-
schen Entwicklungs-
prozessen.
Prozesse bedeuten
Dynamik, Fortschritt
und Veränderung.

Prozessbegleiter suchen die Veränderung

Ein Begleiter ist Moderator, Vermittler, Coach oder Berater – immer aber steckt hinter dem Begriff die positive Assoziation einer Unterstützung.



Der Salzlandkreis in Sachsen-Anhalt¹ steht vor einem Problem: Bildungsbrennpunkt mit hohen Schulabbrecherquoten, mangelnder Berufsvorbereitung und schrumpfenden Einwohnerzahlen. Anstatt sich zu beklagen, hat sich die Stadt Bernburg für innovatives Handeln entschieden: Sie legte drei Schulen in der Innenstadt von Bernburg zusammen, verzahnte schulische und berufliche Ausbildung, öffnete ihren ›Campus Technicus‹ für die Bernburger und schuf so einen Bildungsort mit offenen Türen. »Wir bauen die Stadt nach innen zurück«, erklärte Paul Koller, Dezernent der Stadt Bernburg, das Ziel des Projektes. Dafür mussten viele Bildungseinrichtungen und -akteure an einen Tisch, Ängste vor der Fusion genommen und eine gemeinsame Vision erarbeitet werden.

Gute Fragen richtig stellen

Bildungsverständnisse und Zuständigkeiten für Bildung befinden sich im Umbruch. Sie lösen Veränderungsprozesse aus – Ressourcen müssen neu verteilt, Zuständigkeiten neu geschaffen und Verantwortung für neue Themenfelder übernommen werden. Diesen Prozess aktiv zu gestalten ist für die Akteure vor Ort nicht immer einfach. Prozessbegleiter können den Prozess vereinfachen, sie leisten fachliche und administrative Unterstützung, begleiten Kommunikation, Strukturierung und Steuerung des Projektes. Im Salzlandkreis hat die Sozialpsychologin Maren Campe diese Aufgabe übernommen.

Ein Prozessbegleiter ist ein Experte für innovative, komplexe und manchmal auch sperrige Prozesse. Seine Kompetenzen liegen in der Kommunikation, Kooperation und Prozessgestaltung – und können dann wirken, wenn Prozessbegleiter und Kommune die Grundsätze ihrer Zusammenarbeit im Vorfeld klären:

¹ Der Salzlandkreis ist eine von vier Modellkommunen im Programm Lebenswelt Schule. Die Deutsche Kinder- und Jugendstiftung begleitet die Kommunen gemeinsam mit der Jacobs Foundation auf dem Weg zur Bildungslandschaft. Ziel ist es, Beteiligte und Ressourcen so zu vernetzen, dass die Kinder und Jugendlichen vor Ort bestmöglich gefördert werden.



10 Argumente für einen Prozessbegleiter

Ein Prozessbegleiter

- handelt neutral
- leistet Synchronisationsarbeit
- berät im gesamten Veränderungsprozess
- achtet auf Balancen
- ist der Qualitätswächter
- macht Potenziale transparent und erkennt Grenzen
- vermittelt Methoden für ein gutes Projektmanagement
- sorgt für Partizipation
- ist ein Katalysator
- schafft eine gute Kooperationskultur

Info

- Auftrag und Interesse des Auftraggebers stehen im Mittelpunkt. Der Prozessbegleiter ergreift nicht Position für oder gegen eine Sache.
- Erwartungen der Kommune und Möglichkeiten des Prozessbegleiters frühzeitig zu klären räumt Missverständnisse aus dem Weg.
- Ein Prozessbegleiter unterstützt die Leitung, trifft aber selbst keine Entscheidungen und ist nicht in der Hierarchie der Kommune oder Institution eingeordnet.
- Ein Prozessbegleiter fördert den Prozess vor allem mit seinem Methodenwissen, er ist kein pädagogischer Berater.

So klar die Möglichkeiten und Chancen beim Einsatz eines Prozessbegleiters sind, so deutlich sind auch seine Grenzen: Der Prozessbegleiter ist immer nur punktuell an den Prozessen beteiligt. Sein Einsatz ist zeitlich limitiert: Die Akteure vor Ort sollten also frühzeitig überlegen, was sie selbst bewältigen und wie sie sich weiterbilden können.



»Je genauer man plant, umso heftiger erwischt einen das Unerwartete.«

Ein Veränderungsprozess besteht aus mehreren Phasen, in jeder übernimmt der Prozessbegleiter neue Aufgaben, Rollen und Methoden. Seine persönlichen Eigenschaften sind in jedem Stadium des Projektes gefragt: Wertschätzung, Authentizität, Vertrauen und Begeisterung haben einen hohen Stellenwert. Mit dieser Grundhaltung, gekoppelt mit fachlichen und methodischen Kompetenzen können komplexe und fragile Netzwerke mit großen inhaltlichen Herausforderungen wachsen.

Im Salzlandkreis hat die Prozessbegleiterin den Aufbau einer ressortübergreifenden Steuergruppe begleitet und unterstützt. Arbeitsgruppen haben sich gebildet, die Fragen der Netzwerkgestaltung, zum Bauvorhaben und zum Schulkonzept diskutieren. So ist eine stabile Struktur entstanden, die das Konzept der Bildungslandschaft für die operative Ebene übersetzt und gleichzeitig in die Region trägt.

Prozessbegleitung nach Projektphasen

1

Situationsanalyse

Eine Vision braucht eine saubere Situationsanalyse. Der Prozessbegleiter bringt ein klares Kriterienset und eine analytisch-strukturierte Herangehensweise mit.

2

Projektdefinition und Projektinitiierung

Klarheit und Einvernehmen in der Zielsetzung sichern eine gemeinsame Identifikation aller Beteiligten mit dem Projekt. Prozessbegleiter können diesen Aushandlungsprozess moderieren.

3

Projektplanung

Der Prozessbegleiter übernimmt die Rolle des Impulsgebers, aber auch des Moderators zwischen den Akteuren.

4

Projektsteuerung und Projektumsetzung

Der Prozessbegleiter sorgt für Kontinuität: Er richtet sein Augenmerk auf zielgerichtetes, lösungsorientiertes Arbeiten und eine rege Kommunikation zwischen den Beteiligten. Er leistet Synchronisationsarbeit zwischen den Ebenen und bringt alle Akteure auf einen Stand.

5

Projektkontrolle / Evaluation

Die Qualität der eigenen Arbeit zu überprüfen erfordert Mut und Disziplin. Ein Prozessbegleiter kann diesen Qualitätsentwicklungsprozess methodisch unterstützen.

6

Projektabschluss und Projektimplementierung

Veränderungen sollen Alltag werden. Der Außenblick eines Prozessbegleiters macht es möglich, Menschen und Systeme im Veränderungsprozess zu begleiten und Stolpersteine aus dem Weg zu räumen.



Nachgefragt

Die Deutsche Kinder- und Jugendstiftung arbeitet in vielen Programmen mit Prozessbegleitern.
Wir haben nachgefragt, wer die Menschen hinter diesem Beruf sind.

Welches Fach haben Sie studiert bzw. welche Ausbildung haben Sie absolviert?

Soziologie
Germanistik
Sportwissenschaft
Kaufmännische Berufsausbildung im Hotel
Organisationsentwicklung
Weiterbildung zum Kulturpädagogen
Erzieherin

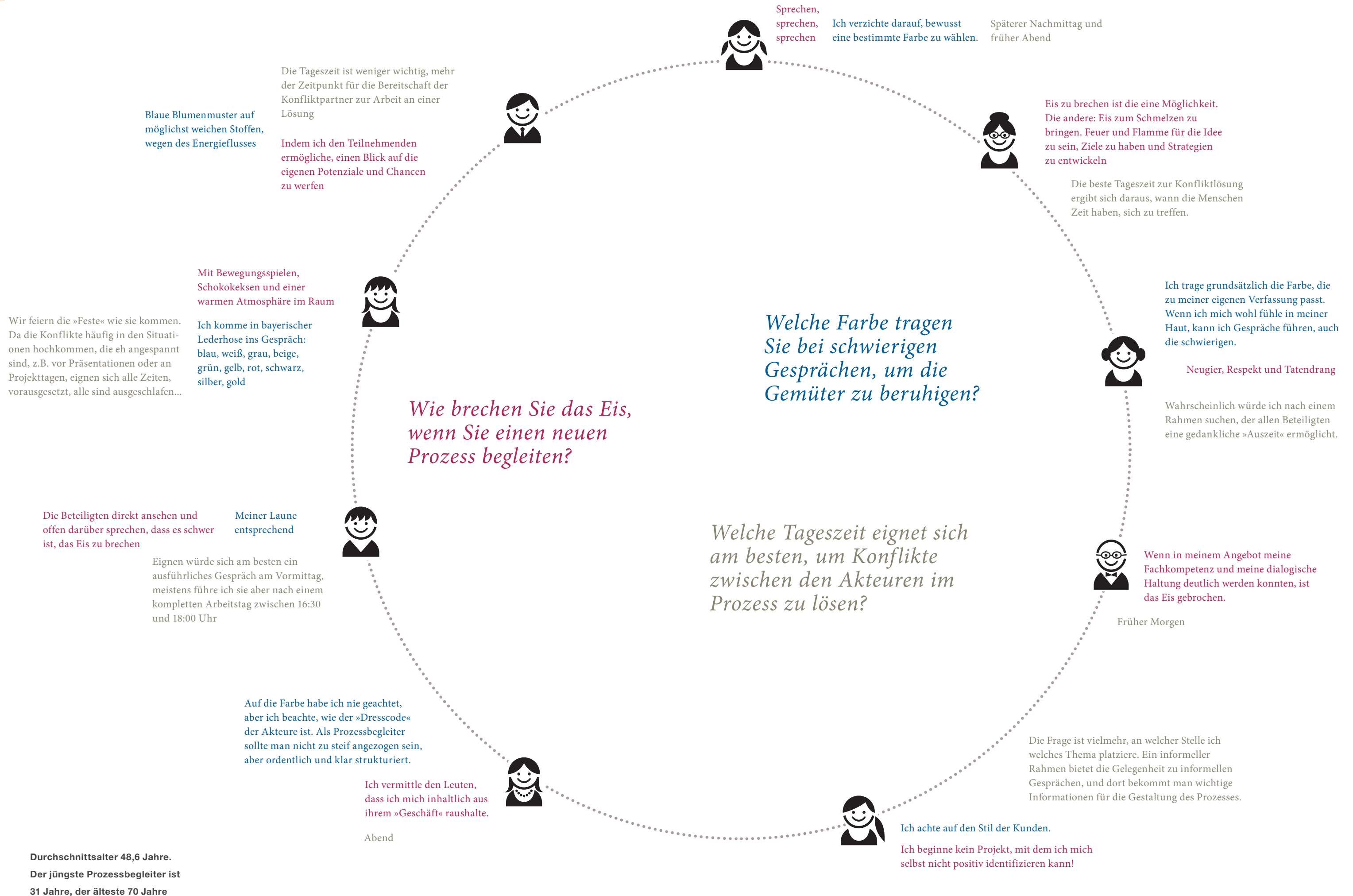
Tourismusmanagement
(Sozial-)Pädagogik
Kulturwissenschaften
Ausbildung zum Flugdienstberater

Welchen Beruf hatten Sie, bevor Sie ProzessbegleiterIn wurden?

Sozialplaner
Projektleiterin
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
Trainer
Coach
Beraterin für Jugendhilfe und Bildung

Beraterin für interkulturelle Bildungsarbeit
Schulplanerin







»Ich komme nicht zum Kaffeetrinken in die Schule.«

Ein Tag im Leben
von Ute Krümmel,
Prozessbegleiterin



Ute Krümmel begleitet Brandenburger Grundschulen im Programm *prima(r)forscher*. Sie unterstützt die Lehrkräfte dabei, ihre Schülerinnen und Schüler naturwissenschaftliche Themen forschend ergründen zu lassen. Auch im Programm *Ideen für mehr! Ganztätig lernen* berät sie Lehrerinnen und Lehrer auf neuen Wegen.

»Ich habe schon ganze Schrankwände vollgeklebt, wenn es in Schulen keine Pinnwand gab«, erinnert sich Ute Krümmel und lacht. Geärgert hat sie sich darüber nicht. Die Erziehungswissenschaftlerin vermittelt auch sonst den Eindruck, als sei sie nicht leicht aus der Fassung zu bringen. Im hellen Vorraum ihres Büros im Projektverbund *kobra.net* in Potsdam-Babelsberg erzählt sie aus ihrem Alltag als Moderatorin des Programms *prima(r)forscher*.

I Schulen sind häufig Knotenpunkte in lokalen Bildungslandschaften, etwa in Bad Bramstedt, einer Modellkommune im Programm *Lebenswelt Schule*. Dort gab die Ganztagsschulentwicklung den Anstoß für den Aufbau einer lokalen Bildungslandschaft. Die Deutsche Kinder- und Jugendstiftung stellt in vielen Programmen Schulen wie Kommunen eine Prozessbegleitung zur Seite. Denn eins haben Schulentwicklung und Bildungslandschaften gemeinsam: Sie bedeuten Veränderung, und bei der Begleitung dieser Prozesse sind Experten mit Kommunikationsgeschick, der Fähigkeit, für Themen sensibilisieren zu können sowie verschiedene Akteure in den Austausch zu bringen, eine hilfreiche Unterstützung.

Info





Seit dem Start 2007 begleitet Ute Krümmel die Schulen in Brandenburg und hilft Lehrern und Schulen dabei, ein naturwissenschaftliches Profil zu entwickeln. Oft geschieht das auf Netzwerktreffen. Sie kümmert sich um den Austausch der zwölf Schulen in Schulbündnissen und Netzwerken, um Vorträge und Tagungen. Mit ihrem Moderationskoffer klappert sie aber auch die Schulen ab, die sich mit überzeugenden Ideen erfolgreich für das Programm beworben haben. Das Spektrum reicht von der kleinen Dorfschule bis zur modernen Variante mit hervorragenden Lernlaboren.

»In einem Fall traf ich auf eine reich gedeckte Kaffeetafel und ein erwartungsvolles Kollegium«, sagt sie. Kein Flipchart, keine Pinnwand. »Ich komme nicht zum Kaffeetrinken in die Schule, habe ich ihnen gesagt. Dann haben wir Platz auf dem Tisch geschaffen und losgelegt.«

»Die Frage ist: Was können wir in einem Jahr schaffen?«

Mit den Beteiligten erarbeitet die Prozessbegleiterin für ein Schuljahr konkrete Ziele. »Jede Schule hat eine Steuergruppe mit drei bis fünf Akteuren«, erklärt Ute Krümmel. »Es geht darum, wer welche Aufgaben übernimmt und wie das Programm an der Schule umgesetzt werden kann.« Daneben ist zu klären, welche Lernziele die Schüler erreichen sollen und wie die Lehrer ihre Rolle definieren. Die Überprüfbarkeit gemeinsamer Ziele hilft später, das Erreichte zu würdigen. Die *prima(r)forscher*-Themen richten sich nach dem Rahmenlehrplan, aber jede Schule entwickelt ihr eigenes Profil. Manche arbeiten in Projektwochen, andere integrieren die Themen in den Stundenplan. »Die Frage ist: Was können wir in einem Jahr schaffen?«, sagt Ute Krümmel. »Jede Schule hat ihre eigenen Vorstellungen und Möglichkeiten.« Gemeinsam erörtern sie wichtige W-Fragen: Was machen wir wie, wann und warum? Es gilt, den Blick der Lehrer zu schärfen, die eigene Handlungsspielräume hinterfragen und erweitern sollen.



Zu Beginn des Prozesses will Ute Krümmel die Schulen dort abholen, wo sie stehen. Ebenso sollen sich die Lehrer am Stand der Schüler orientieren. Deren Fragen sind der Ausgangspunkt. Wie kommt Strom in die Steckdose? Entdeckendes Lernen macht sich ihre Neugier zunutze und motiviert sie, selbst Experimente zu entwickeln und

durchzuführen. »Die forschende Auseinandersetzung mit dem Thema kann für nachhaltiges Lernen sorgen«, so die Moderatorin. »Vorausgesetzt, die Lernziele sind klar formuliert und die Umsetzung knüpft an das Wissen der Schüler an.«

Hier setzt sie als Prozessbegleiterin an: »Damit das gelingt, musste den Lehrkräften klar werden, dass ein knalliges Experiment nicht automatisch entdeckendes Lernen bedeutet. Vielen ging es anfangs vor allem darum, dass es den Schülern Spaß macht.« Lernfreude ist wichtig, aber das sei nicht das vorrangige Ziel. Sie arbeitet daran, den

■ *prima(r)forscher* ist ein Programm der DKJS und der Deutschen Telekom Stiftung. 35 Grundschulen aus Baden-Württemberg, Brandenburg und Nordrhein-Westfalen haben naturwissenschaftliche Profile entwickelt und lassen ihre Schüler mit forschendem Lernen spannende Phänomene ergründen.

Info



»Was machen wir wie, wann und warum?«



tinnen Deutsch als Zweitsprache beibrachte. Anschließend wirkte sie an schulspezifischen Forschungsprojekten mit und bildete als Dozentin Berliner Lehrer zu Evaluationsberatern an Schulen aus. Die Stelle als Moderatorin teilt sich Ute Krümmel mit Andrea Blaneck.

»Ganz wichtig ist es, als Prozessbegleiterin sensibel zu sein und auf die Lehrerinnen und Lehrer einzugehen«, weiß sie. »Für

viele ist es ein Schreckgespenst, eine Schülerfrage nicht beantworten zu können. Auch ein erhöhter Lärmpegel offenerer Unterrichtsformen wird oft als Problem gesehen.« Hier ist sie gefragt, um Ängste abzubauen und Lernprozesse im Umgang mit ungewohnten Situationen zu begleiten.

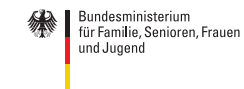
Das Kernprogramm ist abgeschlossen und geht diesen Sommer in eine neue Phase über, in der beteiligte Lehrer ihr Wissen landesweit an andere Schulen weitergeben. »*prima(r)forscher* ist ein Erfolg«, resümiert Ute Krümmel. »Die Resonanz der Lehrkräfte ist positiv. Die Vernetzung führte zu einem konstruktiven Austausch. Viele sagen, dass sie wertschätzender und sensibler gegenüber Fragen ihrer Schüler sind. Lernschwächere beteiligten sich stärker in der Klasse und haben gute Ergebnisse präsentiert.« Sie freut sich darauf, auch im kommenden Schuljahr als Prozessbegleiterin tätig zu sein – vor allem in der Vernetzung, aber bei Bedarf auch an einzelnen Schulen.

Lehrern wissenschaftliche Erkenntnisse bewusst zu machen. »In der Praxis gebe ich Hinweise, damit sie die Kinder bei ihren Vorstellungen abholen und entdeckendes Lernen wirksam initiieren können. Untauglich sind Experimentierkarten mit vorgefertigten Handlungsschritten und Antworten. Vielmehr sollen die Schüler Zeit bekommen, Phänomene selbst zu ergründen.«

Wer ihr zuhört, spürt die Begeisterung, mit der sie als Prozessbegleiterin arbeitet. Eigene Unterrichtserfahrungen sammelte Ute Krümmel in den 1990ern, als sie Migran-



Diese Publikation ist im Rahmen der Programme *Anschwung für frühe Chancen, Lebenswelt Schule* und *Schulerfolg sichern!* entstanden.



EUROPÄISCHE UNION



SACHSEN-ANHALT
Ministerium für
Gesundheit und Soziales



SACHSEN-ANHALT
Kultusministerium



Europäische Kommission
Europäischer Sozialfonds
INVESTITION IN IHRE ZUKUNFT

Impressum

Redaktion

Claudia Hasse, Anna Kleiner, Peter Bleckmann
Deutsche Kinder- und Jugendstiftung
Tempelhofer Ufer 11
10963 Berlin
www.dkjs.de
www.lokale-bildungslandschaften.de
ISBN 978-3-940898-26-5

Gestaltung

Pralle Sonne

Autoren

Marika Puskeppeleit, Lutz Steinbrück

Bildnachweis

Cover DKJS / Editorial Shutterstock
Seite 2 Eva Giovannini / Seite 3 DKJS
Seite 4–6 Michael Bennett, DKJS / Seite 8–9 Sabine Schweder
Seite 12–16 Lutz Steinbrück, Torsten Seithe, DKJS, Wolfgang Landgraf



Holz- und Papierprodukte mit dem PEFC-Siegel stammen aus nachhaltig und damit vorbildlich bewirtschafteten Wäldern.
Mehr unter www.pefc.de

www.lokale-bildungslandschaften.de

