

**PEER REVIEW** in **qibb**

# Follow-up Tool

Wien, September 2012

Verfasser: Karl Wilbers  
Version 1.2

ARQA-VET

**qibb**

**FAU**  
FRIEDRICH-ALEXANDER  
UNIVERSITÄT  
ERLANGEN-NÜRNBERG  
FACHBEREICH WIRTSCHAFTS-  
WISSENSCHAFTEN

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	2
Schritt 1: Erste Veränderungsideen auf Grundlage der Evaluations-daten entwickeln .....	4
Schritt 2: Die Kommunikation der ersten Veränderungsideen vor-bereiten.....	7
Schritt 3: Veränderungsideen kommunizieren, im Kollegium überdenken und entwickeln...8	
Schritt 4: Veränderungsideen kritisch bewerten und Personen zur Ausarbeitung von Projektaufträgen im Kollegium be-auftragen .....	10
Schritt 5: Projektaufträge ausarbeiten und Entscheidung über Projektaufträge und Kommunikation im Kollegium vor-bereiten .....	11
Schritt 6: Über Projektaufträge entscheiden, Entscheidung kommunizieren und Schulentwicklungsprojekt bearbeiten .....	12
Schritt 7: Schulentwicklungsprojekt abschließen .....	13
ANHANG: 14	
Übersicht über das Vorgehen beim Follow-Up .....	14
Bewertungsraster für Veränderungen .....	15
Übersicht über einen möglichen Moderationsplan für den Workshop.....	17
Ausarbeitung von Projektaufträgen.....	18
Template für einen Projektauftrag .....	19
Literaturangaben .....	20

### Erklärungen zur Verwendung dieses Dokuments:

Im Dokument sind Textmarken an all jenen Stellen vergeben, an denen Sie den Bericht ergänzen sollen. Um diese Textmarken angezeigt zu bekommen, müssen Sie die Anzeige in den Word-Optionen aktivieren.

Word 2010/2007: Word-Optionen | Erweitert | Dokumentinhalt anzeigen | Textmarken anzeigen

Word 2003: Menü Extras | Optionen | Ansicht | Textmarken

### Inhaltsverzeichnis aktualisieren:

Mit der rechten Maustaste an irgendeine Stelle in das Inhaltsverzeichnis klicken > „Felder aktualisieren“ > „Gesamtes Verzeichnis aktualisieren“

## Einleitung

Das Follow-up Tool unterstützt den Prozess, der sich einer internen oder externen Evaluation anschließt. Auf der Grundlage der in der Evaluation gewonnenen Daten werden schulische Veränderungen geplant, durchgeführt und überprüft. Der Prozess startet mit der Ausarbeitung von Veränderungsideen, der Überführung in Projektaufträge und endet mit der Verankerung von Schulentwicklungsprojekten.

### Das Follow-up Tool im Peer Review in QIBB

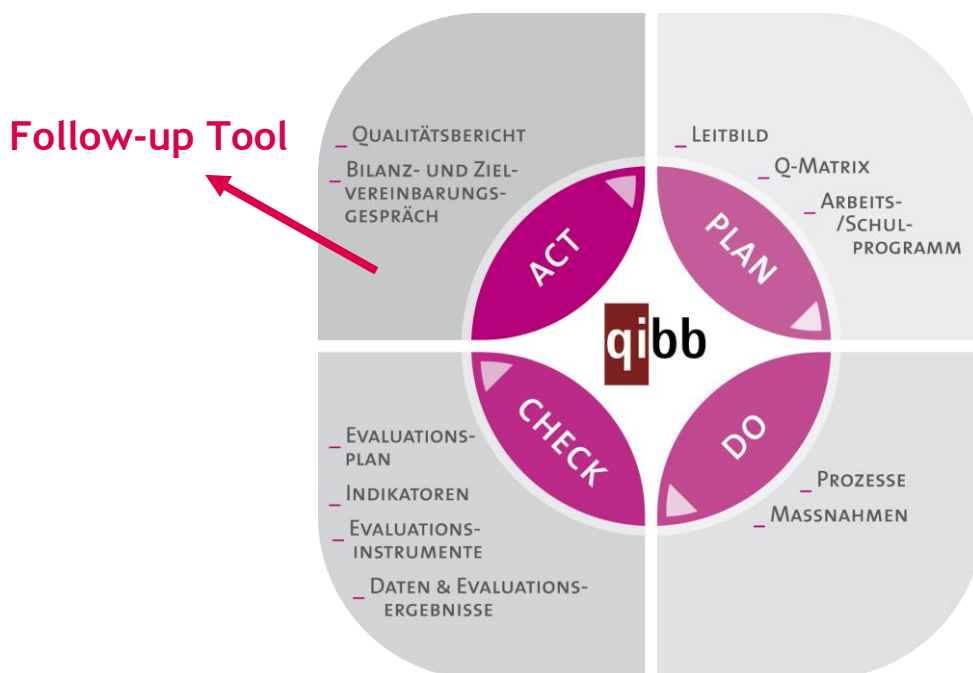
Das Peer Review in QIBB ist integrativer Teil der Qualitätsinitiative Berufsbildung. Das Peer Review verläuft in fünf logisch aufeinander folgenden Phasen.



In der Phase 4 werden schulische Veränderungen geplant, durchgeführt und überprüft. Diese schulischen Veränderungen sind der eigentliche Zweck des Peer Reviews. Ohne eine sorgfältige Bearbeitung der Phase 4 ist das Peer Review nicht nur unvollständig, sondern insgesamt nutzlos. Professionell genutzt bietet sich im Follow-up eine große Chance zur Verbesserung der Qualität schulischer Arbeit.

### Das Follow-up Tool in QIBB

Kennzeichnend für die Qualitätsinitiative Berufsbildung ist der QIBB Regelkreis. Den einzelnen Phasen des Regelkreises lassen sich einzelne Instrumente zuordnen.



So unterstützen das Schulprogramm und die Q-Matrix die Phase „Plan“ und einzelne Maßnahmen des „Do“. Evaluationsinstrumente (wie z. B. Systemfeedback über die QIBB-Plattform bzw. sonstige Evaluationsinstrumente) geben der Schule in der Check-Phase Informationen dazu, wie die IST-Situation an der Schule zu bestimmten Themen oder Fragestellungen aussieht. Das Follow-up Tool unterstützt die Phase „Act“ im QIBB-Regelkreis. Es überführt die Daten aus der Checkphase in konkrete Veränderungen in den Schulen. Weiterführende Literatur zum Thema Follow-up im Qualitätsmanagement finden Sie auf der Peer Review in QIBB Homepage.

## Schritt 1: Erste Veränderungsideen auf Grundlage der Evaluationsdaten entwickeln

*(Wenn bereits Veränderungsideen vorliegen, zum Beispiel Vorschläge von Peers in einem Peer Review, können Sie diesen Schritt auch überspringen)*

Die Ableitung von Veränderungsideen aus Daten einer Evaluation ist eine schwierige Angelegenheit, die ein sorgfältiges Vorgehen verlangt. Entwickeln Sie solche Veränderungsideen zunächst allein oder in einer kleinen Gruppe, etwa einer Steuergruppe. Erst später werden andere Teile der Schule eingebunden.

### 1. Einheit festlegen:

Damit die Entwicklung von Veränderungsideen nicht durcheinander gerät, sollten Sie zunächst festlegen, was verändert werden soll. Geht es beispielsweise um die ganze Schule oder um einzelne Abteilungen?

#### Betrachtete Einheit:

### 2. Ziele erinnern:

Veränderungsideen können immer nur in Bezug auf ein bestimmtes Ziel entwickelt werden. Welches Ziel bzw. welche Zielsetzungen hat die oben angeführte Einheit, also etwa die Schule oder die Abteilung?

*Tipp: Die Ziele der Schule bzw. einer Abteilung werden meist im Leitbild oder anderen Dokumenten beschrieben. Greifen Sie auf diese Dokumente aus dem Qualitätsmanagement zurück.*

#### Ziel(e):

### 3. Stärken & Schwächen ermitteln:

Schauen Sie sich jetzt bitte die Ergebnisse der Evaluation an. Mit Blick auf die genannten Ziele: Wo sind Sie bereits jetzt stark? Wo sind Sie noch schwach?

*Tipp 1: Es gibt zwei Wege, diese Frage anzugehen.*

*Erstens können Sie nach und nach ein Ziel aus Frage 2 nehmen und überlegen: Was sagen mir die Daten der Evaluation zu diesem Ziel? Beispielsweise: Ist das Ziel erreicht oder nicht?*

*Zweitens können Sie die Evaluationsdaten durchgehen: Was sagt mir dieses Datum zu einem der aufgeführten Ziele. Dabei kann es sein, dass das Ziel sehr allgemein formuliert ist und die Daten aus der Evaluation sehr konkret. In diesem Fall lohnt es sich bei der Frage 2 die Unterziele zu formulieren.*

*Ein Beispiel: Angenommen Sie haben für die Schule das Ziel „Schaffung eines positiven Lehr- und Lernumfeldes“. Sie können schauen (Alternative 1), was die Daten Ihnen sagen: Wird ein positives Lehr- und Lernumfeld in der Schule geschaffen? Ja, dann ist das eine Stärke. Nein, dann ist das eine Schwäche. Zur zweiten Alternative: Angenommen die Daten sagen Ihnen, dass das soziale Lernen nicht hinreichend ausgeprägt ist. Dann lässt sich das dem allgemeinen Ziel „Schaffung eines positiven Lehr- und Lernumfeldes“ zuordnen und in diesem Fall sollten Sie auch das Unterziel „Förderung des sozialen Lernens“ in Frage 2 neben dem allgemeinen Ziel notieren.*

*Tipp 2: Lassen Sie sich von dem Wort „Schwäche“ nicht irritieren.*

*Jede Institution hat Schwächen, nennt es aber nicht so.*

*Der Sprachgebrauch folgt hier der Vorstellung von Stärken-Schwächen-Analyse*

**Stärken (strengths):**

**Schwächen (weaknesses):**

#### 4. **Bewertung und Auswahl der Veränderungsideen:**

Für die Entwicklung von Veränderungsideen gilt folgendes Motto: „Stärken stärken und Schwächen schwächen!“. Das allein reicht jedoch noch nicht: Es sind weitere Dinge zu bedenken. Das Bewertungsraster für Veränderungen im Anhang zeigt die wichtigsten Merkmale zur Bewertung von Stärken und Schwächen. Nur eine Stärke oder eine Schwäche, bei der alle Fragen mit gutem Gewissen mit „Ja“ beantwortet werden können, ist eine echte Veränderungsidee. Gehen Sie die Liste der Stärken und Schwächen bitte mit diesen Fragen durch. Das Ergebnis dokumentieren Sie bitte hier.

Listen Sie hier bitte die ersten Veränderungsideen auf.

**Zu kommunizierende Veränderungsideen:**

## Schritt 2: Die Kommunikation der ersten Veränderungsideen vorbereiten

Diese Veränderungsideen sollten frühzeitig und gut vorbereitet im Kollegium kommuniziert werden. Bitte planen Sie einen Weg zur Kommunikation. Die folgenden Kriterien helfen Ihnen bei der Auswahl möglicher Alternativen.

- |                          |   |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Wird die Veränderungsidee einfach, gut strukturiert und prägnant erläutert?                                       |
| <input type="checkbox"/> | Wird die Veränderung gut mit den Ergebnissen einer Evaluation begründet?  |
| <input type="checkbox"/> | Entsteht in der Präsentation der Eindruck, dass die Leitungsebene hinter den Veränderungsideen steht?             |
| <input type="checkbox"/> | Werden Veränderungsideen begründet, zum Beispiel mit Bezug auf einige Kriterien aus dem Raster für Veränderungen? |
| <input type="checkbox"/> | Bestehen ausreichende Möglichkeiten zur Diskussion des Präsentierten?   |
| <input type="checkbox"/> | Wird das ganze Kollegium in einem oder mehreren Schritten erreicht?   |

Wenn diese Veränderungsideen bereits kommuniziert wurden, etwa bei einem Feedback-Gespräch, dann überspringen Sie diesen Schritt bitte.

### Schritt 3: Veränderungsideen kommunizieren, im Kollegium überdenken und entwickeln

Gutes Veränderungsmanagement heißt nicht, dass die Schulleitung oder eine Gruppe, wie die Steuergruppe, ihre Veränderungsideen ‚durchdrückt‘. Auch bei externen Evaluationen kann es auch nicht darum gehen, Vorschläge von Peers einfach nur ‚umzusetzen‘. Vielmehr sollte das Know-how des Kollegiums in der Schule genutzt werden. Außerdem gibt es in vielen Gruppen große Vorbehalte gegen Vorschläge, die ‚von außen‘ kommen (‐Not Invented Here‐-Phänomen).

Im nächsten Schritt kommt es darauf an, ‚Urheberschaft‘ zu übertragen: Sie bzw. die Steuergruppe geben die entwickelten Ideen als Impulse in die Diskussion mit dem Kollegium. Auch wenn das schmerzhaft sein kann: Trennen Sie sich von Ihren Ideen! Das Kollegium muss aus diesem Schritt hinausgehen mit der Vorstellung, es geht um ihre Ideen, also die Ideen des Kollegiums, und nicht um die Schulleitung oder einer Steuergruppe. Um es überspitzt zu formulieren: Die Veränderung ist das eigene Baby, das ernährt werden will und nicht ein Kuckuckskind der Steuergruppe!

*Tipp: Gute Ideen werden unter Umständen diesen Prozess überleben. Die Anpassung an die Vorstellungen des Kollegiums muss nicht immer inhaltlich ausfallen: Schon die Benennung mit einer Bezeichnung als dem Kollegium kann Urheberschaft übertragen.*

Für die nächsten Schritte bieten sich Workshops an. Ist die gesamte Schule betroffen, bietet sich ein Workshop im gesamten Kollegium an. Einen Vorschlag für den Workshop-Plan finden Sie im Anhang. Im Regelfall bietet sich dazu die Präsentation der von Ihnen bzw. der Steuergruppe entwickelten Veränderungsideen an. Dabei kommt es vor allem auf die zugrundeliegende Stärken-Schwächen-Analyse sowie auf die Begründung an. Nach der Präsentation empfiehlt sich ein Übergang zur Diskussion. Damit diese sich an klaren Zielen orientiert, sollten Sie vorher die Ziele nochmals verdeutlichen. Greifen Sie hier bitte auf Dokumente im Qualitätsmanagement zurück, zum Beispiel das Leitbild. Das Kollegium muss sehen, dass diese Zielsetzungen die weiteren Arbeiten ausrichten sollen.

Zur Entwicklung neuer Ideen bietet sich eine Kartenabfrage an. Diese Methode bremst Vielredende, die Ideen können gruppiert und geordnet werden, die Ergebnisse sind sofort dokumentierbar, die Teilnehmenden haben Zeit zu überlegen und es werden alle Personen - ungeachtet des Status - einbezogen (Krämer & Walter 2002, S. 66 f.).

Der Moderation sollte eine glasklare Frage zugrunde liegen, die in jedem Fall sehr gut vorbereitet sein sollte und schriftlich präsentiert werden soll. Inspirationen für eigene Moderationsfragen sind:

- Welche Veränderungen machen die Ziele im Leitbild notwendig?
- Mit Blick auf unsere Ziele: Wie können unsere Stärken gestärkt und unsere Schwächen geschwächt werden?

Nach der Kartenabfrage sind die Karten in Gruppen anzuordnen. Jede Gruppe erhält zunächst als Themen-Joker eine runde Karte mit einer Nummer, z. B. Thema „Nr. 1“. Das ermöglicht die Sortierung der Karten ohne direkt an einen Namen zu denken. Zum Beispiel: „Diese Karte gehört nicht zu Nr. 1, sondern zu Nr. 2“. Im nächsten Schritt wird überlegt,



wie die Rundkarten ersetzt werden können, zum Beispiel „Wenn wir uns alle Karten unter Nr. 1 anschauen: Wie können wir das Thema Nr. 1 nennen?“ (Krämer & Walter 2002, S. 70 ff.).

Gelegentlich bietet sich eine weitere Arbeit in Kleingruppen an. Diese sollten weitere Vorarbeiten zur späteren Präzisierung in Form der Projektaufträge leisten.

Legen Sie zunächst bitte das Ziel des Workshops fest:

**Ziele:**

Wer sollte auf dem Workshop anwesend sein?

**Zielgruppe:**

Wie sieht der zeitliche Rahmen für den Workshop aus?

**Zeitlicher Rahmen:**

Legen Sie nun bitte den Moderationsplan fest:

Phase	Ziel	Medien	Wer?

## Schritt 4: Veränderungsideen kritisch bewerten und Personen zur Ausarbeitung von Projektaufträgen im Kollegium beauftragen

Die entwickelten Veränderungsideen werden bewertet. Für die Bewertung können Sie das Bewertungsraster im Anhang benutzen.

Bei der Bewertung haben Sie zwei Alternativen.

- Bei einer globalen Bewertung wird eine allgemeine Beurteilung ohne ausdifferenzierte Bewertungskriterien vorgenommen. Dabei bietet sich die Arbeit mit Bewertungspunkten an. Die Kriterien aus dem Bewertungsraster werden nicht einzeln abgearbeitet.
- Bei einer analytischen Bewertung wird ein vorbereitetes Beurteilungsraster verwendet. Sie können das Bewertungsraster im Anhang verwenden, das allerdings für die Arbeit im Kollegium zu komplex sein wird. Sie können auch ein eigenes Raster bzw. eigene Kriterien, zum Beispiel durch Zusammenfassung der Kriterien, entwickeln. Jedes Kriterium wird - etwa mit Hilfe verschiedenfarbiger Punkte - bewertet.

Zu den Veränderungsideen sind Projektaufträge auszuarbeiten.

Was sind Projektaufträge? Ein Projektauftrag ist eine Konkretisierung der Veränderungsidee. Zur Beschreibung von Projektaufträgen nutzen Sie bitte das Template im Anhang. Der Projektauftrag dient zur Vorbereitung einer Entscheidung, ob der Projektauftrag tatsächlich in ein konkretes Projekt überführt wird.

Im Workshop wird der Projektauftrag nicht ausgearbeitet. Es wird ‚lediglich‘ überlegt, welche Projektaufträge von wem ausgearbeitet werden, bis wann und wer den Fortschritt der Ausarbeitung der Projektaufträge verfolgt. Verwenden Sie dazu bitte die Vorlage „Ausarbeitung von Projektaufträgen“ im Anhang.

## Schritt 5: Projektaufträge ausarbeiten und Entscheidung über Projektaufträge und Kommunikation im Kollegium vorbereiten

Im nächsten Schritt werden die Projektaufträge durch die Beauftragten oder eine Gruppe ausgearbeitet. Während die Projektaufträge ausgearbeitet werden, sollte die Entscheidung und die Kommunikation vorbereitet werden. Die Entscheidung verlangt eine Bereitlegung der Entscheidungsgrundlagen, zum Beispiel der aktivierbaren Ressourcen und die Wahl des Entscheidungsmodus.

Sie haben verschiedene Möglichkeiten:

<input type="checkbox"/>	Entscheidung durch die Schulleitung, anschließend: Kommunikation der ausgewählten Projekte mit Begründung an das Kollegium
<input type="checkbox"/>	Entscheidung durch die Steuergruppe, anschließend: Kommunikation der ausgewählten Projekte mit Begründung an das Kollegium
<input type="checkbox"/>	Entscheidung im Kollegium
<input type="checkbox"/>	Anderes Verfahren, nämlich:

## Schritt 6: Über Projektaufträge entscheiden, Entscheidung kommunizieren und Schulentwicklungsprojekt bearbeiten

Nach der Entscheidung und Kommunikation wird das Schulentwicklungsprojekt bearbeitet. Dabei bietet sich eine Orientierung am Projektmanagement an. Im Projektstrukturplan (PSP) wird das Projekt in Teilaufgaben gegliedert. Ein weiterer wichtiger Folgeschritt ist die Erstellung eines Ablauf- und Terminplans mit der Festlegung von Meilensteinen. Das Projektmanagement kann durch Software wie MS Projekt oder die Freeware OpenProj unterstützt werden. Den Abschluss eines Projektes bildet die Schlussbewertung und -dokumentation. Im Internet findet sich eine Fülle von Informationen zum klassischen Projektmanagement

Das klassische Projektmanagement schenkt allerdings der Kommunikation und der Beteiligung des Kollegiums zu wenig Beachtung. Sie sollten daher parallel einen Plan für die Beteiligung, zum Beispiel in Projekten, und die Kommunikation festlegen. Idealerweise wird das Kollegium regelmäßig, in eher kleinen Dosen flächendeckend informiert.

Wer wird informiert?	Wann?	Wie?	Worüber?

## Schritt 7: Schulentwicklungsprojekt abschließen

Während der Bearbeitung des Schulentwicklungsprojektes wird bereits der Abschluss des Projektes geplant. Das Projekt sollte so zugeschnitten sein, dass wichtige Meilensteine und das ganze Projekt in einem überschaubaren Zeitraum abgeschlossen werden.

Der Abschluss sollte von der Schule auch zelebriert werden. Wie in beruflichen Schulen üblich, sollten dabei die Unbeteiligten gelobt und befördert werden und die Beteiligten, vor allem die Unschuldigen, bestraft werden, so dass kein Kollegium auf die Idee kommt, nochmals ein Projekt mit Ihnen zu machen.

Um wieder zum Ernst zurückzukommen: Tatsächlich ist das Pflücken solcher Erfolge als Bestätigung für das Kollegium wichtig. Dabei sind die bisherigen Arbeiten nochmals in den Zusammenhang mit dem Qualitätsmanagement der Schule zu stellen. Dabei lohnt es sich, in kurzen Worten den Verlauf der bisherigen Arbeit zu wiederholen. Außerdem sollte ein Ausblick auf die weiteren Arbeiten geleistet werden. Es ist nicht nur wichtig, den Qualitätsregelkreis zu schließen, sondern dies auch im Kollegium zu kommunizieren.

## ANHANG:

### Übersicht über das Vorgehen beim Follow-Up

<b>1</b>	Erste Veränderungsideen auf Grundlage der Evaluationsdaten entwickeln	Schulleitung oder Steuergruppe allein
<b>2</b>	Die Kommunikation der ersten Veränderungsideen vorbereiten	
<b>3</b>	Veränderungsideen im Kollegium kommunizieren	Schulleitung oder Steuergruppe im Kollegium
	Veränderungsideen im Kollegium überdenken und entwickeln	Kollegium (bzw. betroffene Teile)
<b>4</b>	Veränderungsideen kritisch bewerten	
	Personen zur Ausarbeitung von Projektaufträgen beauftragen	
<b>5</b>	Projektaufträge ausarbeiten	Beauftragte Projektaufträge
	Entscheidung über Projektaufträge und Kommunikation der Entscheidung vorbereiten	(Je nach Festlegung in der Vorbereitung)
<b>6</b>	Über Projektaufträge entscheiden und Entscheidung kommunizieren	Schulleitung oder Steuergruppe
	Schulentwicklungsprojekt bearbeiten	Beauftragte für das Schulentwicklungsprojekt
<b>7</b>	Schulentwicklungsprojekt abschließen	(Je nach Festlegung in der Projektplanung)

## Bewertungsraster für Veränderungen

<b>Grundsatz: Stärken stärken und Schwächen schwächen!</b>		
Zielbezug: Veränderungen sollten einen Beitrag zur Erreichung der Ziele leisten	Leitbildbezug	Passt die Projektidee gut zu unserem Leitbild?
	Integration in das Schulprogramm bzw. Entwicklungs- und Umsetzungsplan (EUP)	Lässt sich die Veränderung gut im Schulprogramm bzw. EUP verankern?
	Bezug der Q-Matrix	Passt die Projektidee gut zur Q-Matrix?
	Integration in Zielvereinbarung	Lässt sich die Projektidee voraussichtlich in die Zielvereinbarungen einbringen?
Chancen & Risiken: Veränderungen nutzen Chancen und umgehen Risiken	Chancen: Voraussichtlich positive Veränderungen in der Umwelt, die gepflückt werden wollen	Welche Stärken sind wichtig, damit voraussichtliche Entwicklungen für uns genutzt werden können? Welche Schwächen verhindern, dass eine voraussichtliche Chance nicht genutzt werden kann?
	Risiken: Voraussichtlich negative Veränderungen in der Umwelt, die vermieden werden sollen	Welche Stärken sind wichtig, um auf voraussichtliche Risiken zu antworten? Welche Schwächen verstärken negative Veränderungen?
Ressourcen & Timing: Veränderungen gefährden den Energiehaushalt nicht und haben das richtige Timing	Ressourcen aktivieren, z. B. Zeit, Geld, Know-how	Aktiviert die Veränderung schulinterne und -externe Ressourcen?
	Ressourcen schonen	Übernimmt sich die Institution mit der Veränderung nicht und gefährdet die Gesundheit der Lehrkräfte?
	Timing	Passt das Timing der Veränderung, auch mit Blick auf voraussichtliche Veränderungen in der Organisation?
Veränderungsprozess: Veränderungen brauchen einen klaren Veränderungsprozess	Dringlichkeit	Lässt sich voraussichtlich in der Schule ein Gefühl der Dringlichkeit vermitteln?
	Promotoren	Findet das Projekt innerhalb und ggf. auch außerhalb der Schule Personen, die das Projekt fördern und voranschieben würden?
	Ressourcen	Lassen sich die notwendigen internen und externen Ressourcen gut beschaffen?

	Kommunizierbarkeit	Lässt sich die Veränderung gut kommunizieren bzw. kommunizierbar machen?
	Partizipation (keine Inseln)	Betrifft die Veränderung nicht nur kleine Teile, sondern möglichst große, aber nicht zu große Teile des Kollegiums?
	Schnelle Erfolge	Führt die Veränderung vergleichsweise schnell zu Erfolgserlebnissen als Grundlage für die weitere Arbeit?
	Personalentwicklung	Erlaubt es die Veränderung, das Kollegium auf breiter Basis zu befähigen?
	Nachhaltigkeit	Lässt sich die Veränderung langfristig durchhalten?
QM-Bezug: Veränderungen sollten sich in das QM der Schule einpassen lassen	Integration in den Schulalltag	Lässt sich die Projektidee voraussichtlich gut in den Alltag der Schule (Prozesse) einbinden?
	Integration in Evaluation und Auswertung	Lässt sich die Projektidee voraussichtlich gut evaluieren und auswerten?
	Integration in den Prozessbericht	Lässt sich die Projektidee voraussichtlich gut in den Qualitätsbericht integrieren?



## Übersicht über einen möglichen Moderationsplan für den Workshop

Phase	Ziel	Medien	Wer?
Einleitung	Zielsetzung und Ablauf verdeutlichen	Keine	
Erste Veränderungsideen kommunizieren	Erste Veränderungsideen vorstellen, zugrundeliegende Analysen darlegen, begründen	Powerpoint oder vorbereitete Flipcharts (Poster) mit Begründung, Karten mit Stichworten werden schon angebracht	
Bezugspunkt verdeutlichen		Poster mit Zielsetzung(en)	
Veränderungsideen überdenken und entwickeln	Moderationsfrage, Kartenabfrage	Moderationsmaterial (Kartenabfrage)	
Ideen clustern	Karten werden in Themenfelder gebündelt, Themenfelder werden mit Rundkarten durchnummeriert, Abschluss: Rundkarten werden durch Themeneckkarten mit Namen benannt	Rundkarten für Zahlen, Eckkarten für Themen	
Veränderungsideen kritisch bewerten	Veränderungsideen global oder analytisch bewerten	Bewertungspunkte	
Ggf. weitere Arbeit in einzelnen Gruppen	Weitere Präzisierung zur Vorbereitung der Ausarbeitung der Projektaufträge	Eckkarten, Bewertungspunkte	
Weiteres Vorgehen, insbesondere Beauftragte für Projektaufträge bestimmen	Festlegen, wer wann welche Projektaufträge ausarbeitet und wer das begleitet	Flipchart (mit Template für Projektauftrag)	

## Ausarbeitung von Projektaufträgen

Projektauftrag	Verantwortliche für Ausarbeitung	Bis wann?

## Ausarbeitung der Projektaufträge begleiten

## Template für einen Projektauftrag

<b>Name des Projekts</b>	Ein sprechender Name für das (Teil-) Projekt
<b>Inhalt und Ziele</b>	
• <b>Inhalt</b>	Kurze Beschreibung der Inhalte des Projektes
• <b>Ziele</b>	Auflistung der Ziele des Projekts
• <b>Leitbildbezug</b>	Kurze Beschreibung, welche Elemente des Leitbildes der Schule aufgenommen werden
• <b>EUP-Integration</b>	Position der Projektidee im Schulprogramm bzw. Arbeitsprogramm der Schule
• <b>Q-Matrix</b>	Position der Projektidee in der Q-Matrix
• <b>Projektorganisation</b>	
• <b>Auftraggeber</b>	Wer genehmigt das Projekt, vor allem auch die damit verbundenen Ressourcen?
• <b>Projektleiter(in)</b>	Handelt mit dem Auftraggeber den Projektauftrag aus. Ist verantwortlich für die Qualität im Projekt, z. B. Termintreue. Berichtet regelmäßig
• <b>Projektteam</b>	Das Projektteam arbeitet später das eigentliche Projekt aus. Bei der Zusammenstellung des Projektteams ist darauf zu achten, dass die notwendigen Kompetenzen versammelt werden und die relevanten Gruppen in der Schule involviert werden.
• <b>Ressourcen</b>	
• <b>Interne Ressourcen</b>	Welche internen Ressourcen werden eingeplant? Möglichst genau beschreiben
• <b>Externe Ressourcen</b>	Welche externen Ressourcen werden eingeplant? Externe Ressourcen sind z. B. die Zusammenarbeit mit den pädagogischen Hochschulen, Berater(innen) oder der Austausch mit anderen Schulen
• <b>Dokumentation und Berichte</b>	
• <b>Dokumentation</b>	Wie werden die Arbeiten dokumentiert?
• <b>Berichte</b>	Wer (im Regelfall Projektleiter/in) berichtet wo und wann? Beachten Sie dazu bitte auch das Kommunikationskonzept.

## Literaturangaben

### Literatur zur Schulentwicklung

Altrichter, H. & Helm, C. (Hrsg.). (2011). *Akteure & Instrumente der Schulentwicklung*. Baltmannsweiler: Schneider Hohengehren [u.a.].

Capaul, R. & Seitz, H. (2011). *Schulführung und Schulentwicklung: Theoretische Grundlagen und Empfehlungen für die Praxis* (3. Aufl.). Bern: Haupt Verlag.

Rolff, H.-G., Buhren, C. G., Lindau-Bank, D. & Müller, S. (1999). *Manual Schulentwicklung: Handlungskonzept zur pädagogischen Schulentwicklungsberatung (SchuB)*. Weinheim und Basel: Beltz.

### Literatur zu Change Management

Kotter, J. P. (2011). *Leading Change: Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern*. München: Vahlen, Franz.

Stolzenberg, K. & Heberle, K. (2009). *Change Management: Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten - Mitarbeiter mobilisieren* (2. Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer.

### Literatur zu Projektmanagement

Endler, S., Kührt, P. & Wittmann, B. (2010). *Projektarbeit: Projektkompetenzen handlungsorientiert erlernen*. Haan-Gruiten: Europa Lehrmittel (Ein Handbuch für Schüler).

Kessler, H. & Winkelhofer, G. A. (2004). *Projektmanagement: Leitfaden zur Steuerung und Führung von Projekten ; mit 42 Tabellen* (4. Aufl.). Berlin ;, Heidelberg ;, New York ;, Hongkong ;, London ;, Mailand ;, Paris ;, Tokio: Springer.

Litke, H.-D. (2007). *Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen, evolutionäres Projektmanagement* (5. Aufl.). München: Hanser.