

Bachelorstudiengang

Bachelorthesis 2021

8. Semester - Teilzeit

Der Veränderungsprozess der Sekundarschule St. Alban Basel-Stadt im Rahmen der Digitalisierung

Eingereicht an der Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Autorin: Sophia Schwager

Begleitperson: Dr. Priska Hagmann-von Arx

Praxispartner: Erziehungsdepartement des Kantons Basel-Stadt

Datum: Donnerstag, 10. Juni 2021

Abstract

Die Digitalisierung macht keinen Halt vor Schulen und zwingt diese, sich einer Veränderung zu stellen. So hat sich das Erziehungsdepartement des Kantons Basel-Stadt zur Aufgabe gemacht, diese Veränderung anzugehen und hat ein Pilotprojekt gestartet. Die Sekundarschule St. Alban Basel-Stadt war Teil dieses Pilotprojekts. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Frage, inwiefern der Veränderungsprozess aus Sicht der Schulleitung und Lehrpersonen der Sekundarschule St. Alban Basel-Stadt gut verlief, was schwierig war und wo sie Verbesserungspotential sehen. Mittels qualitativer Inhaltsanalyse von 9 Interviews, welche als Grundlage das Acht-Phasen-Modell nach Kotter (1996/2011) hatten, zeigte sich, dass die Covid-19-Pandemie positiven Einfluss auf den Veränderungsprozess hatte. Die Kooperation und Unterstützung im Kollegium wurden gefördert und die Nutzung der digitalen Endgeräte gestärkt. Die grösste Herausforderung war das Planen und das Kommunizieren der Vision. Hier besteht Optimierungsbedarf. Mit etwas mehr Vorgaben des Erziehungsdepartements des Kantons Basel-Stadt wäre dies möglich.

Schlagwörter: Veränderungsprozess, Organisationsentwicklung, Schulentwicklung, Bildungssystem, Schulsystem

Anzahl Zeichen (inkl. Leerzeichen und ohne Anhang): 109'461

Danksagung

Ich möchte mich an dieser Stelle herzlich bei allen Personen bedanken, welche mich bei meiner Bachelorthesis unterstützt haben. Allen voran meiner Begleitperson Frau Dr. Priska Hagmann-von Arx, die immer für klärende Fragen für mich da war. Ein besonderer Dank geht an alle interviewten Personen, die mir gewinnbringende Informationen gaben, sich Zeit für mich genommen haben und mir wertvolles Vertrauen geschenkt haben.

Ebenso bedanke ich mich ausdrücklich bei meinem Praxispartner, dem Erziehungsdepartement des Kantons Basel-Stadt, speziell Christoph Gütersloh, welcher es ermöglicht hat meine Bachelorthesis bei ihnen durchzuführen.

Ein geschätzter Dank geht schlussendlich an meine Familie, Freundinnen und Freunde, welche mich in dieser Zeit emotional unterstützt haben und für mich da waren.

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	1
1.1	Ausgangslage	2
1.2	Ziel der Arbeit.....	2
1.3	Herleitung der Fragestellung.....	3
1.4	Gliederung der Arbeit	3
2.	Theoretischer Rahmen	4
2.1	Veränderungsprozess	4
2.2	Das Acht-Phasen-Modell nach Kotter	5
2.3	Widerstand im Veränderungsprozess	9
2.4	Veränderungsprozess an der Schule.....	10
3.	Methodisches Vorgehen	12
3.1	Datenerhebung	12
3.1.1	Stichprobe.....	12
3.1.2	Interviewform	13
3.1.3	Leitfaden	13
3.1.4	SPSS Prinzip und Erstellung des Leitfadens	13
3.1.5	Pretest Methode – Think Aloud	14
3.1.5	Pretest Vorgehen.....	15
3.1.6	Kontaktaufnahme mit der Sek St. Alban und den Interviewteilnehmenden.....	15
3.1.7	Durchführung der Interviews.....	16
3.2	Datenauswertung	16
3.2.1	Transkription	16
3.2.2	Kategorienbildung	17
4.	Ergebnisse	22
4.1	Die Veränderung der Sekundarschule St. Alban Basel-Stadt der vergangenen zwei Jahren	22
4.2	Ergebnisse der Interviews.....	22
5.	Diskussion	35
5.1	Diskussion der Ergebnisse der Interviews	35
5.2	Beantwortung der Fragestellung	38
5.3	Handlungsempfehlung	39
5.4	Reflexion	40

5.5 Fazit	41
Literaturverzeichnis	42
Abbildungsverzeichnis.....	45
Tabellenverzeichnis.....	45

1. Einleitung

Alles, was lebt, ist in Bewegung, entwickelt und verändert sich stetig. Es ist nicht nur der Mensch, der sich in einer unaufhörlichen Veränderung befindet, sondern auch die Welt, die dieser Veränderung ausgesetzt ist (Steiger & Lippmann, 2013). Durch die unfassbar schnelle Globalisierung stehen auch die Unternehmen und Organisationen unter einem enormen Veränderungsdruck (Teerling et al., 2020). Dies hat zur Folge, dass nachhaltige Anpassungseffekte in Organisationen erforderlich sind. Dazu gibt es eine Vielzahl an Faktoren, welche diese Anpassung und Weiterentwicklung erzwingen (von Rosenstiel & Nerdinger, 2011). Einer dieser Faktoren, welcher die Organisationen in der heutigen schnelllebigen und hochkomplexen Welt ausgesetzt sind, ist die Digitalisierung. Die Digitalisierung nimmt Einfluss in unterschiedliche Lebensbereiche und macht ebenso keinen Halt vor den Schulen (Lorenz & Endberg, 2019). Digitale Endgeräte bieten Anwendungsmöglichkeiten an, welche über die herkömmlichen Lehrmittel hinausgehen. Sie können das fachspezifische wie auch das überfachliche Lernen unterstützen. Mit digitalen Endgeräten kann der Unterricht an den Schulen individualisierter, selbstgesteuerter, kooperativer und mit vielfältigerem Materialeinsatz und Mitteleinsatz gestaltet werden (Endberg et al., 2020).

Durch die Digitalisierung werden alle beruflichen, privaten und gesellschaftlichen Lebensbereiche verändert. Daher steht ausser Frage, dass die Schulen ihren Erziehungs- und Bildungsauftrag überdenken und darauf ausrichten müssen, um beispielsweise die Schülerinnen und Schüler (SuS) auf die sich verändernden Lebensbedingungen vorzubereiten (Lorenz & Endberg, 2019). Daraus bedingt sich, dass an den Schulen die Integration digitaler Endgeräte neue Regeln und Praktiken hervorruft und eine Veränderung notwendig ist (Endberg et al., 2020), welche die Gesamtorganisation «Schule» betrifft (Lorenz & Endberg, 2019). Dies ist erfahrungsgemäss keine einfache Aufgabe, da Bildungssysteme in der Regel über Jahrzehnte stabil und starr sind und sich Veränderungen als träge und herausfordernd erweisen. Doch ein Ausbau und eine Weiterentwicklung des Bildungssystems ist dringend nötig (Gruber, 2020).

Dieser Herausforderung hat sich der Kanton Basel-Stadt 2019 gestellt und sich zur Aufgabe gemacht, die Volksschulen digital auszubauen und den Veränderungsprozess in Angriff zu nehmen.

1.1 Ausgangslage

Für die Bachelorarbeit an dem Institut für angewandte Psychologie an der Fachhochschule Nordwestschweiz Olten ist es Voraussetzung, dass die Studierenden mit einem Praxispartner zusammenarbeiten, eine reale Situation bearbeiten, evaluieren und Massnahmen für eine potenzielle Verbesserung entwerfen.

In der vorliegenden Arbeit ist das Erziehungsdepartement des Kantons Basel-Stadt (ED BS) der Praxispartner. Die Ausgangslage ist folgende:

Im November 2019 wurde vom Grossen Rat Basel-Stadt der Ausbau der Digitalisierung an den Volksschulen und am Zentrum für Brückenangebote (ZBA) genehmigt. Im Dezember 2019 wurde die Fachstelle Information and Communication Technology (ICT) / Technische Unterrichtsmittel (TU) Medien und das Pädagogische Zentrum Basel-Stadt (PZ.BS) beauftragt, ein Konzept für die Schulentwicklung und Weiterbildung des Gesamtprojekts Digitalisierung zu konzipieren. An drei Testschulen wird überprüft, ob das Projekt umsetzungsfähig und realisierbar ist. So können in der Pilotphase Erfahrungen der Umsetzung gesammelt werden. (Erziehungsdepartement des Kantons Basel-Stadt [ED BS], 2020).

Im Sommer 2020 haben die Lehrpersonen (LP) der Testschulen ihre digitalen Endgeräte erhalten, die SuS erhielten ihre im Oktober 2020 (ED BS, 2020).

Für die vorliegende Arbeit hat sich eine der drei Testschulen, die Sekundarschule St. Alban Basel-Stadt (Sek St. Alban), für eine Zusammenarbeit bereit erklärt, um einen Einblick in ihren Veränderungsprozess zu gewährleisten.

Vom ED BS ist der Auftrag klar definiert: In der vorliegenden Arbeit soll der Veränderungsprozess genau evaluiert werden und die Digitalisierung lediglich als Auslöser dessen betrachtet und nicht in den Fokus gesetzt werden.

1.2 Ziel der Arbeit

In der vorliegenden Arbeit werden die Schulleitung (SL) und LP der Sek St. Alban zum Veränderungsprozess der letzten zwei Jahren befragt. Die Aussagen werden ausgewertet und evaluiert. Zum Schluss soll eine Handlungsempfehlung für alle Volksschulen des Kantons Basel-Stadt konzipiert werden. In dieser wird festgehalten, welche Faktoren aus Sicht der SL und LP für einen erfolgreichen Veränderungsprozess als wichtig und zielführend wahrgenommen werden und wie mit Widerstand umgegangen werden soll.

1.3 Herleitung der Fragestellung

Mit den vorhandenen Informationen des ED BS und der Ausgangslage der Sek St. Alban wird eine Fragestellung hergeleitet und definiert.

Da in der vorliegenden Arbeit der Veränderungsprozess der Sek St. Alban genau beleuchtet wird, wird sich die Fragestellung auf diesen beziehen. Einerseits soll herausgefunden werden, was die SL und LP der Sek St. Alban am Veränderungsprozess als gut empfinden, andererseits was sie als schwierig ansehen. Zudem soll untersucht werden, wo im Veränderungsprozess Verbesserungspotential gesehen wird. Aus diesen drei Faktoren wird folgende Fragestellung abgeleitet:

«Was verlief im (digitalen) Veränderungsprozess für die Schulleitung und Lehrpersonen der Sekundarschule St. Alban Basel-Stadt gut, was war schwierig und wo sehen sie Verbesserungspotential?»

1.4 Gliederung der Arbeit

Die Bachelorthesis ist in mehrere Hauptkapitel aufgeteilt. Das erste Kapitel beinhaltet die Einleitung dieser Arbeit. Es wird beschrieben, um welches Thema es sich in der Arbeit handelt, was die Ausgangslage ist und welche Fragestellung am Ende dieser Arbeit beantwortet wird.

Im darauffolgenden Kapitel wird der theoretische Rahmen festgelegt. Es wird der Veränderungsprozess dargelegt und das Acht-Phasen-Modell nach Kotter (1996/2011), welches im Zentrum dieser Arbeit steht, beschrieben. Zudem wird ein Einblick gegeben, was Widerstand in einem Veränderungsprozess auslöst und wie mit diesem umgegangen werden soll. Anschliessend wird erklärt, wie ein Veränderungsprozess in der Schule aussieht. Im dritten Kapitel wird das methodische Vorgehen dargestellt, welches Forschungsdesign gewählt wird und nach welchen Methoden die Daten erhoben und ausgewertet werden. Die Ergebnisse der erhobenen Daten werden im vierten Kapitel vorgestellt und beschrieben. Im nachfolgenden und letzten Kapitel werden die Ergebnisse diskutiert, die Fragestellung beantwortet und eine Reflexion der Arbeit gegeben. In diesem Kapitel wird auch die Handlungsempfehlung dargestellt und das Fazit gezogen.

2. Theoretischer Rahmen

In diesem Kapitel wird erklärt, was das Ziel eines Veränderungsprozesses ist, wo sein Ursprung liegt und wie das Acht-Phasen-Modell nach Kotter (1996/2011) aufgebaut ist. Zudem wird ein Blick auf den Widerstand geworfen und wie ein Veränderungsprozess in der Schule eingebettet ist.

2.1 Veränderungsprozess

Das Ziel eines Veränderungsprozesses ist es, eine Organisation vom Ist-Zustand zu einem definierten Soll-Zustand weiterzuentwickeln. Die Effizienz und Effektivität der Organisationsaktivitäten sollen nachhaltig und wirksam verbessert werden. Ein Veränderungsprozess beinhaltet mehrere wichtige Schritte für dessen erfolgreiche Umsetzung. Bei der Umsetzung müssen die Interdependenzen zwischen Strategie (Vision, Leitbild), Kultur (Führung, Kommunikation), Technologie (Methoden, Verfahren) und Organisation (Prozesse, Strukturen) beachtet werden, da sie einen massgeblichen Einfluss auf den Veränderungsprozess haben. Eine tiefgreifende Veränderung braucht viel Zeit und sie kann Ängste und Hoffnung zugleich auslösen. Deshalb ist ein Veränderungsprozess für alle Beteiligten ein risiko- wie auch ein chancenreiches Vorhaben (Vahs & Weiland, 2020).

In einem Veränderungsprozess soll der Mensch im Mittelpunkt stehen, denn erfolgreiche Veränderungen können nur dann erreicht werden, wenn die Mitarbeitenden bereit und fähig sind, am Prozess teilzunehmen, an ihm mitwirken und diesen umsetzen wollen (Doppler & Lauterburg, 2008). Wie ein Veränderungsprozess umgesetzt wird, kann jedoch unterschiedlich ausfallen. Einige sind der Meinung, es gibt den «one best way», während andere wiederum glauben, dass die Veränderung nur teilplanbar ist, da die Organisationen diversen Einflüssen und Belastungen ausgesetzt sind (Vahs & Weiland, 2020). Grundsätzlich ist es wichtig zu berücksichtigen, dass die Vorgehensweisen und die Konzepte der Veränderungsprozesse nicht einheitlich betrachtet werden, da die unterschiedlichen Organisationen heterogen und nicht linear veränderbar sind (Feldhoff, 2011).

Es existieren etliche Modelle, Theorien und Methoden, wie ein Veränderungsprozess am besten gestaltet und durchgeführt werden kann (Argyris & Schön, 2002; Krüger & Bach, 2014; Scharmer, 2020). Ein bedeutender Begründer des Veränderungsprozessmodells ist Kurt Lewin (1947). Lewin hat im Jahr 1947 ein Phasenmodell erstellt, welches zyklisch und in drei Hauptphasen dargestellt wird. Sein Drei-Phasen-Modell wird gemäss Warwas, Seifried und Meier (2008) nachfolgend erklärt.

1. *Unfreeze (Auftauen)*. Die Organisation wird mit internen oder externen Neuerungen destabilisiert. Es entsteht eine Spannung, welche die Organisation zwingt, Veränderung vorzunehmen. Damit es zu einer gelingenden Veränderung kommt, müssen die

Mitarbeitenden auf die Problemlage sensibilisiert, ihr Bedürfnis nach Veränderung geweckt, Lösungsstrategien entwickelt und entworfen werden.

2. *Move (Bewegen)*. Ein Konzept mit konkreten Implementationsmassnahmen wird erstellt. Die Mitarbeitenden müssen mit den geplanten Änderungen und den daraus resultierenden neuen Handlungsanforderungen vertraut gemacht und zur aktiven Mitwirkung motiviert werden. In dieser Phase können vermehrt Konflikte und Widerstände entstehen.
3. *Freeze (Einfrieren)*. Um eine langfristige Wirkung der Innovation gewährleisten zu können, müssen die neu erworbenen Strukturen und Handlungsmuster gefestigt werden. Das heisst, die implementierten Neuerungen müssen im Arbeitsalltag integriert und routiniert werden.

Lewins Grundüberlegungen haben noch bis heute Bestand. Das Acht-Phasen-Modell nach Kotter (1996/2011) basiert beispielsweise auf dem Modell nach Lewin (1947), hat sich im Laufe der Zeit etabliert und wird im folgenden Kapitel dargestellt.

2.2 Das Acht-Phasen-Modell nach Kotter

Das Acht-Phasen-Modell nach Kotter (1996/2011) gliedert den Veränderungsprozess in acht Phasen. Sein Modell nimmt in dieser Arbeit eine zentrale Rolle ein.

Ein Veränderungsprozess ist laut Kotter (1996/2011) nicht einfach zu bewältigen, da er viel Zeit benötigt und Führung von unterschiedlichen Personen verlangt. Aus diesem Grund wird dieser Prozess in acht Phasen eingeteilt. Um einen erfolgreichen Veränderungsprozess zu erreichen, muss die Reihenfolge der acht Phasen eingehalten werden. Ist dies nicht der Fall und wird eine Phase übersprungen, kann das verheerende Probleme nach sich ziehen. Um die Gründung einer nachhaltigeren und effektiveren Zukunft in der Organisation anzustreben, ist in jeder der acht Phasen genügend Zeit und Investition einzuplanen. Dies verlangt, dass der Prozess nach genauen Regeln durchlaufen und abgeschlossen wird (Kotter, 1996/2011). Im Folgenden werden die acht Phasen nach Kotter (1996/2011) beschrieben:

1. **Dringlichkeitsgefühl**

In der ersten Phase ist das Erreichen eines Dringlichkeitsgefühls ausschlaggebend. Dieses ist notwendig, damit die Kooperationsbereitschaft der Mitarbeitenden während des Veränderungsprozesses erhalten bleibt. Ausschlaggebend für die erfolgreiche Umsetzung dieser Phase ist die Selbstgefälligkeit zu minimieren. Ist die letztere ausgeprägt, verfügen nur wenige Mitarbeitende über ein Interesse an einer Auseinandersetzung mit dem Problem und der Veränderungsprozess ist schwer zu ermöglichen. Die Selbstgefälligkeit kann in neun Punkte aufgeteilt werden. Zum Beispiel das Fehlen einer grösseren und nicht sichtbaren

Krise, das Vorhandensein von zu vielen sichtbaren Ressourcen oder insgesamt niedrige Leistungsmaßstäbe in der Organisation, um einige genannt zu haben.

2. Führungskoalition

In der Regel ist kein Individuum in der Lage, alleine eine gute Vision zu entwickeln, diese den Mitarbeitenden zu kommunizieren, kurzfristige Erfolge zu erzielen, Veränderungsprojekte zu leiten und neue Ansätze in der Organisationsstruktur zu verankern. Aus diesem Grund benötigt eine fundamentale Veränderung ein einsatzbereites, motiviertes Team. Die richtige Zusammensetzung und der Aufbau einer Führungskoalition ist eine essenzielle Komponente der frühen Phasen des Veränderungsprozesses. Dabei sind gemeinsame Ziele, gegenseitiges Vertrauen und eine flache Hierarchie notwendige Faktoren. Um eine richtige Zusammensetzung generieren zu können, welche in der Lage ist, den Veränderungsprozess zu führen, müssen die geeigneten Mitglieder gefunden werden. Des Weiteren muss die neu zusammengestellte Führungskoalition zu Teamwork fähig sein. Dafür ist Vertrauen eine massgebende Basis, welche im Prozess des Zusammenfindens aufgebaut und gestärkt werden kann. Für das Gelingen ist bei diesem Prozess das miteinander Diskutieren Voraussetzung. Was denken und fühlen die einzelnen Personen über die Organisation und welche Probleme wie auch Chancen werden mit der angedachten Veränderung gesehen?

Dafür muss genügend Zeit eingeplant werden. So werden Kommunikationskanäle geöffnet oder verstärkt und ein gemeinsames Verständnis wird (weiter-)entwickelt. Zudem sollen intellektuelle sowie soziale Aktivitäten durchgeführt werden, um das Vertrauen untereinander zu stärken. Das gewonnene Vertrauen spielt für die spätere Zielsetzung eine grosse Rolle. Das Bestehen eines gemeinsamen Zieles ist ein weiterer elementarer Bereich für die Zusammenarbeit und das Teamwork.

3. Vision und Strategie entwickeln

Die Erarbeitung einer Vision ist oftmals chaotisch, schwierig, emotional, mühsam und zeitintensiv. Für den Veränderungsprozess hat sie dennoch drei essenzielle Funktionen. Zum einen gibt eine Vision die Richtung an, wo sich die Organisation hinbewegen soll und wo sich das Ziel befindet. Eine wichtige Voraussetzung für eine Vision ist, dass sie vorstellbar, erstrebenswert, machbar, fokussiert, flexibel und kommunizierbar ist. Probleme und Uneinigkeiten der angestrebten Richtung können somit vermieden und beseitigt werden. Hinzukommt, dass deplatzierte Projekte schneller erkannt und beseitigt werden. Zweitens kann sie zu Handlungen motivieren, welche nicht zwingend im kurzfristig eigenen Interesse der Mitarbeitenden liegen. Indem eine Vision Hoffnung generiert und motivierend wirkt, hilft sie einen natürlichen Widerwillen bei den Mitarbeitenden zu überwinden. Und zum Dritten

macht sie klar, dass bei einer Veränderung Opfer gebracht werden müssen, diese aber zur persönlichen Zufriedenheit und besonderem Nutzen beitragen. Die Vision macht es möglich, motivierte Mitarbeitende und deren Tätigkeiten effizient zu koordinieren.

Das Miteinbeziehen einer Gruppe ausserhalb der Führungskoalition gilt während der Erarbeitung einer Vision ebenfalls als Erfolgsfaktor.

4. Vision des Wandels kommunizieren

Die Vision des Wandels, der Veränderung zu kommunizieren, akzentuiert sich als grosse und emotionale Herausforderung. Es ist keine einfache Aufgabe, bei den Mitarbeitenden Anteilnahme und Kommitment für die neue Vision zu erreichen. Dies bedeutet, dass in dieser Phase viel Zeit investiert und ein angemessener Kommunikationsweg eingeschlagen werden muss. Dazu können sieben Prinzipien beigezogen werden, die diese Phase im Veränderungsprozess erleichtern. Es soll in einfacher Sprache kommuniziert werden, so wird die grosse Mehrheit die Botschaft der Vision verstehen. Bilder, Analogien oder Beispiele sollen benutzt werden, denn mit bildlicher Sprache können komplexe Ideen besser verstanden und eingepägt werden. Einer der effektivsten Wege, die Vision zu kommunizieren, ist das Nutzen unterschiedlicher Foren. In diesem Zusammenhang steht auch das Wiederholen des Kommunizierens der Vision. Je öfters die Vision wiederholt wird, desto besser gelangt sie in das Bewusstsein der Mitarbeitenden. Nebst dem mündlichen Kommunizieren ist es entscheidend, speziell für skeptische Mitarbeitende, dass die Vision im Arbeitsalltag vorgelebt wird. Wenn Diskrepanzen zwischen der Vision und des tatsächlichen Verhaltens auftauchen und nicht beseitigt werden können, muss das direkt kommuniziert werden. Schliesslich darf die Kommunikation der Vision nicht auf einer Ein-Weg- Kommunikation basieren, sie muss so ausgelegt sein, dass Feedback und Fragen während des Veränderungsprozesses stets gehört und beantwortet werden.

5. Mitarbeitende auf breiter Basis befähigen

Wenn die Mitarbeitenden nicht mit an Bord sind und keine Partizipationsmöglichkeit gesehen wird, lässt sich ein Veränderungsprozess nur schwer durchsetzen, denn ohne Befähigung an der Veränderung mitzuwirken, wollen oder können sie dies nicht. In dieser Phase wird das Empowerment (befähigen) wichtig und es sollen möglichst viele Hindernisse aufgehoben werden. Beispielsweise müssen strukturelle Hindernisse beseitigt werden. Wenn das nicht eintritt, löst dies bei den Mitarbeitenden Frustrationserlebnisse aus und der bisherige Aufwand verpufft. Ausserdem ist es wichtig, dass darüber nachgedacht wird, welche neuen Fähigkeiten und Tätigkeiten erforderlich werden. Daraus folgend sollen passende Weiterbildungen über einen längeren Zeitraum angeboten werden, welche den

Effekt haben, dass sich die Mitarbeitenden die neuen Verhaltensweisen aneignen, sich die neue Unternehmensphilosophie einprägt und das Empowerment gefördert wird.

Widersprüche, die während dieser Phase auftreten und im System entdeckt werden, müssen angegangen und beseitigt werden, ansonsten werden die Mitarbeitenden demotiviert sein und die Veränderung scheitert.

6. Schnelle Erfolge erzielen

Schnelle Erfolge zu erzielen ist ein wichtiger Punkt, damit die Mitarbeitenden während eines längeren Zeitraums motiviert bleiben. Schnelle Erfolge müssen sichtbar, eindeutig und glaubwürdig sein und sich klar auf den Veränderungsprozess beziehen. Sie unterstützen diesen in unterschiedlichen Aspekten, zum Beispiel sehen Führungskräfte, dass die Veränderung die gewünschte Richtung einschlägt und werden diese weiterhin unterstützen. Zeitgleich können skeptische Mitarbeitende überzeugt werden, am Veränderungsprozess miteinzusteigen.

Auf schnelle Erfolge darf jedoch nicht gehofft werden, sie müssen systematisch geplant werden. Der Plan kann mit Teilzielen oder Meilensteinen versehen sein, um so schnelle Erfolge zu erzielen, einzuhalten und ersichtlich zu machen.

7. Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen einleiten

Schnelle Erfolge sind nötig, auf ihnen auszuruhen wäre jedoch für den Veränderungsprozess schädlich. Das Dringlichkeitsgefühl könnte verloren gehen und die Selbstgefälligkeit wieder ansteigen. Das darf auf keinen Fall eintreten, denn auch nach den schnell erzielten Erfolgen ist Widerstand noch immer möglich. Da die Veränderungen in der neuen Organisationskultur erst ihren Platz finden müssen, sind die neuen Praktiken noch fragil.

Diese Phase beinhaltet die Herausforderung, dass das System in der Organisation interdependent ist und meist mehr verändert wird als zu Beginn gedacht. In dieser Phase ist es wichtig, das Tempo herunterzufahren, um einen richtigen Umgang mit der Situation zu finden. Zahlreich geplante Erfolge sind empfehlenswert, um die Mitarbeitenden weiterhin zu motivieren, denn so können auch weitere Veränderungen eingeleitet und angegangen werden. Für diese Phase muss ein Bewusstsein vorhanden sein, dass viel Zeit und Energie benötigt wird.

8. Neue Ansätze in der Kultur verankern

Die Organisationskultur mit ihren Normen und Werten der Organisation vollzieht sich als letztes beim Veränderungsprozess. Die neuen Ansätze lassen sich in der Kultur nur verankern, wenn die neu implementierten Verhaltensweisen und Einstellungen der Mitarbeitenden über längere Zeit positiv zu bilanzieren sind und die Mitarbeitenden den Zusammenhang zwischen den neuen Aktivitäten und den verbesserten Leistungen wahrnehmen. Erst dann kann man von einem erfolgreichen Veränderungsprozess sprechen.

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass eine Organisation, welche den Veränderungsprozess nach Kotter (1996/2011) anstrebt, genügend Zeit einplanen muss, sodass jede Phase richtig abgeschlossen werden kann. Wenn dies der Fall ist, darf trotzdem keineswegs in einer der acht Phasen ausgeruht werden, denn in jeder sind Rückschläge möglich. Nachdem das erfolgreiche Durchlaufen aller Phasen gewährleistet ist, können die Neuerungen des Veränderungsprozesses in die Organisationskultur verankert werden und von einem erfolgreichen Veränderungsprozess gesprochen werden.

2.3 Widerstand im Veränderungsprozess

Veränderungen sind immer mit Widerstand verbunden, denn sie haben eine erhebliche Auswirkung auf die alltäglichen und üblichen Arbeitsabläufe und Tätigkeiten. Es findet eine Kollision mit dem Bedürfnis nach Sicherheit, Stabilität und Konstanz statt. Diese kommen ins Schwanken und Unbehagen macht sich bei den Mitarbeitenden breit (Schley, 1998). Das Unbehagen, der Orientierungs- und Verhaltensunsicherheit widerspiegelt sich in Angst, Bedrängnis und Zweifel, daraus bildet sich Widerstand. Beispielsweise haben Mitarbeitende das Gefühl, den neuen Anforderungen und zu erlernenden Kompetenzen nicht genügen zu können und stellen sich daher der Veränderung gegenüber quer (Warwas et al., 2008).

Gemäss Doppler und Lauterburg (2008) sind Gründe für Widerstand oftmals leicht nachvollziehbar. So sehen sie drei Ursachen, welche den Widerstand auslösen können. Das sind beispielsweise Ziele, Motive und Hintergründe, die nicht verstanden werden. Zum anderen verstehen die Mitarbeitenden die Ziele, Motive und Hintergründe zwar, sehen jedoch keinen Nutzen darin und entwickeln aus dem heraus Widerstand. Die dritte Ursache besteht darin, dass keine positiven Konsequenzen darin gesehen werden.

Der Widerstand, welcher sich bildet, kann den Veränderungsprozess in Gefahr bringen. Daher ist umso wichtiger, dass die Führungskräfte Widerstand erkennen und darauf eingehen, auch wenn dieser lieber ausgeblendet werden würde (Warwas et al., 2008). Doch letztendlich scheitert ein Veränderungsprozess nicht am Widerstand, sondern wenn dieser ausgeklammert und ignoriert wird. Der Umgang ist keineswegs einfach, aber Widerstand muss ernst genommen werden (Hunziker, Willenegger & Erhart, 2012). Man soll den

Mitarbeitenden Druck wegnehmen, dem Widerstand Raum lassen, in den Dialog treten, den Ursachen nachgehen und von Beginn an transparent sein. Mit dieser Art von Umgang können Unsicherheiten vermindert und somit dem Widerstand entgegengewirkt werden (Doppler & Lauterburg, 2008).

2.4 Veränderungsprozess an der Schule

Gemäss Rolff, Buhren, Lindau-Bank und Müller (1998) gilt es die Schule als Gesamtsystem zu betrachten, wenn es sich um eine Schulentwicklung handelt. Einzelne Elemente, können nicht isoliert von anderen verändert und weiterentwickelt werden, denn sie stehen in einer gehaltvollen Wechselwirkung zueinander und haben Auswirkungen auf diverse Bereiche. Aus diesen Bedingungen lässt sich die Schulentwicklung als Trias aus Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und Unterrichtsentwicklung definieren. Eine erfolgreiche Schulentwicklung ist nur möglich, wenn diese drei Komponenten während des Veränderungsprozesses berücksichtigt werden. Die Organisationsentwicklung beschreibt Rolff (2016) als Ausgangspunkt der Schulentwicklung. Sie beinhaltet drei Phasen: die Initiation, Implementation und Institutionalisierung. Doch die Organisationsentwicklung führt allein nicht zur erfolgreichen Schulentwicklung, da die Personalentwicklung ebenfalls ein wichtiger Bestandteil dieser ist. Die LP sollen den neuen Anforderungen gerecht werden, nicht nur eine fachliche, sondern auch eine persönliche Weiterentwicklung soll möglich sein (Rolff et al., 1998). Dafür ist eine langfristige Konzeptausarbeitung notwendig, welche sich an die Unterrichtsentwicklung anlehnt und anpasst (Buhren, 2010). Die Unterrichtsentwicklung ermöglicht neue Lernformen und die SuS rücken in den Fokus. Die Trias ist nicht als einzelnes, sondern nur gesamthaft zu betrachten, er hängt wesentlich von dem Umfeld ab, in welchem die Schule eingebettet ist (Rolff et al., 1998).

Allgemein betrachtet sind Veränderungsvorhaben in Schulen mit Schwierigkeiten verbunden, da Bildungssysteme starr sind (Gruber, 2020) oder LP über viel Autonomie und Selbstbestimmung im Unterricht verfügen (Altrichter & Eder, 2004).

Laut Endberg et al. (2020) braucht es für eine nachhaltige Schulentwicklung, eine strategische Zielorientierung und Planung entlang des Veränderungsbedarfs. Es benötigt Engagement der SL und des gesamten Schulkollegiums und alle sollen zielgebunden miteinbezogen werden. Um den Veränderungsprozess an der Schule erfolgreich vorantreiben zu können und ein zufriedenstellendes Resultat zu erzielen, ist es wichtig, dass möglichst viele LP am Prozess aktiv beteiligt sind. Das heisst, sie sollen bei der Planung, Umsetzung und Evaluierung miteingebunden werden. Die Studie von Teerling et al. (2020) ist nebstdem zum Ergebnis gekommen, dass es bei der Schulentwicklung als relevant erscheint, wie die Eigenschaften der einzelnen Beteiligten, die Kommunikation, das Ausmass an Kooperation und die Zusammensetzung der Projektgruppe (Führungskoalition) ausfallen.

In der Studie haben insgesamt 66 Personen (SL und LP) teilgenommen. Die genannte Zusammensetzung der Projektgruppe kann im Kontext des schulischen Veränderungsprozesses als Steuergruppe (SG) definiert werden. Sie stellt die zentralen Akteurinnen und Akteure in einer Schulentwicklung dar und bestimmt wie erfolgreich der Veränderungsprozess sein wird (Feldhoff, 2011).

3. Methodisches Vorgehen

Für die vorliegende Arbeit wird das qualitative Forschungsdesign benutzt und orientiert sich an der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2020). In dieser Arbeit ist der Veränderungsprozess der Forschungsgegenstand.

Der Forschungsauftrag eines qualitativen Forschungsdesigns ist das «Verstehen», was die befragten Personen, in dieser Arbeit anhand von Interviews, mitteilen. Ihr besonderer Charakter ist es, die subjektiven Sichtweisen zu rekonstruieren, somit differenziert sich die qualitative von der quantitativen Forschung (Helfferich, 2011).

Für diese Arbeit wird das qualitative Forschungsdesign gewählt, da es sinnvoll ist, subjektive Erfahrungen, Meinungen und Erlebnisse zu generieren und zu verstehen. Es ist wichtig, nachvollziehen zu können, wie die befragten Personen zu ihren subjektiven Äusserungen kommen, um so ein aussagekräftiges Ergebnis erhalten zu können. Mit einem quantitativen Vorgehen wäre das in diesem Ausmass nicht möglich. Hinzu kommt, dass es vom ED BS Auftrag war, Interviews durchzuführen.

In dieser Arbeit steht das explorative Vorgehen im Zentrum, da dieses Vorgehen einen freien Blick auf die Thematik beibehält und dennoch an methodische Vorgehensweisen geknüpft ist (Mayring, 2020).

Die geführten Interviews werden mit der SL und LP der Sek St. Alban durchgeführt, haben einen explorativen Charakter und nehmen eine retrospektive Sichtweise ein. Das beschriebene Acht-Phasen-Modell nach Kotter (1996/2011) aus dem Kapitel 2.2 dient bei der Datenerhebung als Grundlage bei der Erstellung des Leitfadens. Zugleich dient es auch bei der Datenauswertung zur Orientierung für die Bildung der Kategorien, welche aus den Interviews herausgearbeitet werden, um eine Antwort auf die Fragestellung zu erhalten.

3.1 Datenerhebung

In folgendem Kapitel wird erläutert, wie die Daten für die vorliegende Arbeit erhoben und welche Methoden dabei verwendet wurden.

3.1.1 Stichprobe

In der vorliegenden Arbeit wurde die Stichprobe mittels einer Vorab-Auswahl getroffen. Dabei werden konkrete Kriterien definiert und anhand dieser setzt sich die Stichprobe zusammen. Dieses Vorgehen wird als deduktiv bezeichnet (Flick, 2017).

Die Stichprobe in dieser Untersuchung besteht aus zehn Teilnehmerinnen und Teilnehmern, der SL und LP der Sek St. Alban, deren gemeinsamer Nenner ihre dortige Arbeitstätigkeit ist. Von den zehn befragten Personen sind sechs Teil und drei nicht Teil der SG (Führungskoalition), eine Person war zu Beginn noch mit dabei, ist dann später jedoch ausgetreten. Um eine möglichst vielfältige und heterogene Stichprobe zu erhalten, wurde

zusätzlich darauf geachtet, dass unterschiedliche Sichtweisen, Unterrichtsniveaus, Unterrichtsstufen und Arbeitstätigkeiten abgedeckt werden.

3.1.2 Interviewform

In der vorliegenden Arbeit wird die teilstrukturierte Interviewform angewendet. Wie Fragen formuliert werden, ist in einem bestimmten Mass offen und flexibel. Zur konkreten Erhebung der Daten dient das Leitfaden-Interview. Dieses wird zu einem klar definierten Thema durchgeführt, ohne dass die befragten Personen über ein Expertinnen- oder Expertenwissen verfügen müssen. Fragen und Stichworte sind vorgegeben, welche dazu dienen, die Fragestellung zu beantworten. Die Fragen können offen oder theoriegeleitet sein (Helfferich, 2011).

In dieser Arbeit werden die SL und LP der Sek St. Alban befragt, welche keine Expertinnen und Experten in dem Thema Veränderungsprozess sind. Um das Interview erfolgreich durchführen zu können, braucht es einen Leitfaden, welcher im nachfolgenden Kapitel erläutert wird.

3.1.3 Leitfaden

In der vorliegenden Arbeit dient das Acht-Phasen-Modell nach Kotter (1996/2011) als Grundlage zur Erstellung des Leitfadens. Der Aufbau und die Fragen sind entlang der verschiedenen Phasen konzipiert worden.

Es wurde ein Leitfaden erstellt, welcher mit der SL und den zur Verfügung gestellten LP durchgegangen werden konnte. Dabei spielte es keine Rolle, ob die befragten Personen Teil der SG waren oder nicht. Spezifische Fragen, welche beispielsweise an die SL oder an eine Person, aus der SG gerichtet waren, wurden im Leitfaden farblich gekennzeichnet. So mussten nicht mehrere Leitfäden erstellt werden. Der Leitfaden wird in dem Anhang A veranschaulicht und dargestellt.

Welche Methode bei der Erstellung gewählt und wie vorgegangen wurde, wird in folgendem Kapitel beschrieben.

3.1.4 SPSS Prinzip und Erstellung des Leitfadens

Für die vorliegende Arbeit wird das SPSS Prinzip nach Helfferich (2011) für die Herleitung und Erstellung des Leitfadens benutzt. Um den Grundsatz der Offenheit beizubehalten und zugleich die notwendige Strukturierung, die für das Forschungsinteresse erforderlich ist, bewährt sich das SPSS-Vorgehen, wobei die Buchstaben für Sammeln, Prüfen, Sortieren und Subsumieren stehen.

In einem ersten Schritt werden alle Fragen gesammelt und aufgelistet, die mit dem Forschungsgegenstand in Zusammenhang stehen, wobei es keine Einschränkungen gibt.

In der vorliegenden Arbeit wurde ein Word Dokument erstellt und alle Fragen, welche während der Durcharbeitung des Acht-Phasen-Modell nach Kotter (1996/2011) auftauchten, darin festgehalten. Alles, was in Hinblick auf den Veränderungsprozess als interessant und bedeutend erschien, wurde notiert. Eignung, Relevanz oder eine konkrete Fragenformulierung standen nicht im Fokus. So entstand am Schluss auf zwei A4 Seiten eine Frageliste.

Nach der Erstellung der Frageliste werden die Fragen auf ihre Qualität hin analysiert, durchgearbeitet und überprüft, ob Faktenfragen oder reine Informationsfragen vorhanden sind. Zusätzlich wird geschaut, ob die Fragen relevant für den Veränderungsprozess sowie die Fragestellung sind und ob auf diese offen geantwortet werden kann. Das zweiseitige A4 Dokument wurde nach dieser Durcharbeitung stark reduziert.

In einem nächsten Schritt werden die übriggebliebenen Fragen in eine zeitlich logische Abfolge gebracht und Themencluster werden erstellt. Die Themencluster wurden gemäss den acht einzelnen Phasen nach Kotter (1996/2011) gebildet und in eine Tabelle (Leitfaden) eingefügt. Zusätzlich wurden fünf weitere Themencluster erarbeitet: die Einleitung, die Funktion und Arbeitstätigkeit, einen Überblick zum Rückblick (Stimmungsbild), die Wichtigkeit der Schritte (Phasen) und der Abschluss.

Im letzten Schritt wird für jedes Themencluster eine Erzählaufforderung generiert. Pro Themencluster wurden alle vorhandenen Fragen durchgegangen und geschaut, welchen gemeinsamen Nenner diese haben und wie sie in einer Erzählaufforderung abgedeckt werden können. Durch die Erzählaufforderung soll das Beantworten der exmanenten Fragen im jeweiligen Themencluster generiert werden. Um dies überprüfen zu können, wurden im Leitfaden vier Spalten erstellt. In der ersten Spalte wurde der Grundreiz, der Stimulus festgehalten. In der zweiten Spalte wurden die Erzählaufforderungen, auch immanente Fragen genannt, eingefügt. In der dritten Spalte waren alle exmanenten Fragen notiert. Die vierte und letzte Spalte liess Platz für Notizen und Anmerkungen. So wurde eine klare Übersicht gewährleistet.

3.1.5 Pretest Methode – Think Aloud

Ein Pretest dient der Optimierung des Leitfadens vor dem eigentlichen Beginn der Datenerhebung. Mit dem Pretest wird ersichtlich, ob der erarbeitete Leitfaden in sich schlüssig ist, die Fragestellung beantwortet und das Interview in der festgelegten Zeit durchgeführt werden kann (Weichbold, 2019).

Für die vorliegende Arbeit wurde die Think Aloud Methode gewählt. Auf eine einfache Art ermöglicht sie Gedanken, welche Personen während des Pretests laut äussern, zu erfassen (Konrad, 2010).

3.1.5 Pretest Vorgehen

Der Pretest wurde mit zwei Personen Ende Februar 2021 durchgeführt. Die eine Person brachte Fachwissen in Bezug des Leitfadens mit, während die andere Person über einen grossen Erfahrungswert als LP an einer Sekundarschule im Kanton Basel-Stadt verfügte. So konnte überprüft werden, ob das theoretische Vorgehen wie auch der Praxisbezug zu der Schule in sich schlüssig sind.

Während des Pretests wurden die Personen darum gebeten bei jeder Frage ihre Gedanken laut auszusprechen. So konnten Missverständnisse, unklare Formulierungen oder irreführende Assoziationen aufgedeckt werden.

Die Person mit dem Fachwissen richtete ihr Augenmerk vor allem auf den Aufbau des Leitfadens, während die LP darauf achtete, ob die Fragen verständlich für LP sind und ob sie logisch und sinnvoll erscheinen.

Während des Pretests wurden Notizen gemacht und die Zeit gestoppt. Nach dem Pretest gaben die zwei Personen ein Feedback, anschliessend wurde der Leitfaden überarbeitet und noch vor offiziellem Interviewstart angepasst.

3.1.6 Kontaktaufnahme mit der Sek St. Alban und den Interviewteilnehmenden

Die Autorin der vorliegenden Arbeit erhielt vom ED BS den Kontakt der SL der Sek St. Alban. Bei der ersten Kontaktaufnahme ging es darum, sicherzustellen, dass LP mit unterschiedlichem Bezug zum Veränderungsprozess im Rahmen der Digitalisierung für die Interviews zur Verfügung gestellt werden. Noch vor den Schulferien, im Februar 2021, wurden der Autorin Name und Emailadresse der jeweiligen LP zugestellt. Danach erhielten diese eine E-Mail mit allen wichtigen Informationen zum weiteren Vorgehen und Ablauf des bevorstehenden Interviews. Die LP wurden zudem darum gebeten, einen Doodle auszufüllen und einen Termin für die Interviewdurchführung anzugeben. Nachdem sich die einzelnen LP inklusive der SL im Doodle eingetragen hatten, wurden die Personen individuell benachrichtigt. Der Termin wurde bestätigt und eine Einverständniserklärung wurde angehängt und darum gebeten, diese bis vor oder bei dem Interview unterschrieben zurückzugeben. Aufgrund der Covid-19-Pandemie wurde es der SL und LP überlassen, ob sie das Interview vor Ort oder virtuell durchführen wollten.

Es standen Räumlichkeiten der Sek St. Alban und die Software MS Office 365 Teams zur Verfügung. Die Software MS Office 365 Teams stand zur Auswahl, da die Schule mit dieser arbeitet und die SL und LP bereits damit vertraut sind.

3.1.7 Durchführung der Interviews

Alle Interviews wurden im März 2021 erfolgreich durchgeführt. Bis auf ein Interview konnte die Durchführung im geplanten Zeitraum zwischen 30 und 45 Minuten stattfinden. Es ist zu erwähnen, dass das Interview, welches länger gedauert hat, ein Gruppeninterview war und die beteiligten Personen auf eine etwas längere Dauer vorbereitet waren.

Die meisten Interviews wurden vor Ort, in einem Klassen- oder Sitzungszimmer durchgeführt. Zwei Interviews wurden online auf Teams abgehalten. Abgesehen von der SL waren alle Interviews Einzelinterviews. Da die SL der Sek St. Alban aus zwei Personen besteht, war es ihr Bedürfnis, das Interview gemeinsam durchzuführen. So ergab sich, dass neben den Einzelinterviews ein Gruppeninterview stattgefunden hat. Das heisst, es wurden insgesamt zehn Personen interviewt und neun Interviews durchgeführt.

Die befragten Personen wurden vor dem Start des Interviews der Audioaufnahme aufmerksam gemacht, dass ihre ehrliche Meinung und Erfahrungen von grosser Bedeutung sind, diese vertraulich behandelt werden, ihre Namen in der Arbeit nicht erwähnt werden und die Daten nach Abschluss der Untersuchung gelöscht werden.

3.2 Datenauswertung

Im folgenden Kapitel wird darauf eingegangen, wie die erhobenen Daten ausgewertet wurden. Warum die Transkription bei einer qualitativen Vorgehensweise wichtig ist und wie die Autorin bei der Kategorisierung vorging.

3.2.1 Transkription

Bei einem qualitativen Vorgehen mit Interviews stellt die Transkription ein entscheidender Faktor für die Ergebnisse dar. Damit es zu einer zielführenden und wissenschaftlichen Auswertung kommen kann, müssen die Daten, welche bei den Interviews aufgenommen wurden, verschriftlicht werden (Mayring, 2020).

In der vorliegenden Arbeit werden die Transkriptionsregeln nach Kuckartz (2016) verwendet. Die Autorin war bereits aus früheren Datenanalysen mit dem Transkriptionssystem nach Kuckartz (2016) vertraut und hat gute Erfahrungen damit gemacht, da dieses System effizient ist.

Alle neun Interviews wurden mit dem Apple-Musikprogramm iTunes transkribiert. Da in diesem Programm die Geschwindigkeit nicht angepasst werden kann, war das Transkribieren mühsam und mit erheblichem Zeitaufwand verbunden.

Im Folgenden wird ein Auszug aus der Transkription aus dem Interview B10 (2021) dargestellt. I steht für die Interviewerin und B10 für die zehnte befragte Person der Interviews.

I: Okay, und wie seid ihr da auf einen gemeinsamen Nenner gekommen?

B10: (8) Ja, im Prinzip haben wir darüber diskutiert und gesagt was, was, was brauchen wir... was muss sein, was ist, was ist so die Mindestanforderung. Und die haben wir dann definiert, ganz klar. Und der Rest ist dann mit dem Kollegium zusammen an Fortbildungen festgelegt worden.

I: Und es gab ja da eine externe Prozessbegleitung, inwiefern hat die euch da in diesem Prozess unterstützt?

B10: Ja, das war unser Sprachrohr.

Im Prinzip ist es natürlich von Vorteil, wenn da eine fremde Person sitzt, die dem Kollegium so das Ganze vermittelt, ja. Es wär... Das wäre glaube ich, keine gute Idee gewesen, wenn dann die Schulleitung oder ein Kollege vorne steht und dann praktisch (4) dem, dem Kollegium kommuniziert, was jetzt, wie jetzt die ganze Phase anläuft. Da braucht es schon jemand Externes, ganz klar. (S. 3)

3.2.2 Kategorienbildung

Die Kategorienbildung ist ein wichtiger Teil für die Vorbereitung der Ergebnisauswertung und dementsprechend von grosser Bedeutung. Um geeignete Kategorien aus den Interviews bilden zu können, muss überlegt werden, welche Methode sich am besten dafür anbietet. In der vorliegenden Arbeit scheint das iterative, auch zirkuläres Vorgehen genannt, geeignet zu sein (Tsouyopoulos, 1974).

Als Orientierung für das zu erstellende Kategoriensystem, diente das Acht-Phasen-Modell nach Kotter (1996/2011).

Als Erstes wurden in den Transkripten alle Aussagen markiert, welche die SL und LP gemacht haben und zur Beantwortung der Fragestellung beitragen. Die markierten Aussagen wurden in einer Tabelle eingefügt und paraphrasiert. Danach wurden sie den acht Phasen nach Kotter (1996/2011) zugeordnet, welche als Hauptkategorien dienen. In jeder Phase (Hauptkategorie) wurden dann die Aussagen einer der drei Kriterien aus der Fragestellung, «Gut», «Schwierig» und «Verbesserungspotential» eingeordnet, diese stellten

die Subkategorien dar. So wurde der erste Versuch für das Kategoriensystem dieser Arbeit gestartet. In Abbildung 1 wird dieses veranschaulicht.

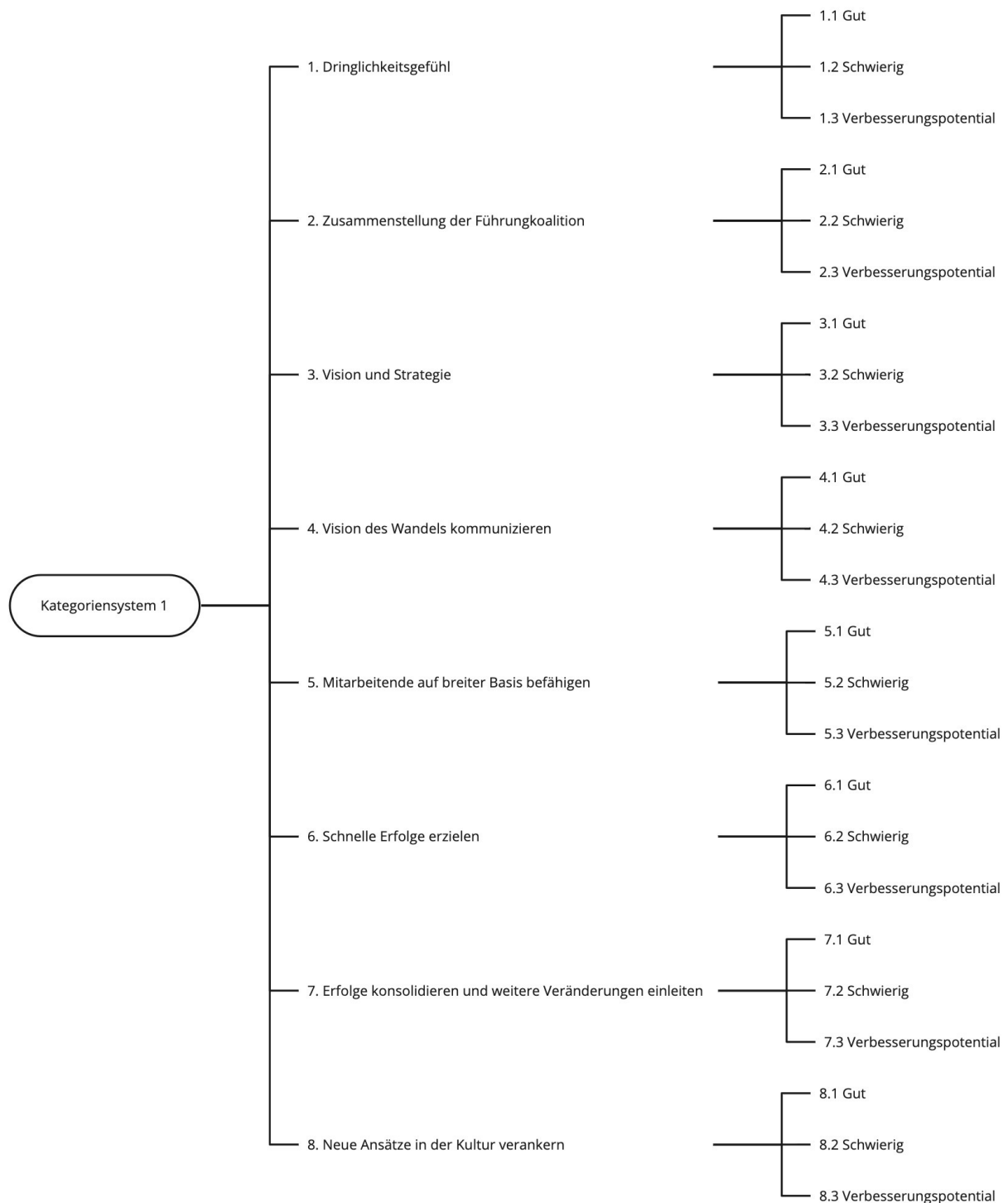


Abbildung 1. Kategoriensystem basierend auf dem Acht-Phasen-Modell nach Kotter (1996/2011) und der Fragestellung der vorliegenden Arbeit nach eigener Darstellung (2021)

Es hat sich herauskristallisiert, dass dieser erste Versuch für das Kategoriensystem nicht optimal war. Nicht bei jeder Phase gab es spezifische Aussagen, welche den drei Subkategorien zugeordnet werden konnten. Die Aussagen mussten differenzierter betrachtet und kategorisiert werden. So wurden die markierten Aussagen nochmals durchgegangen

und neue (Sub)kategorien erstellt. Dieses Vorgehen wiederholte sich einige Male, bis ein zufriedenstellendes Kategoriensystem bestand, sprich jede Aussage einer Haupt- und Subkategorie zugeordnet werden konnte.

Zwei Phasen des Acht-Phasen-Modell nach Kotter (1996/2011), welche die Hauptkategorien darstellen, mussten zusammengefasst werden. Dies sind die dritte (Vision und Strategie entwickeln) und vierte Phase (Vision kommunizieren). Das Zusammenfügen fand deshalb statt, da viele Aussagen beide Phasen beinhalteten, immer in engem Zusammenhang miteinander standen und nicht klar differenziert werden konnten. So entstand die Kategorie «Vision und Ziel». Anbei eine Aussage, die dies verdeutlicht:

«Es waren kleine Schritte, immer wieder mal eine Portion... es gab dann ein Zeitpunkt, da hat man das ganze Kollegium mal informiert, einfach nur Zeitachse. Was, wie ist es gedacht» (Interview B3, 2021, S. 5).

Des Weiteren gab es Aussagen, welche einer Phase nicht spezifisch zugeordnet werden konnten. Aus diesem Grund wurden zwei zusätzliche Hauptkategorien erstellt, welche folgende sind: «Widerstand / Ängste / Zweifel» und «Herausforderungen». So besteht das Kategoriensystem aus neun Hauptkategorien und 36 Subkategorien. Das Kategoriensystem ist in der Tabelle 1 dargestellt und dient zur Veranschaulichung.

Zum Schluss ist wichtig zu betonen, dass die jeweiligen Kategorien nicht unabhängig voneinander sind, sondern dass viele Interdependenzen bestehen. So konnten teils Aussagen mehreren Kategorien zugeordnet werden. Anbei eine Aussage, die dies verdeutlicht:

«Ich muss auch sagen,... dass dieser Fernunterricht... uns nach vorne katapultiert... heute arbeiten... sehr viele mit Teams...» (Interview B2. 2021, S. 6).

In dieser Aussage wird einerseits erwähnt, welcher Vorteil der Fernunterricht dem Veränderungsprozess brachte (Kategorie 4: Mitarbeitende auf breiter Basis befähigen) und gleichzeitig wurde angesprochen, welche Software, dank des Fernunterrichts, heute im Schulalltag integriert ist (Kategorie 6: Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen einleiten).

Nachdem das Kategoriensystem stand, wurden alle Aussagen einer Kategorie in einer Tabelle eingefügt. Dies erleichterte anschliessend das Zusammenfassen der Kategorien, da alle Aussagen der jeweiligen Kategorie in einer Tabelle gesammelt waren und so ein besserer Überblick der Daten ermöglicht wurde. Im Anhang E gibt es davon einen Auszug, welcher dies verdeutlicht.

Tabelle 1

Überblick des Kategoriensystems basierend auf dem Acht-Phasen-Modell nach Kotter (1996/2011) nach eigener Darstellung (2021)

1. Dringlichkeitsgefühl	1.1 Intrinsische Faktoren 1.2 Externe Faktoren 1.3 Bereitschaft
2. Führungscoalition	2.1 Zusammensetzung (Kompetenz / Erfahrung / Interesse) 2.2 Zusammenfindung
3. Vision und Ziel	3.1 Vorgehen / Strategie 3.2 Vorgaben 3.3 Vision (Leitbild / Leitsatz) 3.4 Kommunikation 3.5 Unklarheit / Freiheit / Konkretheit
4. Mitarbeitende auf breiter Basis befähigen	4.1 Fernunterricht 4.2 Interne Unterstützung 4.3 Externe Unterstützung (Weiterbildungen, Tutorials) 4.4 (Un)wissen (z.B. vorherige Auseinandersetzung) 4.5 Ausprobieren
5. Schnelle Erfolge erzielen (Motivation)	5.1 Intrinsische Motivation 5.2 Extrinsische Motivation 5.3 Teilziele / Meilensteine
6. Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen einleiten	6.1 Veränderungsausmass (z.B. Unterrichtsplanung) 6.2 Integration der digitalen Endgeräte 6.3 Klassen(niveau) (z.B. berufliche Zukunft) 6.4 Equipment / Software
7. Neue Ansätze in der Kultur verankern	7.1 Unterricht 7.2 Nutzung der digitalen Endgeräte 7.3 Aufgabe der Lehrpersonen 7.4 Generation 7.5 Schulsystem (z.B Transformation der Schulform)
8. Widerstand / Ängste / Zweifel	8.1 Umgang (z.B. Möglichkeiten aufzeigen) 8.2 Haltung / Einstellung 8.3 Kompetenz 8.4 Software / Anbieter
9. Herausforderungen	9.1 Schulsystem 9.2 Rolle der digitalen Endgeräte / Digitalisierung 9.3 Lehrmittel

	9.4 Ressourcen 9.5 Interesse vom ED BS
--	---

4. Ergebnisse

Im vierten Kapitel werden die ausgewerteten Daten vorgestellt. Im Kapitel 4.1 wird ein Überblick zur gesamten Veränderung an der Sek St. Alban gegeben. Im darauffolgenden Kapitel 4.2 werden die Ergebnisse der neun Kategorien des Kategoriensystems dargelegt und beschrieben.

4.1 Die Veränderung der Sekundarschule St. Alban Basel-Stadt der vergangenen zwei Jahren

Die folgende Beschreibung der Veränderung an der Sek St. Alban bezieht sich auf die Interviewfrage, was sich in den letzten zwei Jahren an der Schule verändert hat.

Die wohl offensichtlichste Veränderung an der Sek St. Alban ist die Beschaffung eigener digitaler Endgeräte für alle LP sowie der SuS der ersten Sekundarstufe. Im Umgang mit den digitalen Endgeräten und deren (organisatorischer) Arbeit hat dies einiges vereinfacht, da die LP die digitalen Endgeräte früher mittels eines aufwändigen und mühsamen Ausleihsystems im Voraus planen und reservieren mussten. Daraus resultiert eine erhebliche Entlastung, bringt jedoch in anderen Bereichen einen Arbeitsmehraufwand oder eine neue Priorisierung mit sich, wie beispielsweise in der Unterrichtsplanung. Da die digitalen Endgeräte nun jederzeit zur Verfügung stehen, wird bei der Stundenpräparation bei einigen LP viel Zeit in Anspruch genommen, wie und wann die digitalen Endgeräte optimal eingesetzt werden sollen. Anhand dessen kann ebenfalls eine Veränderung festgemacht werden. Es entstehen etliche «neuartige» Gespräche im Kollegium, bei denen sich das Thema um den Einsatz und Umgang der digitalen Endgeräte im Unterricht dreht. Dadurch hat sich die Kooperation unter den LP, wie auch von den LP zu den SuS stark verändert und weiterentwickelt. Indem mit MS Office 365 Teams gearbeitet wird, erhalten die SL und LP einen tieferen Einblick in die geteilten Dokumente und Chats, somit wurde vieles transparenter.

Damit sich die Arbeit mit den digitalen Endgeräten möglichst reibungslos gestaltet, wurde ebenso auf infrastruktureller Ebene investiert und im ganzen Schulhaus WLAN installiert.

4.2 Ergebnisse der Interviews

In diesem Kapitel werden alle Hauptkategorien einzeln dargelegt. Die Subkategorien sind in den Zusammenfassungen der Hauptkategorien inkludiert und werden mithin auch beschrieben. Bei jeder Kategorie, welche sich einer Phase des Acht-Phasen-Modell nach Kotter (1996/2011) zuordnen lässt, gibt es eine kurze Einleitung, bei den anderen Kategorien wird dies ebenfalls gemacht, einzig ohne Bezug zu Kotter (1996/2011). Ausserdem wird erwähnt, wer die Aussage gemacht hat, ob die Person in- oder ausserhalb der Steuergruppe

war oder die SL diese getroffen hat. Wenn die Gruppenzugehörigkeit nicht genannt wird, wurde die Ansicht gruppenübergreifend von mehreren Personen vertreten.

Kategorie 1: Dringlichkeitsgefühl

In dieser Kategorie wird beschrieben, wie und ob sich das Dringlichkeitsgefühl bei der SL und LP im Veränderungsprozess bemerkbar machte und was aus ihrer Sicht für diesen benötigt wird, um eine Kooperationsbereitschaft zu erlangen. Das Dringlichkeitsgefühl ist wichtig für den Start eines erfolgreichen Veränderungsprozesses.

«Natürlich muss sich etwas in der Schule verändern... es war überfällig» (Interview B2, 2021, S. 2). Diese Meinung vertreten die SL und die meisten LP, sie hatten das Gefühl, dass sich etwas an der Sek St. Alban ändern muss. Für alle war das Aufkommen des Dringlichkeitsgefühls ein schleichender Prozess und machte sich oft durch äussere Anreize oder Bedingungen bemerkbar. «Da finde ich schon, die Schule muss ein Abbild der Gesellschaft sein.... Da finde ich schon, die Schule muss Schritt halten» (Interview B3, 2021, S. 3) oder «Ich hatte schon das Gefühl, dass sich da was ändern muss. Das hat aber vor allem mit meinem Matheunterricht zu tun...» (Interview B10, 2021, S. 2). Folglich war es erfreulich, dass das ED BS diese Veränderung anging und die Sek St. Alban als Pilotschule teilnahm.

Eine LP verspürt bis heute kein Dringlichkeitsgefühl. «Die Dringlichkeit,... da einfach radikal umzustellen, ist nicht da. Sicher, ich muss immer mehr solche Sachen einfliessen lassen,... also step by step» (Interview B6, 2021, S. 5). Dass die LP nicht radikal umstellt, hängt unter anderem damit zusammen, dass die SL keinen Druck machte, sie eine Einzelkämpferin sei und die Klasse fast in allen Fächern unterrichte, erwähnte diese LP in nachfolgender Aussage. Doch auch wenn sich manche LP der Veränderung widersetzen oder diese nicht priorisieren, da ihre SuS beispielsweise noch keine digitalen Endgeräte erhalten haben, sind sich die SL und alle LP einig, dass Offenheit, Interesse Neues auszuprobieren und eine lösungsorientierte Einstellung essenziell für die Veränderungsbereitschaft sind. Die SL fügte zudem hinzu, dass man mutig sein und ein gewisses Risiko eingehen müsse. Es gebe nichts Schlimmeres als an Ort und Stelle stehen zu bleiben.

Kategorie 2: Führungskoalition

Die folgende Kategorie beschreibt die Zusammensetzung und das Zusammenfinden der Steuergruppe, sie soll das Fundament des Veränderungsprozesses sein. Dafür spielt sie eine zentrale Rolle, da eine einzelne Person nicht in der Lage wäre, den Veränderungsprozess alleine zu planen.

«Es war eine Mischung. Wir haben das ganze Kollegium angefragt, wer hätte Interesse und dann sind wir spezifisch auf gewisse zugegangen, weil wir eine grosse Palette haben

wollten...» (Interview B8_B9, 2021, S. 4). So hat sich die Zusammensetzung der SG einerseits aus den Kompetenzen und andererseits aus Interesse der LP und der SL erschlossen. Eine LP hat sich bewusst nicht für die Teilnahme der SG entschieden. «... meine Passion ist es mit den Jugendlichen zusammenzuarbeiten... und indem ich in der Steuergruppe wäre, wäre ich nochmals weiter weg von den Jugendlichen und das ist nicht so mein persönliches Ziel» (Interview B7, 2021, S. 3).

Als die SG stand, mussten die SL und LP einen Umgang und Konsens untereinander finden, was sich als schwierig herausstellte. «... die erste Sitzung, das war unangenehm...» (Interview B8_B9, 2021, S. 4). Es war chaotisch und alle hatten unterschiedliche Vorstellungen von der Digitalisierung und dem bevorstehenden Veränderungsprozess. Aus der ersten Sitzung entstand die Aufgabe, sich Gedanken zum Veränderungsprozess zu machen, was die Einzelnen der SG darunter verstehen, um an der zweiten Sitzung darüber diskutieren zu können und einen Konsens zu finden. Nach Betrachtung der Digitalisierung und des Veränderungsprozesses von jeder Seite, vielen Diskussionen, bewussten Auseinandersetzungen, was für Probleme auftreten könnten, fand man schliesslich eine Lösung und hat zusammengefunden. Nach der Findungsphase entstand in der SG eine produktive, fruchtbare und nichthierarchische Zusammenarbeit. Das heisst, in der SG begegneten sich die SL und LP auf Augenhöhe.

Kategorie 3: Vision und Ziel

In dieser Kategorie werden das Vorgehen und die Erstellung sowie das Kommunizieren der Vision beschrieben. Die Erstellung kann chaotisch, mühsam und zeitintensiv sein. Das Beziehen einer Gruppe ausserhalb der SG ist sinnvoll. Bei der Kommunikation ist es wichtig, für die Mitarbeitenden den richtigen Kommunikationsweg einzuschlagen. Eine Ein-Weg-Kommunikation gilt es zu vermeiden.

«... wie ist ein solcher Prozess überhaupt möglich und das ist am Anfang immer ein Riesenberg, der vor einem steht und man weiss nicht wie man den erklimmen soll» (Interview B3, S. 1). Das war die grosse Herausforderung zu Beginn, vor allem für die SG. Der Start in den Veränderungsprozess war nicht einfach, es gab schwierige Veranstaltungen mit dem Kollegium und der SG war ihre Aufgabe nicht klar. «Zu Beginn war es... sehr abstrakt. Und diese Phase zwischen Start Projekt bis die Lehrpersonen das Gerät in den Händen hatten, das war am mühsamsten...» (Interview B8_B9, 2021, S. 3). Es war eine grosse Herausforderung, sich zurecht zu finden, es gab keinen Plan, wie vorgegangen werden soll, wann was im Prozess ansteht und die Unterstützung von aussen war nicht klar definiert. Einige aus der SG schätzten diese Freiheit, für andere wäre mehr Klarheit adäquat gewesen. «Ich fand das... schwierig. Macht das Sinn, diese Freiheit oder sollte einfach klar durchgetacktet werden. Einfach auch als Sicherheit oder Anleitung...» (Interview B5, 2021, S. 3). Das war ein grosser Knackpunkt innerhalb der SG, einerseits möchten LP möglichst

viel Freiraum und auf der anderen Seite wollen sie einen konkreten Plan. Doch eine ganzheitliche Lösung und einen klaren Plan zu konzipieren war nicht möglich. Dass viele Fragen erst während des Prozesses auftauchten, mussten alle Beteiligten aushalten. Ein minimaler Standard an Vorgaben wäre für die SG dennoch wünschenswert und erleichternd gewesen. Denn die einzige Vorgabe des ED BS war es, dass digitale Endgeräte künftig in den Schulen eingesetzt werden müssen. Um für mehr Klarheit für den Veränderungsprozess zu sorgen, in, wie auch ausserhalb der SG, wurde oft die Prozessbegleitung genannt, welche eine grosse Hilfe war. Sie half bei der Planung wie auch bei der Kommunikation der Vision und war während des gesamten Veränderungsprozesses eine wertvolle Unterstützung. «Die Prozessbegleitung ist ein Vorteil, weil sie als Aussenstehende ganz anders auf das Kollegium zugehen kann. ...wir hatten sie immer als Moderation, das nimmt uns ein bisschen aus dem Schussfeld...» (Interview B8_B9, 2021, S. 4). Mit ihrer Hilfe konnte auch eine Vision ausgearbeitet werden – «Die Schule St. Alban in einer Digitalen Welt». Doch es ging eine Weile, bis die SG zu dieser Vision und Erkenntnis gekommen ist, dass die Schule und nicht die Digitalisierung im Veränderungsprozess im Fokus steht. «Wir hatten immer das Gefühl, dass es ein stetiger Prozess ist oder so iterative Schlaufen...» (Interview B2, 2021, S.12).

Bei der Erarbeitung der Vision hat sich die SG zu Beginn überlegt, wie diese aussehen und in einer nächsten Phase umgesetzt werden könnte, immer mit dem Gedanken: «... was ist das Mindestziel..., was müssen wir umsetzen und was ist ein nice to have?» (Interview B10, 2021, S. 4). Dazu gab es viele Sitzungen mit der Prozessbegleitung, woraus ein Zeitplan entstand, bei dem laut einer LP der SG und der SL definiert war, was in welchem Zeitraum passieren sollte. Zudem wurden drei Schwerpunkte Kooperation, Unterricht und Bewertung/Feedback gesetzt, erwähnte die SL. Nach einer ersten schwierigen Konferenz mit dem Kollegium, wurde in einer zweiten Sitzung gemeinsam identifiziert, wo Kooperation bereits auftritt, welche digitalen Fähigkeiten die LP schon mitbringen und auch Anwendung finden. «Das wurde regelmässig eingehalten..., da wurden wir ausgefragt und haben in Gruppen gearbeitet und das wurde protokolliert, dokumentiert, festgehalten, in einer Räumlichkeit, wo wir wieder hingehen konnten, zum Nachschauen» (Interview B7, 2021, S. 3). Es gab Themennachmittage, Workshops, der Dreitageblock wurde dafür genutzt und nach dem Fernunterricht wurde darüber diskutiert, was während dessen gut lief und was nicht. Zudem hat die SG Anliegen und Erfahrungen von dem Kollegium eingeholt und stets darauf geachtet, bei welchen LP sensibel umgegangen werden muss, damit diese mit an Bord bleiben. Bis heute ist das Thema an der Sek St. Alban präsent und ein festes Traktandum.

Das Kollegium schätzte es, in den Prozess und das Vorgehen miteinbezogen geworden zu sein. «Ich finde es gut, dass ich da eine Möglichkeit hatte mitzureden» (Interview B4,

2021, S. 3). Nach den Konferenzen wurden die Diskussionen und Gruppenarbeiten mit dem Kollegium in der SG reflektiert und weiter Richtung Vision gearbeitet. Ob die Vision klar kommuniziert wurde und wann das geschah, da gingen die Meinungen gruppenintern wie auch gruppenübergreifend auseinander. «... im Nachhinein irgendwie zu unklar...» (Interview B3, 2021, S. 6) oder «Die Vision wurde verstanden und angenommen» (Interview B1, 2021 S. 4). Jemand aus der SG war sich sicher, dass die Vision coronabedingt nicht face to face kommuniziert werden konnte, andere hingegen waren der Ansicht, dass die Vision bereits vor der Covid-19-Pandemie kommuniziert wurde. Bis auf die SL und eine LP der SG konnte jedoch niemand die Vision, den Leitsatz – «Die Schule St. Alban in einer digitalen Welt», benennen. Die lange Parole – «Gemeinsam öffnen wir digitale Räume für die Lebenswelten von heute und morgen», hatte nur die SL präsent, konnte sie aber nicht wiedergeben. Zwei LP, welche nicht Teil der SG sind, nannten spezifische Gründe, weshalb sie die Vision nicht präsent haben. Zum einen werden in der Schule viele Informationen vermittelt, dass es schwer fällt, sich alle merken zu können. Für die andere LP steht die Veränderung nicht zuoberst auf der Prioritätenliste, weil ihre Klasse noch keine digitalen Endgeräte besitzt.

Wie die Schule die Vision erreicht, ist bis heute unklar. «Wir sind wirklich so dieser Stosstrupp... und du hast keinen Plan. Du weisst einfach, in diese Richtung geht es und jetzt schauen wir mal, wo das nächste Hindernis auftritt» (Interview B2, 2021, S. 4). Das Kollegium kann dem erwähnten Stosstrupp, der SG, folgen. Diese Beschreibung wurde visualisiert und das Bild beschreibt, wer in dem Prozess welche Rolle hat. Von einer LP aus der SG wird dieses Bild als Vision betrachtet. Von den LP ausserhalb der SG wurde dieses Bild von niemandem genannt.

Für die SL ist klar, welche Rahmenbedingungen es zu berücksichtigen gilt, dass die Veränderung möglichst reibungslos durchgeführt werden kann.

Natürlich das Tempo drosseln,... vorsichtig und langsam starten und kleine Schritte machen und immer wieder... bei dem Kollegium nachfragen und schauen und spüren und hören, ob sie mitmachen. ...man braucht das Kollegium,... es kann nur in Rücksprache funktionieren. Keine Alleingänge, das ist verheerend. Klar kommunizieren, klare Rahmenbedingungen..., den Rahmen abstecken,... dieses Prozessmanagement klar führen,... wo stehen wir im Prozess oder bevor der Prozess überhaupt beginnt, klare Diagnose machen, wohin soll es gehen... (Interview B8_B9, 2021, S. 16 ff.)

Status Quo nimmt die SL Tempo raus. Die LP sollen ausprobieren, versuchen und testen aus. Ihnen wird Freiraum im Sinne von Vertrauen gegeben. Nachdem ausprobiert, versucht und ausgetestet ist, werden die Erfahrungen und die daraus resultierenden Erkenntnisse und Erfahrungen im Plenum besprochen und diskutiert. Mit den Informationen wird dann der Weg Richtung Vision weiterentwickelt.

Kategorie 4: Mitarbeitende auf breiter Basis befähigen

In folgender Kategorie wird beschrieben, wie die LP empowert (befähigt) wurden, am Veränderungsprozess mitzuwirken. Dies ist wichtig, um sie mit an Bord zu behalten. Weiterbildungen über einen längeren Zeithorizont werden hierfür beispielsweise als sinnvoll betrachtet.

«... das wäre im Herbst nicht so gut gelaufen, wenn wir nicht diesen Schub im letzten Frühling gehabt hätten» (Interview B3, 2021, S. 7). Bis auf eine LP vertreten alle diese Ansicht. Diese eine LP konnte keine Aussage dazu machen, da sie zu diesem Zeitpunkt noch nicht an der Sek. St. Alban tätig war. Der Fernunterricht, welcher eine Konsequenz der Covid-19-Pandemie war, war für die Sek. St. Alban, in Bezug auf den Veränderungsprozess, eine Triebkraft. Durch den Fernunterricht wurde der SL und den LP direkt aufgezeigt, welche Vor- beziehungsweise Nachteile die Digitalisierung hat, denn alle waren gezwungen, sich mit der Thematik auseinandersetzen, niemand konnte sich entziehen. «... da wurde man... in das kalte Wasser geworfen.... Da hat man schnell viel gelernt..., das war ganz fruchtbar» (Interview B1, 2021, S. 1). Alle, auch diejenigen, welche nicht wollten, mussten sich plötzlich mit der Situation arrangieren, digital arbeiten zu müssen. Der Fernunterricht hat die Sek St. Alban dazu gebracht, die Software MS Office 365 Teams aktiv als Kommunikationsmittel zu nutzen und wird nach wie vor von etlichen benutzt. Die Umstellung von Präsenz- zu Fernunterricht geschah in einem Eiltempo. «Es kam am Freitag die Meldung, am Montag ist die Schule zu.... Mit viel, viel Effort wurde da gearbeitet und wirklich innerhalb von... 48 Stunden Unterricht auf die Beine gestellt» (Interview B8_B9, 2021, S. 8). «... ich habe zum ersten Mal den Begriff... Videokonferenz gehört... und ich habe... fünf Stunden später meine erste Videokonferenz abgehalten.... Eine Woche später war das absolut Gang und Gäbe...» (Interview B10, 2021, S. 5 ff.). Von der SL brauchte es keinen Antrieb oder Unterstützung, die LP haben das Zepter in die Hand genommen und waren selbstorganisiert, unabhängig ob Teil oder nicht Teil der SG. Die LP, die digitalaffin waren, haben Unterstützung angeboten, Lernvideos erstellt und Crashkurse gegeben. Durch diese internen Weiterbildungen konnte bei einigen LP auch die Angst vor einer technischen Überforderung genommen werden. Zusätzlich wurde von zwei LP (nicht Teil der SG) erwähnt, dass sie Selbststudium betrieben haben und sich so in kurzer Zeit Wissen angeeignet haben. Beispielsweise haben sie Tutorials auf YouTube geschaut, das Informationsmaterial zu den

digitalen Endgeräten und Software gelesen oder haben ausprobiert. Dass die Situation so reibungslos und schnell funktioniert hat, hing damit zusammen, dass sich die ganze Schule bereits mit dieser Thematik auseinandergesetzt hatte und schon Vorwissen besass. «Das war etwas vom Eindrücklichsten, was ich erlebt habe in meiner Schulkarriere» (Interview B8_B9, 2021, S. 8). Auch wenn die SL nicht animieren musste, war und ist sie für die LP eine spürbare und wichtige Unterstützung. Die LP wissen stets, wo sie nachfragen können, sei dies bei der SL, den digitalaffinen LP oder bei der hausinternen ICT. Viele holen sich Unterstützung und nehmen dieses Angebot gerne an und diejenigen, die unterstützen können, bieten gerne ihre Hilfe an und sind offen für Fragen. Dennoch ist bei einigen LP, welche nicht Teil der SG sind, eine Hemmschwelle vorhanden, sich bei anderen LP Hilfe zu holen, da sie deren Zeit nicht beanspruchen wollen oder sich nicht mehr getrauen, da sie im Veränderungsprozess zurückgeblieben sind. Von Seiten LP, in- oder ausserhalb der SG, besteht auf jeden Fall ein Bedürfnis nach mehr internen Weiterbildungen, da diese als gut erachtet werden und sie sich weiterentwickeln wollen. Bei den LP sind die externen Weiterbildungen, welche beispielsweise vom PZ.BS angeboten werden, ein heikles Thema. Diese sind nicht ansprechend und werden schlecht besucht, so dass sie abgesagt werden müssen. Zwangsweiterbildungen wären keine gute Lösung, das würde bei den LP nicht begrüsst werden. Trotzdem besteht der Wunsch von den LP, dass vom PZ.BS Weiterbildungen angeboten werden sollten, wie beispielsweise das Digitale im Unterricht eingebaut werden kann. Eine LP (nicht Teil der SG) meinte, dass es für die Schule eine zu grosse Herausforderung sei und sie auf Unterstützung angewiesen sei.

Wenn etwas nicht funktioniert und die schulinterne ICT nicht weiterhelfen kann, gibt es eine ICT-Helpline, welcher angerufen werden kann. Diese wird genutzt, stellt allerdings nur eine kurzfristige Unterstützung dar. Eine LP, welche nicht Teil der SG ist, fände es hilfreich, wenn einmal pro Woche ein externer Support an die Sek. St. Alban kommen würde, damit dazugelernt und bei einem nächsten Mal das Problem selbst behoben werden kann. Zudem ist der face to face Kontakt ein grosses Anliegen. «Wenn die Person vor Ort wäre, ich ihr in die Augen gucken könnte..., das wäre eine sehr grosse Unterstützung» (Interview B7, 2021, S. 8).

Kategorie 5: Schnelle Erfolge erzielen (Motivation)

In dieser Kategorie wird beschrieben, was und wie sich die SL und LP im Veränderungsprozess weiterhin motiviert hat oder wie motiviert wurde. Schnelle Erfolge sollen geplant werden, beispielsweise mit Hilfe von Teilzielen oder Meilensteinen.

Bis auf eine LP (Teil der SG) hat sich niemand Teilziele oder Meilensteine gesetzt. Für viele ist es ein fliessender Prozess, sodass es ihnen schwer fällt, Teilziele oder Meilensteine festzulegen. Das Einzige, was auf gesamter Schulebene als Teilziel oder Meilenstein

genannt werden konnte, war das Austeilen der digitalen Endgeräte. Gleichzeitig war das eine grosse Motivation, da durch dieses Ereignis ersichtlich wurde, dass etwas passiert und ein Erfolgserlebnis geschaffen wurde. «Die Steuergruppe muss für Erfolgserlebnisse sorgen. 'Sorg für Erfolgserlebnisse und die Leute kriegen die Kurve'» (Interview B10, 2021, S. 10).

Die SL und LP haben, um die Motivation hochzuhalten, innere und äussere Antriebe in den Interviews erwähnt. Viele LP, ob Teil oder nicht Teil der SG finden das Thema interessant, wollen es anwenden und mit den SuS ausprobieren. «Ich möchte das Werkzeug einsetzen können, dass es mir den Unterricht, die Planung erleichtert» (Interview B2, 2021, S. 7). Für andere ist es eine grosse Motivation, wenn sie etwas verstanden haben, dies im Unterricht einbauen können und dieser dadurch vielfältiger wird. Externe Faktoren spielen ebenfalls eine Rolle, welche die LP vorantreiben. Viele sehen es zum Beispiel als ihren Auftrag, die SuS auf die Aussen- und Berufswelt vorzubereiten. Andere sehen sich wegen ihres Fachunterrichts dazu gezwungen, da die Lehrmittel digital ausgerichtet sind. Eine LP (Teil der SG) vertritt die Meinung: «Wenn ich meinen Job gut machen will, dann muss ich das können» (Interview B10, 2021, S. 11). Die Möglichkeit, mit PowerPoint oder dem Internet zu arbeiten, motiviert eine LP, welche sich sonst dem Veränderungsprozess gerne entzieht. Einige haben sich auch dazu ausgesprochen, dass die SL spürbar ist und dass das motiviert. Die SL und LP nannten ebenfalls den Fernunterricht als Antrieb zum Weitermachen und Dranbleiben.

Für die SL gibt es zusätzliche Beweggründe, den Veränderungsprozess weiterzuführen, zum einen ist es das Image der Schule, was als Attraktivitätsbonus für Eltern, ihre Kinder an die Sek. St Alban zu schicken, gesehen werden kann. Zum anderen die Zufriedenheit der LP, die Möglichkeit der Kooperation und natürlich den SuS einen zeitgemässen Unterricht zu bieten und sie auf die Berufswelt vorzubereiten.

Die LP, welche keine Motivation besitzt, hat dies im Interview offen kommuniziert. «Ich widersetze mich dem einfach solange es geht, weil ich eigentlich keine Lust dazu habe. Aber es würde mir... auf jeden Fall auch irgendetwas bringen, aber dazu bräuchte ich irgendwie einen externen Anstoss. Die Motivation ist nicht vorhanden...» (Interview B6, 2021, S. 3). Eine LP, welche Teil der SG ist, erwähnte, dass es für sie eine zusätzliche Motivation wäre, wenn das ED BS Interesse zeigen und nachfragen würde, wie weit fortgeschritten der Veränderungsprozess ist und wie sich die Beteiligten innerhalb des Prozesses fühlen.

Kategorie 6: Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen einleiten

In folgender Kategorie wird beschrieben, was sich alles verändert hat und auf welche Weise die digitalen Endgeräte eingesetzt werden. Das ist auch das Ziel dieser Phase, die neuen Arbeitsweisen im Arbeitsalltag zu verfestigen. Oft besteht hier die Herausforderung, dass das Veränderungsausmass grösser ausfällt als zu Beginn gedacht.

Genau vor dieser Herausforderung standen die SL und die LP. «... wir müssen die Synchronisierungszeit einbauen, in den Unterricht, weil sonst stehen wir einfach hier und warten zwei Minuten, bis alles synchronisiert ist. Da denkst du nicht in einer Steuergruppensitzung daran...» (Interview B2, 2021, S. 10). Solche Erkenntnisse haben die SG über längere Zeit beschäftigt. Wie zu Berufsbeginn müssen die LP ihren Unterricht wieder planen, da die Arbeitsaufträge neu überdenkt werden müssen; was wird analog, was digital gemacht?

Während des Unterrichts tauchen viele Fragen zum ersten Mal auf und die LP bemerken, was funktioniert und was nicht, dies kann ermüdend sein. Nebst dem Einplanen der Synchronisierungszeit wurde von der SL ein anderes konkretes Beispiel genannt, welches eine weitere Facette des Veränderungsausmasses darstellt: «Weil wir dann eben diesen Pen nicht einfach mit Bluetooth verknüpfen können, weil sich dann der mit irgendeinem Gerät verknüpft und nur nicht mit meinem...» (Interview B8_B9, 2021, S. 12). Solche Probleme tauchen im neuen Schulalltag immer wieder auf.

Durch die Einführung der digitalen Endgeräte hat sich nicht nur die Unterrichtsart verändert, sondern auch der Umgang im ganzen Kollegium inklusive der SuS. «...es ist alles ein bisschen transparenter... es wird noch mehr geredet..., über Schule, über Unterricht, über Material. Es ist... eine Hemmschwelle tiefer, mal auf jemanden zu zugehen...» (Interview B8_B9, 2021, S. 14). Dadurch, dass die SuS ebenfalls ein digitales Endgerät besitzen, geht die Allmacht von Wissen bei den LP verloren. Dies wussten die LP bereits vor dem Veränderungsprozess, jedoch löste dieser ein explizites Bewusstsein dafür aus. Neu im Schulhaus ist ebenfalls, dass auf allen Ebenen vielmehr zusammengearbeitet wird und das Zugeben von Schwächen nicht mehr so schwer fällt.

Da die Sek St. Alban während des Fernunterrichts dazu gezwungen war, digital zu unterrichten und sich viele Vorteile aufgetan hatten, behielten etliche LP das digitale Unterrichten nach dem Ende des Fernunterrichts teilweise bei und liessen es in ihren Unterricht einfliessen. Ebenso planen einige LP, welche nicht Teil der SG sind, bereits den digitalen Unterricht ab dem Sommer mit den Klassen, welche erst dann ihre eigenen digitalen Endgeräte besitzen werden. Eine LP teilte im Interview mit, dass SuS der dritten Klasse, welche noch keine eigenen digitalen Endgeräte besitzen, sogar schon die Software nutzen, obwohl dies von der LP nicht gefordert wird. Doch nicht alle befürworten das intensive Integrieren des Digitalen im Unterricht. Das hängt beispielsweise mit dem eigenen Interesse zusammen, der Notwendigkeit, die man in der Digitalisierung sieht und dem nicht vorhandenen Druck der SL. «Ich bin mir auch bewusst, dass (...) ich da reinwachsen werde, ich schiebe es einfach immer... vor mich her, weil es gibt noch andere Sachen... in so einem Lehreralltag und die sind mir einfach wichtiger» (Interview B6, 2021, S. 4).

Andere setzen das digitale Endgerät aus Eigenmotivation ein, und zeitgleich müssen sie es auch integrieren, da es von den Lehrmitteln verlangt wird, wie beispielsweise im Mathematikunterricht. Wie und ob das digitale Endgerät eingesetzt wird, ist dabei nicht nur abhängig von den LP, sondern oftmals auch klassenniveauabhängig. «... es hängt natürlich auch... mit dem Leistungszug zusammen, in dem du unterrichtest..., wenn du Klassenlehrer in einem A-Zug bist, in einer 1. Klasse, dann... liegt das nicht zuoberst auf deiner Prioritätenliste, da hast du ganz andere Probleme» (Interview B2, 2021, S. 7).

Und zu guter Letzt ist es nicht nur die Frage, wann und weshalb die digitalen Endgeräte eingesetzt werden, sondern auch eine Frage der Technik und Infrastruktur, denn da funktioniert noch nicht alles reibungslos.

Kategorie 7: Neue Ansätze in der Kultur verankern

In dieser Kategorie wird beschrieben, wie die SL und LP die Schule in zehn Jahren sehen, da sie noch mitten im Veränderungsprozess sind. Denn die neuen Arbeitsweisen, Normen und Werte vollziehen sich im Veränderungsprozess als Letztes. Diese lassen sich erst in der Organisation verankern, nachdem über eine längere Zeit eine positive Bilanz gezogen wurde.

Auf die Frage, wo die SL und LP die Schule in zehn Jahren sehen, konnte niemand eine sichere Antwort geben. Viele hoffen, dass in zehn Jahren alle ein digitales Endgerät besitzen und dieses auch nutzen werden, sei es im Unterricht oder als Kommunikationsmittel. Über die digitalen Endgeräte soll nicht mehr gesprochen werden, das heisst, das Nutzen dieser soll in Zukunft Normalität und fest in der Sek St. Alban verankert sein. Andere, unabhängig ob in- oder ausserhalb der SG, sind sich nicht sicher, ob sich in zehn Jahren viel an der Schule verändert haben wird. «Vielleicht sind wir vielseitiger unterwegs in zehn Jahren, aber ich kann es mir gerade nicht vorstellen.... Ich glaube nicht, dass es (.) komplett anders aussehen wird» (Interview B3, 2021, S. 10). Eine andere LP ist da ähnlicher Meinung: «Ich erhoffe mir,... dass man eigentlich (..) nicht mehr gross Bücher und Hefte mit sich rumschleppt, sondern dass man fast ausschliesslich alles, mit einem Tablet... machen kann. Ansonsten denke ich, wird sich so schnell jetzt nichts verändern» (Interview B1, 2021, S. 8). Dies hätte beispielsweise die Folge, dass in Zukunft nicht mehr so viel kopiert werden würde, was einige LP begrüßenswert fänden. Eine LP hofft, dass sich in zehn Jahren nichts ändern wird, sie ist zufrieden, wie es jetzt ist und zieht bis anhin keine positive Bilanz aus der digitalen Entwicklung. In ihr besteht die Angst, dass das Klassenzimmer nicht mehr benutzt wird und Dinge wie die Handschrift verloren gehen werden. Doch in diesem Punkt sind sich alle einig: Schule muss weiterhin vor Ort stattfinden, der Fernunterricht hat zwar gezeigt, dass Onlineunterricht funktioniert, dennoch lernen die SuS im direkten Austausch am besten und der persönliche Kontakt ist wichtig. «Die Lehrperson wird nicht durch den Computer

ersetzt. Das wäre nicht zielführend. Also ich glaube, man braucht bei vielem auch wirklich noch einen Menschen. Die Aufgabe der Lehrperson wird sich wahrscheinlich verändern» (Interview B4, 2021, S. 8). Die LP, welche diese Aussage gemacht hat, sieht in der neuen Generation der LP eine grosse Chance darin, dass diese von Anfang an eine andere Rolle einnehmen werden.

Dennoch gehen manche davon aus, dass in Zukunft nicht nur in der Schule gearbeitet wird, sondern auch im Homeoffice.

Ich hoffe nicht, dass das eine das andere ersetzt. Ich wünsche mir, dass sowohl Lehrpersonen wie die Schüler die Auswahl haben zwischen digitalem Arbeiten, aber auch wirklich Stift und Hand verwenden, wie auch die Nähe zueinander, wie auch zu sagen: 'Okay, wir kompensieren diese Lektion, wir arbeiten von Zuhause aus...

(Interview B7, 2021, S. 10)

Die SL und eine LP (Teil der SG) sehen die Schule in zehn Jahren als Tagesschule, wo das digitale Endgerät als Kommunikationsknotenpunkt dient; es wird mehr selbstorganisiert und über digitale Tools gearbeitet werden. Die Schule soll fächerübergreifend und nicht mehr im 45 Minutentakt stattfinden, sondern vielmehr in Projektarbeiten, kollaboratives Arbeiten ist angesagt. «...sicherlich ist es möglich, dass man so vernetzt arbeitet mit diesen Geräten. Wir haben... die Möglichkeit mit den Apps, mit der Software... das Ganze auch ansprechend zu gestalten» (Interview B10, 2021, S. 10).

Kategorie 8: Widerstand / Ängste / Zweifel

In dieser Kategorie wird beschrieben, aus welchen Gründen manche LP widerständig sind und weshalb sie Ängste und Zweifel haben. Zudem wird aufgezeigt, welchen Umgang die SL sowie die LP als richtig betrachten, um mit diesen umzugehen.

Aus den Interviews geht hervor, dass LP, die Widerstand leisten, oft eine negative Einstellung und Haltung gegenüber der Digitalisierung haben. Eine LP mit einer negativen Einstellung und Haltung sieht in der Digitalisierung eine schlechte Entwicklung, möchte die digitalen Endgeräte nicht aus Prinzip nutzen und einsetzen, hat keine Lust auf Veränderung oder befürchtet negativen Einfluss auf die SuS wie beispielsweise, dass ihre Handschrift verloren gehen könnte.

LP (nicht Teil der SG) haben sich dazu geäußert, dass sie zu Beginn Angst hatten, dem Ganzen technisch nicht gewachsen zu sein. Umso mehr wurde wertgeschätzt, dass ihnen Hilfe angeboten wurde, was ihre Angst reduzierte. Zwei LP, welche Teil der SG sind, hatten

wiederum dem Veränderungsprozess gegenüber Zweifel, da vor einigen Jahren eine Software (Informento) eingeführt wurde, mit welcher sie schlechte Erfahrungen gemacht haben. Mit der neuen Software MS Office 365 Teams konnten sie neues Vertrauen gewinnen und ihre Skepsis ablegen. Dies hat jedoch einen Moment gedauert und den Start und die Zuversicht in den Veränderungsprozess erschwert.

Die SL und LP waren sich einig, wie mit Widerstand, Ängsten und Zweifeln umgegangen werden soll. Es ist wichtig, dass man die Personen ernst nimmt, ihnen zuhört und aufzeigt, welche Möglichkeiten die digitalen Endgeräte mit sich bringen. Ausserdem soll ihnen Zeit gegeben und kommuniziert werden, dass man Fehler machen und sich negativ äussern kann, sowie Hilfe angeboten wird. Eine LP aus der SG meinte jedoch auch: «... wenn diese Haltung nicht vorhanden ist, dann muss sie erzwungen werden...» (Interview B2, 2021, S. 11). Dieser Meinung können sich nicht alle anschliessen, denn für viele ist es wichtig, dass es keinen Zwang geben darf. «Lehrpersonen in irgendeiner Form überzeugen..., ist kontraproduktiv. Sondern man nimmt die mit und sie schauen, ob sie die Angebote nutzen können. Sie müssen aber nicht» (Interview B10, 2021, S. 4).

Rückblickend würde die SL den kritischen Stimmen nicht mehr so viel Raum geben, denn das weckt bei anderen im Kollegium Ängste und Zweifel. «Den Fokus auf die Befürworterinnen und Befürworter legen,... wo ist der Sog, nicht wo ist der Leidensdruck» (Interview B8_B9, 2021, S. 7), so lautet das Fazit der SL, zu deren Vorteil die grosse Mehrheit der kritischen Stimmen für eine Veränderung war.

Auch die Prozessbegleitung, welche der Sek St. Alban zu Verfügung stand, hat ihren Beitrag dazu geleistet und die SG darin unterstützt, wie mit den Ängsten umzugehen ist.

Kategorie 9: Herausforderungen

Der Veränderungsprozess, so hat es sich in den Interviews herausgestellt, ist mit vielen Herausforderungen verknüpft, welche nicht phasenbedingt zugeordnet werden konnten.

Eine grosse Herausforderung war, welche Rolle die digitalen Endgeräte und die Digitalisierung im Veränderungsprozess haben. Es war ein Prozess zu erkennen, dass das digitale Endgerät eine Unterstützung und ein Werkzeug darstellt und nicht im Vordergrund stehen soll. Das heisst: «...Schule ist unser gemeinsames Thema, nicht die Digitalisierung» (Interview B8_B9, 2021, S. 6). Bis heute ist diese Differenzierung nicht für alle LP einfach. Viele Fragen drehten sich auch um das wann und wie die digitalen Endgeräte eingesetzt werden sollen und wie sie didaktisch einen Mehrwert darstellen.

In den Interviews wurde immer wieder von SL und LP in, wie auch ausserhalb der SG erwähnt, dass sich die Schule sehr langsam verändere und dies eine Herausforderung darstelle. «... alles ausserhalb der Schule verändert sich sehr schnell, geht Richtung Digitalisierung, ja, ich habe das Gefühl intern im Schulfeld an sich, kommt man da nicht ganz hinterher...» (Interview B7, 2021, S. 1). Weiterführend hat eine LP erwähnt: «Also ich denke

oft, in der Pädagogik sind solche Prozesse träge, also... alles Neue, was kommt, braucht extrem viel Zeit...» (Interview B3, 2021, S. 1). Dies musste zu Beginn auch der Prozessbegleitung übermittelt werden. «Wir mussten der Prozessberaterin erklären, das ist eine Schule, die braucht Zeit» (Interview B8_B9, 2021, S. 5).

Bezüglich der Lehrmittel gehen die Meinungen innerhalb sowie ausserhalb der SG auseinander. Eine LP war der Meinung, dass die digitalen Endgeräte vorhanden sind und die Lehrmittel nicht, eine andere behauptete das Gegenteil. Diejenige LP, welche das Gegenteil behauptete, hatte auch kurz vor dem Interview erfahren, dass nicht genügend digitale Endgeräte für alle SuS ab dem Sommer vorhanden sein werden. Beide Varianten sind eine Herausforderung; die LP wollen mit den digitalen Endgeräten und den Lehrmitteln arbeiten, werden aber aufgehalten, da das eine oder andere nicht gegeben ist.

Der Wunsch nach externen Weiterbildungen in der Schule ist eine Frage der Ressourcen, ob diese aufgebracht werden können oder ob die Bereitschaft dazu da ist, die finanziellen Mittel aufzubringen.

Aus den Interviews resultierte ebenfalls, dass das Interesse des ED BS zu wenig spürbar ist. Grundsätzlich wird dies von der Sek St. Alban als ein Zeichen des Vertrauens gesehen, dennoch würden es die SL und eine LP aus der SG schätzen, wenn nachgefragt werden würde, wie es läuft, welche Erfahrungen gemacht wurden, was gut oder schlecht lief. «Das ist die Idee einer Pilotschule..., aus Fehlern oder aus Erfolgsgeschichten kann man das weiterentwickeln... Das hätte hier in einem kleinen Rahmen beobachtet werden können» (Interview B8_B9, 2021, S. 11 ff.).

5. Diskussion

Die vorliegende Arbeit hat die Fragestellung «Was verlief im (digitalen) Veränderungsprozess für die Schulleitung und Lehrpersonen der Sekundarschule St. Alban Basel-Stadt gut, was war schwierig und wo sehen sie Verbesserungspotential?» definiert. Im Zentrum stand das Acht-Phasen-Modell (Kotter, 1996/2011), welches sich auch für die Ausarbeitung des Interviewleitfadens als sinnvoll erwies. Insgesamt wurden neun Interviews mit zehn Personen an der Sek St. Alban durchgeführt, ausgewertet und entlang des erstellten Kategoriensystems zusammengefasst und präsentiert.

Im nun letzten Kapitel werden die Ergebnisse diskutiert und mit der Theorie verglichen. Ebenfalls wird auf die Fragestellung geantwortet und aus den Antworten der Ergebnisse eine Handlungsempfehlung für nachkommende Volksschulen des Kantons Basel-Stadt gegeben. Zum Schluss wird die Arbeit reflektiert und ein Fazit gezogen.

5.1 Diskussion der Ergebnisse der Interviews

Wird das Acht-Phasen-Modell nach Kotter (1996/2011) und der Veränderungsprozess der Sek St. Alban verglichen, wird schnell deutlich, dass die Umsetzung der Theorie in die Praxis nicht einfach ist. Das Vorgehen, welches im Acht-Phasen-Modell (Kotter, 1996/2011) beschrieben wird, stellt sich als eine Herausforderung heraus, dieses konsequent umzusetzen. Im Ergebnisteil wird diese Schwierigkeit ersichtlich und manifestiert. Die einzelnen Phasen sind schwierig voneinander zu trennen, da grosse Interdependenzen vorhanden sind. Der Veränderungsprozess der Sek St. Alban ist ein gutes Beispiel dafür. Es ist wichtig zu berücksichtigen, dass die Covid-19-Pandemie einen erheblichen Einfluss auf den Veränderungsprozess hatte und rückblickend ein Faktor dafür ist, dass die einzelnen Phasen nicht so durchlaufen und abgeschlossen werden konnten, wie diese vorgesehen oder geplant gewesen wären.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Interviews nach dem Acht-Phasen-Modell nach Kotter (1996/2011) diskutiert.

Aufgrund des Einflusses der Digitalisierung auf die gesellschaftlichen Lebensbereiche (Lorenz & Endberg, 2019) hatten die SL und alle LP, bis auf eine, ein Dringlichkeitsgefühl entwickelt, dass sich die Schule verändern muss, um den digitalen Anschluss nicht zu verpassen. Somit musste nicht gross in die Kooperationsbereitschaft der LP, wie es Kotter (1996/2011) beschreibt, investiert werden. Durch den Lockdown im Frühling 2020 aufgrund der Covid-19-Pandemie, welcher mitten im Veränderungsprozess eintrat, wurde das Dringlichkeitsgefühl und die Kooperationsbereitschaft im gesamten Kollegium spürbar und verstärkt. Die sichtbare Krise hat die Sek St. Alban und ihre LP dazu gezwungen, mit den digitalen Endgeräten und der Software umzugehen zu lernen, sie darin zu befähigen und zu bestärken.

Die SG bildet ein gutes und wichtiges Fundament im Veränderungsprozess. Genau wie Kotter (1996/2011) es beschreibt, hat sich diese genügend Zeit genommen, damit sie zu einem Team zusammenwachsen konnte und einen Konsens im Hinblick auf die Digitalisierung zu finden. Wie Feldhoff (2011) bemerkt, zeigt die Visualisierung, welche in den Interviews genannt wurde und die SG als Vorreiterrolle darstellt, welche wichtige und zentrale Rolle sie im Veränderungsprozess einnimmt.

Wie Kotter (1996/2011) beschreibt, kann die Phase der Vision- und Strategieentwicklung chaotisch, mühsam und schwierig sein. Diese Phase verlief in der Sek. St. Alban nicht nur nach Kotters (1996/2011) Beschreibung, sondern spielte sich zudem parallel mit der Phase Kommunikation der Vision ab. Diese beiden Phasen waren kaum auseinanderzuhalten und sind bis zum heutigen Zeitpunkt nicht abgeschlossen, was dem Acht-Phasen-Modell widerspricht und eine Gefahr für den erfolgreichen Veränderungsprozess darstellt. Anhand der Diskrepanzen in den Aussagen wird dies deutlich. Den Soll-Zustand, also das Ziel, wie es Vahs und Weiland (2020) beschreiben, zu erreichen, gestaltete sich somit als schwierig und herausfordernd, vor allem weil kein klarer Plan ersichtlich war und die LP die genaue Vision nicht kannten. Obwohl laut Aussage der SL ein Plan erstellt und daraus drei Schwerpunkte gesetzt wurden, eine gute Prozessbegleitung vorhanden war, eine Vision formuliert und kommuniziert wurde und das Kollegium in den Prozess miteinbezogen wurde, ist nicht eindeutig, wieso sie dieser Phase nicht gerecht werden konnten. Dass die Veränderung nicht bei allen LP die gleiche Priorität hat, könnte dafür ein Grund sein. Die Schule befindet sich zwar als Ganzes in einem Veränderungsprozess, doch stehen die LP in diesem an unterschiedlichen Orten, da die Klassen nicht alle mit digitalen Endgeräten ausgestattet sind und die Möglichkeiten für manche LP somit begrenzt sind. Ob ein Bewusstsein dafür in der Planung und Kommunikation der Vision vorhanden war, ging aus den Interviews nicht hervor. Dies wäre sicherlich wichtig gewesen, im Prozess zu berücksichtigen, damit man gewusst hätte, bei welcher LP wo und wann hätte angesetzt werden müssen.

Dass diese beiden Phasen nicht qualitativ durchgeführt werden konnten, wie es empfehlenswert wäre, wurde der Schule glücklicherweise nicht zum Verhängnis. Die Covid-19-Pandemie und der daraus resultierende Fernunterricht ist ein plausibler Grund dafür. Gezwungenermaßen mussten die LP die digitalen Endgeräte und Software anwenden, was für das gesamte Kollegium früher und intensiver als gedacht der Fall war. Ein neuer Weg wurde eingeschlagen und die Vision implizit vermittelt. Die Motivation wurde dadurch bei der SL, sowie bei den meisten LP gefördert, der Widerwille nahm ab und die Zufriedenheit stieg. So wurden die essenziellen Funktionen einer Vision nach Kotter (1996/2011) erfüllt. Gleichzeitig wurde für die SG ersichtlich, dass der Veränderungsprozess funktionieren kann und in welche Richtung dieser gehen könnte, da während des Fernunterrichts Erfolge erzielt

wurden (Kotter, 1996/2011). Zudem musste sich die Schule plötzlich beeilen, welche sonst als langsames und starres System bekannt ist (Gruber, 2020) und sich den äusseren Bedingungen schnell anpassen.

Während des Veränderungsprozesses wurden, abgesehen von der Austeilung der digitalen Endgeräte, keine schnellen Erfolge (ein)geplant. Teilziele und Meilensteine wurden ebenfalls nicht genannt, welche nach Kotter (1996/2011) für das Erzielen schneller Erfolge wichtig wären. Wenn der Fernunterricht nicht gekommen wäre, wäre dies bestimmt notwendig gewesen, um die Motivation der LP zu fördern und hochzuhalten. Ebenfalls hätten Teilziele und Meilensteine bei der Planung des Vorgehens erheblich geholfen, um grössere Klarheit und Konkretheit in den Prozess reinzubringen und hätten für viele LP erleichternd gewirkt. Doch der Fernunterricht erzielte zu ihren Gunsten viele schnelle Erfolge und konnte als Weiterbildung betrachtet werden, was laut Kotter (1996/2011) ein wichtiger Faktor darstellt. Die LP waren motiviert, sich neues Wissen anzueignen und sich gegenseitig zu unterstützen. Auf diesen schnellen Erfolgen basierend, wurden Veränderungen von diversen LP konsolidiert, da durch den Fernunterricht das Dringlichkeitsgefühl hochgehalten werden konnte oder für manche erst richtig deutlich wurde. Die LP integrieren die digitalen Endgeräte unterschiedlich, das hängt zum einen damit zusammen, wie viel Freiraum die SL den LP gibt und welches Klassenniveau unterrichtet wird. Sicher hat es aber auch damit zu tun, dass die LP in ihrem Unterricht über ausgeprägte Autonomie verfügen (Altrichter & Eder, 2004). Aus den Interviews hervorgehend befindet sich die Sek St. Alban zurzeit in der Phase der Konsolidierung. Die SL nimmt, wie nach Kotters (1996/2011) Ratschlag, bewusst Tempo raus und lässt die LP ausprobieren. Doch weitere schnelle Erfolge sind nicht geplant, was laut Kotter (1996/2011) ein risikoreiches Unterfangen ist, da die Praktiken noch fragil und nicht gefestigt sind und Widerstand weiterhin möglich ist. Tatsächlich ist bekannt, dass sich eine LP bis heute schwer tut. Doch die SL hat einen guten Umgang mit dieser Situation, schaut nicht weg und macht der LP, wie es Doppler & Lauterburg (2008) empfehlen, keinen Druck. Es kann behauptet werden, dass die SL von Beginn des Veränderungsprozesses bis heute einen guten Umgang mit den LP pflegte, welche mit Ängsten und Zweifeln zu kämpfen und Widerstand geleistet hatten. Auf den Veränderungsprozess hatten diese LP nur geringen bis keinen Einfluss.

Wie sich die Veränderung in der Kultur verankern wird, darüber kann nur prognostiziert werden. Doch anhand des Verlaufs und wie die neuen Praktiken bereits im Unterricht integriert werden, kann davon ausgegangen werden, dass sich die Schule allmählich der Digitalisierung anpasst und mit ihr Schritt hält.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Covid-19-Pandemie einen auffällig grossen Einfluss auf den Veränderungsprozess hatte und diese der Sek St. Alban günstig gelegen kam. Die Pandemie macht deutlich, dass eine Veränderung keinesfalls lediglich

aufgrund der Heterogenität der Organisationen nicht linear veränderbar ist (Feldhoff, 2011), sondern auch von äusseren Bedingungen stark abhängig ist und aus diesem Grund wie Vahs und Weiland (2020) erklären, nur teilplanbar ist. Dies würde wiederum dem klarstrukturierten Vorgehen nach Kotter (1996/2011) widersprechen.

5.2 Beantwortung der Fragestellung

Die Ergebnisse der Interviews ermöglichen es, die definierte Fragestellung der vorliegenden Bachelorthesis zu beantworten.

«Was verlief im (digitalen) Veränderungsprozess für die Schulleitung und Lehrpersonen der Sekundarschule St. Alban Basel-Stadt gut, was war schwierig und wo sehen sie Verbesserungspotential?»

Ein hervorzuhebender Punkt, was laut der SL und der LP im Veränderungsprozess sehr gut lief, war die gegenseitige Unterstützung und Kooperation im Kollegium während des Fernunterrichts. Diese halten bis heute an und haben eine offenerere und ehrlichere Kommunikation sowie das Zugeben von Schwäche ermöglicht und werden als eine effektive Weiterentwicklung betrachtet. Für das Kollegium war die SL ebenfalls eine wertvolle Unterstützung. Sie war stets wahrnehmbar, motivierend und hat sich für die einzelnen LP Zeit genommen, wenn diese Anliegen hatten. Auch wurde die Prozessbegleitung von Seiten der SL wie auch der LP erwähnt, die gute Arbeit geleistet und viele wertvolle Inputs und Unterstützung für unterschiedliche Situationen und Szenarien geboten hat. Von den LP, welche nicht Teil der SG sind, wurde ebenfalls als gut empfunden, dass sie während des Prozesses miteinbezogen wurden und der SG Feedback geben und ihre Anliegen mitteilen konnten.

Die wohl grösste Herausforderung für die SG und das gesamte Kollegium war die Vorgehensweise und Erarbeitung eines Plans für das Definieren der Vision. Dass es nur eine Vorgabe des ED BS gab und ansonsten alles offen war, erschwerte diesen Prozess. Ein minimaler Standard an konkreten Angaben wäre etwas, was als wünschenswert betrachtet wird. Zudem wäre es geschätzt worden, wenn das ED BS mehr Interesse gezeigt und nachgefragt hätte, wie es der SL und LP bei der Veränderung geht. Hier besteht ein klarer Optimierungsbedarf.

Dass die Veränderung ein grösseres Ausmass angenommen hatte als zu Beginn gedacht, wie beispielsweise neue Unterrichtsplanung, erwies sich ebenfalls als Schwierigkeit und ein neuer Umgang musste damit gefunden werden. Auch die Trennung, dass nicht die Digitalisierung im Vordergrund steht, sondern die Schule das gemeinsame Thema ist, war ein schwieriger Prozess. Vielen fällt es schwer, das digitale Endgerät als Werkzeug betrachten zu können, da für sie die genannte Trennung nach wie vor nicht immer

nachvollziehbar ist. Die Erkenntnis, dass sich bei der Veränderung mehr änderte als am Anfang gedacht, war auch schwierig und zuweilen ermüdend.

Für die LP wäre es wünschenswert, wenn das PZ.BS ansprechendere Weiterbildungen anbieten würde. Ein Wunsch wäre auch, dass einmal pro Woche ein externer Support an die Schule kommt, damit vertieft gelernt und in Zukunft die Probleme selber bewältigt werden können.

Die SL betonte, dass sie sich rückblickend nicht so stark auf den Leidensdruck konzentrieren würde, sondern viel mehr darauf, wo die Energie liegt, denn das ermöglicht es, mehr LP von Beginn an mit an Bord zu haben.

5.3 Handlungsempfehlung

Für die Volksschulen des Kantons Basel-Stadt, welche noch vor dem Veränderungsprozess stehen, wird im Folgenden eine Handlungsempfehlung vorgestellt. Es ist zudem anzumerken, dass die gestellten Fragen vom ED BS gewünscht wurden.

Was braucht es, damit eine Kooperationsbereitschaft in einem Veränderungsprozess an einer Schule entsteht?

Von Seiten der LP ist es wichtig, dass man Interesse zeigt, eine Offenheit ausstrahlt und bereit ist, Neues auszuprobieren. Zudem soll die innere Haltung lösungsorientiert sein, das bedeutet, sich nicht nur zu überlegen, was für einen selbst vorteilhaft ist, sondern wie sich die Schule und die SuS am besten weiterentwickeln.

Wenn diese Eigenschaften erfüllt werden, kann im Veränderungsprozess auch ein offener und ehrlicher Umgang untereinander entstehen und gepflegt werden.

Für die SL kommt hinzu, dass man mutig sein soll und ein gewisses Risiko eingehen muss. An Ort und Stelle stehen zu bleiben, ist für niemanden ein Vorteil.

Der Prozess sollte langsam und vorsichtig gestartet werden, danach ist es von Vorteil, wenn man in kleinen Schritten vorwärts geht, um die Bereitschaft des Kollegiums beizubehalten. Dies geht nur in Rücksprache mit dem Kollegium, die SL sollte also immer wieder nachfragen, schauen, spüren und hören, ob die LP beim Veränderungsprozess dabei sind. Das heisst, Alleingänge sind untersagt und das Kollegium sollte in das Vorgehen und in die Ausarbeitung des Plans mit eingebunden werden. Wenn die Schule im Veränderungsprozess fortgeschritten ist und die LP mit den digitalen Endgeräten und der Software vertraut sind, soll Tempo aus dem Prozess genommen werden. LP sollen selber ausprobieren, was ihnen liegt und entspricht. Nach dieser Phase sollen die Erfahrungen im Plenum geteilt werden und die Informationen und neu gewonnen Erkenntnisse weiterentwickelt werden.

Wie soll mit Widerstand umgegangen werden?

LP, welche Widerstand leisten, darf kein Druck gemacht werden, denn das wirkt kontraproduktiv. Ihnen soll die SL Zeit lassen und klar kommunizieren, dass man sich kritisch äussern darf, ohne disqualifiziert oder belächelt zu werden. Man hat die Möglichkeit Fragen zu stellen und das Recht, dass auf Vorbehalte eingegangen wird.

Gleichzeitig ist es für den gesamten Veränderungsprozess sehr wichtig, dass den LP, welche sich quer stellen, nicht zu viel Raum gegeben wird, sonst läuft man Gefahr, dass noch mehr Leute Widerstand leisten und Ängste entwickeln. Deswegen soll der Fokus auf diejenigen liegen, welche eine Kooperationsbereitschaft zeigen. Nebst dem ist es elementar zu kommunizieren, dass Fehler gemacht werden dürfen, das heisst, es soll aktiv eine Fehlerkultur vermittelt und gelebt werden, um so Ängsten, Zweifeln und Widerstand entgegenzuwirken.

5.4 Reflexion

Für die vorliegende Arbeit bildete das Acht-Phasen-Modell nach Kotter (1996/2011) einen klaren roten Faden durch die ganze Arbeit. Das Modell konnte nicht nur als Grundlage für den Leitfaden genutzt werden, sondern erwies sich auch als sinnvoll für die Erstellung des Kategoriensystems und bot sich ebenso gut für das Kapitel 5.1 an. Rückblickend scheint dies der Autorin gut gelungen zu sein. Die Zusammenarbeit zwischen dem ED BS, der Sek St. Alban und der Begleitperson verliefen während des ganzen Zeitraums reibungslos und zufriedenstellend.

Durch Selbstreflexion und das Transkribieren fiel der Autorin jedoch auf, dass sie während der Interviewdurchführung teils suggestive Fragen gestellt hatte. Bei einem nächsten Mal sollte dies unbedingt vermieden werden. Zusätzlich war im Voraus nicht klar, dass nur die SuS der ersten Sekundarschule über eigene digitale Endgeräte verfügen und somit die LP auch an ganz unterschiedlichen Orten im Veränderungsprozess stehen. Dies wäre im Vorhinein hilfreich gewesen zu wissen, um sich gegebenenfalls anders auf das Interview vorbereiten zu können. Ansonsten verlief die Durchführung der Interviews sehr befriedigend. Da die beiden Schulleiter ein spürbar eingespieltes Team waren, stellte das Gruppeninterview keinen grossen Unterschied zu den Einzelinterviews dar. Die beiden liessen sich vorbildlich aussprechen, ergänzten sich ausgezeichnet und brachten trotzdem ihre eigenen Ansichten und Erfahrungen ein. Dies erleichterte Vieles und war somit keine zusätzliche Herausforderung. Ob das Interview vor Ort oder Online durchgeführt wurde, akzentuierte sich als grösserer Unterschied. Die Onlineinterviews waren zeiteffizienter, es gab keine grossen Nebengespräche vor Beginn oder nach Abschluss. Bei den Interviews vor Ort fiel hingegen auf, dass nach den Interviews oftmals weiter über das Thema gesprochen wurde. Die befragten Personen waren meist lockerer, sprachen unbefangener und vertrauten

der Autorin weitere Informationen an. Diese neue Erfahrung und Erkenntnis wird in künftigen Untersuchungen für die Planung von Interviews wertvoll sein.

Das Erstellen des Kategoriensystems war die grösste Herausforderung der vorliegenden Arbeit, trotz solider Grundlage des Acht-Phasen-Modells (Kotter, 1996/2011). Die Kategorien waren teils sehr stark gekoppelt, was dazu führte, dass viele Aussagen in unterschiedlichen (Sub-)kategorien vorkamen und nicht einfach waren einzuordnen und zu zuteilen. Hier musste ein Standard entwickelt und festgelegt werden, damit die Subjektivität möglichst geringgehalten werden konnte. Das Vorgehen nahm viel Zeit in Anspruch und es wäre hilfreich, diese Erkenntnis in Zukunft besser miteinzuplanen.

Für künftige Untersuchungen in diesem Bereich wäre es spannend, die Erfahrungen der SuS miteinzubeziehen, wie sie den Veränderungsprozess erlebt haben und was sie zur Digitalisierung denken. Daraus folgend wäre es auch interessant, die Digitalisierung stärker miteinzubeziehen und zu thematisieren. Welchen Einfluss hat diese auf das Schulsystem und welche Kompetenzen müssen von Seiten LP erlernt und gewährleistet werden, damit diese die SuS kompetent unterrichten und auf die Berufswelt vorbereiten können? Zudem wäre es sicherlich auch spannend die Trias der Schulentwicklung stärker miteinzubeziehen, diese kam laut der Autorin in der Arbeit zu kurz und hätte sicherlich einen wertvollen Beitrag zur Arbeit geben können.

5.5 Fazit

Die Covid-19-Pandemie war eine globale Überraschung und so auch für die Sek St. Alban und deren Veränderungsprozess. Für die Schule hatte sie glücklicherweise einen positiven Einfluss und war im Veränderungsprozess die Triebkraft. Alle LP eigneten sich die Nutzung und Anwendung der digitalen Endgeräte sowie der Software bestmöglich an. Die Kooperation und Unterstützung stärkte das gesamte Kollegium und hält bis heute an. Die grösste Schwierigkeit zeigte sich im Veränderungsprozess bei der Planung und Kommunikation der Vision. Hier besteht Optimierungsbedarf von Seiten Schule sowie vom ED BS.

Für künftige Forschungen wäre es interessant, die Sichtweise der SuS in Erfahrung zu bringen, die Digitalisierung verstärkt in den Fokus zu nehmen und die Trias der Schulentwicklung stärker miteinzubeziehen.

Literaturverzeichnis

- Altrichter, H. & Eder, F. (2004). Das "Autonomie-Paritätsmuster" als Innovationsbarriere?. In H.-G. Holtappels (Hrsg.), *Schulprogramme – Instrumente der Schulentwicklung. Konzeption, Forschungsinteresse, Praxisempfehlung* (S. 195-221). Weinheim: Juventa Verlag.
- Argyris, C. & Schön D. A. (2002). *Die Lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis* (2. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Buhren, C. G. (2010). Personalentwicklung, Personalmanagement, Professionalisierung. In T. Bohl, W. Helsper, H. G. Holtappels & C. Schelle (Hrsg.), *Handbuch Schulentwicklung* (S. 225-231). Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt.
- Doppler, K. & Lauterburg, C. (2008). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten* (12., aktualisierte und erweiterte Aufl.). Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH.
- Endberg, M., Gageik, L., Hasselkuss, M., Ackeren, I. van, Kerres, M., Bremm, N., ... Racherbäumer, K. (2020). Schulentwicklung im Kontext der Digitalisierung. Innovation und Transformation durch schulische Netzwerkarbeit. *Schulverwaltung*, 3, 89-90.
- Erziehungsdepartement Basel-Stadt Pädagogisches Zentrum PZ.BS. (2012). *Basler Schulen im Wandel. Qualitätsmanagement als Gestaltungsressource für Veränderungsprozesse* (2. Aufl.). [Broschüre]. Hunziker, M., Willenegger, A. & Erhart, Y: Autoren.
- Erziehungsdepartement des Kantons Basel-Stadt. (2020). *Ausbau Digitalisierung der Volksschulen und des ZBA Projekt Weiterbildung/Schulentwicklung. Konzept für Schulentwicklung und Weiterbildung*. Unveröffentlichtes Konzept.
- Feldhoff, T. (2011). *Schule organisieren. Der Beitrag von Steuergruppen und Organisationalem Lernen zur Schulentwicklung* (1. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag.
- Flick, U. (2017). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung* (8. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

- Gruber, J. (2020). Was bleibt von Corona? Eine Diskussion der Redaktionsgruppe der «vpod bildungspolitik». *Bildung Schweiz*, 12, 6.
- Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag.
- Konrad, K. (2010). Lautes Denken. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 476-490). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kotter, J.P. (2011). *Leading Change* (W. Seidenschwarz, Übers.). München: Verlag Franz Vahlen. (Original erschienen: 1996)
- Krüger, W. & Bach, N. (Hrsg.). 2014. *Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung* (5., überarbeitete und erweiterte Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler. doi:10.1007/978-3-8349-4717-8
- Kuckartz, U. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (3. Aufl.). Weinheim: Beltz Juventa.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. 1(1), 5-41. doi:10.1177/0018726747001103
- Lorenz, R. & Endberg, M. (2019). Welche professionellen Handlungskompetenzen benötigen Lehrpersonen im Kontext der Digitalisierung in der Schule? *Zeitschrift für Theorie und Praxis der Medienbildung*, 61-81. doi:10.21240/mpaed/00/2019.10.16.X.
- Mayring, P. (2020). Qualitative Forschungsdesigns. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Band 2: Designs und Verfahren* (2. Aufl., S. 3-17). Wiesbaden: Springer. doi:10.1007/978-3-658-26887-9_52
- Mayring, P. (2020). Qualitative Inhaltsanalyse. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Band 2: Designs und Verfahren* (2. Aufl., S. 495-511). Wiesbaden: Springer. doi:10.1007/978-3-658-26887-9_52

- Rolff, H.-G. (2016). *Schulentwicklung kompakt. Modelle, Instrumente, Perspektiven*. Weinheim: Beltz Verlag.
- Rolff, H.-G., Buhren, C. G., Lindau-Bank, D. & Müller, S. (1998). *Manual Schulentwicklung. Handlungskonzept zur pädagogischen Schulentwicklungsberatung (SchuB)*. Weinheim: Beltz Verlag.
- Rosenstiel, L. von & Nerdinger, F. W. (2011). *Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise* (7., überarbeitete Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Scharmer, C. O. (2020). *Theorie U. Von der Zukunft her führen* (5., überarbeitete Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer Verlag GmbH.
- Schley, W. (1998). Change Management: Schule als lernende Organisation. In H. Altrichter, W. Schley & M. Schratz (Hrsg.), *Handbuch zur Schulentwicklung* (S. 13-53). Innsbruck: StudienVerlag Ges.m.b.H.
- Steiger, T. & Lippmann, E. (Hrsg.). (2013). *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte* (4., vollständig überarbeitete Aufl.). Berlin: Springer-Verlag.
- Teerling, A., Zitzmann, S., Iglar, J., Schlitter, T., Ohle-Peters, A. & McElvany, N. & Köller, O. (2020). Kommunikative Rahmenbedingungen beim Change Management in der Schule. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 64(4), 249-262. doi:10.1026/0932-4089/a000326
- Tsouyopoulos, N. (1974). Die induktive Methode und das Induktionsproblem in der griechischen Philosophie. *Journal for General Philosophy of Science - Zeitschrift Für Allgemeine Wissenschaftstheorie*, 5(1), 94–122. doi:10.1007/BF01809873
- Vahs, D. & Weiland, A. (2020). *Workbook Change Management. Methoden und Techniken* (3. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Warwas, J., Seifried, J. & Meier, M. (2008). Change Management von Schulen - Erfolgsfaktoren und Handlungsstrategien aus Sicht der Schulleitung an beruflichen Schulen. In Voss Rödiger (Hrsg.), *Innovatives Schulmanagement* (S. 102-124). Gernsbach: Deutscher Betriebswirte-Verlag.
- Weichbold, M. (2019). Pretest. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 349-356). Wiesbaden: Springer VS.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Kategoriensystem basierend auf dem Acht-Phasen-Modell nach Kotter (1996/2011) und der Fragestellung der vorliegenden Arbeit nach eigener Darstellung (2021)	18
--	----

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Überblick des Kategoriensystems basierend auf dem Acht-Phasen-Modell nach Kotter (1996/2011) nach eigener Darstellung (2021).....	20
---	----