

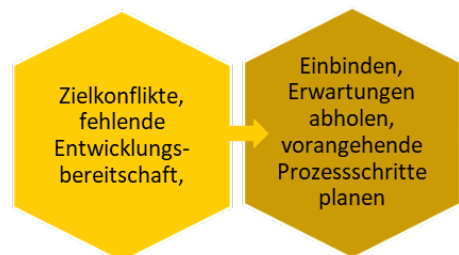
Beilage 4: Projektrisiken und Gelingensbedingungen

Teil 1: Offene Fehlerkultur, durchdachte Kommunikationsstrategien und die Zielidentifizierung

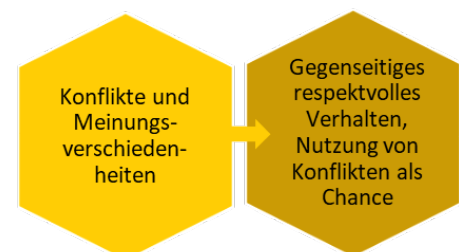
Es kann Widerstand gegen das Teilprojekt B zum Zyklusdenken aufkommen, da die Stadt Winterthur sich in einer früheren Abstimmung gegen die Basisstufe entschieden hat. Einzelne Parteien könnten zudem eine grosse Arbeitslast in einer Umstellung auf Zyklen vermuten. Hier ist eine angemessene Kommunikation wichtig, um darauf aufmerksam zu machen, dass das Anstossen eines Zyklusdenkens stattfindet, keine strukturelle Umstellung. Dies öffnet die Möglichkeit für Schuleinheiten, welche gerne auf Zyklen umstellen möchten, verpflichtet Schulen jedoch nicht dazu. Weiter wird nur der Zyklus 1 fokussiert, nicht der Zyklus 2 oder 3, wobei der dritte Zyklus bereits besteht und der zweite durch den ersten automatisch angestossen wird.



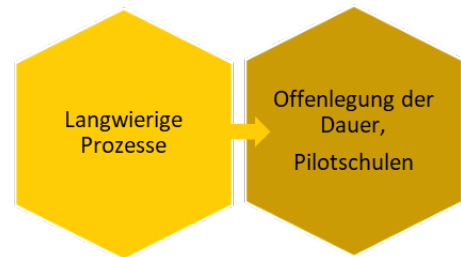
Die Zusammenarbeit im Zyklus 1 mit der schulergänzenden Betreuung wurde in Interviews und Workshops als gewinnbringend und stärkend eingeschätzt, jedoch können Lehrpersonen der Unterstufe oder Mitarbeitende der Betreuungseinrichtungen dazu erst nach dem Projektauftrag Stellung nehmen. Ein Widerstand seitens der Unterstufenlehrpersonen oder Mitarbeitenden der schulergänzenden Betreuung ist möglich. Hier gilt es Rückmeldungen ernst zu nehmen, Personen einzubinden und herauszufinden, wie ihre Vorstellungen zu einer Zusammenarbeit sind. Der Prozess muss gut vorbereitet werden, sodass beispielsweise beim Teilprojekt B zunächst strukturelle Gegebenheiten wie die Verwaltungsunterlagen oder eine Schulleitung für den Zyklus 1 angegangen werden. Dies fördert das Verständnis gegenüber den Kooperationsvorteilen. Dasselbe gilt für die Nutzung von Synergien mit der schulergänzenden Betreuung.



Konflikte und Meinungsverschiedenheiten können in den Gremien auftreten. Eine verständnisvolle Stimmung und gegenseitiges respektvolles Verhalten sind der Grundbaustein für eine konstruktive Zusammenarbeit. Konflikte können Chancen sein, denn sie zeigen auf, wo Lücken im Verständnis oder Prozess bestehen. Die Projektverantwortlichen gehen Konflikten gemeinsam nach, sprechen sich diesbezüglich ab und informieren die Steuergruppe. Das Vorleben einer offenen Fehlerkultur ist relevant.



Die Prüfung von zwei ausgebildeten Personen pro Klasse setzt entsprechende Ressourcen und ein Verständnis der Bevölkerung zum Einsatz dessen in der Kindergartenstufe voraus, weshalb es auf eine Volksabstimmung hinauslaufen kann. Diese kann langwierig sein und Erwartungen schüren. Dem kann entgegengewirkt werden, indem bereits zu Beginn auf die Länge des Prozesses hingewiesen wird. Pilot-schulen können eine gute Möglichkeit sein, welche die Befürwortung einer solchen Abstimmung begünstigen.



Eine fehlende Entwicklungsbereitschaft oder Offenheit einzelner Personen kann Konflikte schüren und das Vorankommen des Projektes behindern. Offene und lernwillige Personen unterstützen den Lösungsfindungs- und Implementierungsprozess in hohem Masse. Das Vorleben einer motivierten und lösungsorientierten Herangehensweise und eines entwicklungsorientierten, verständnisvollen Führungsstils kann diese Haltung in den Projektteams bestärken, wie auch eine transparente Erwartungshaltung gegenüber Projektmitwirkenden.



Fazit

Einen essenziellen Beitrag zum Gelingen des vorliegenden Projekts bilden angemessene, rechtzeitige und gut durchdachte Kommunikationsstrategien, die Identifizierung aller Mitwirkenden und Akteursgruppen mit den Projektzielen sowie die lösungsorientierte, offene Haltung der Mitwirkenden, insbesondere der Projektverantwortenden und Steuergruppe, gegen innen und aussen. Da das Projekt Werte und Haltungen der Pädagogik und schulischen Strukturen tangiert, können ohne sorgfältige Kommunikationsplanung Missverständnisse und dadurch starker Widerstand gegen das Projekt entstehen. Insbesondere in einer stark belasteten Landschaft ist dies mit Sorgfalt zu berücksichtigen.



Teil 2: Klärung und Festlegung von Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten und Ressourcen

Die zeitlichen Ressourcen einzelner Abteilungen oder Akteursgruppen könnten nicht zulassen, dass sie regelmässig in Teilprojektgruppen mitarbeiten. Gleichzeitig sollte der Projekterfolg oder -zeitplan nicht vom Kapazitätsmangel einer Akteursgruppe abhängen. Die Durchführung des Projekts hat Priorität und läuft. Jede Akteursgruppe muss selbst entscheiden, inwiefern sie mitwirken kann und will.

Eine fehlende Mitwirkung kann zu Zielkonflikten, Verzögerungen und Nichtakzeptanz des Projektes führen. Es werden Ressourcen für Sitzungen benötigt. Dies wirkt gegen eine Nichtmitwirkung insbesondere von schulischen Akteursgruppen.

Die Finanzierung von Lösungsansätzen ist nicht planbar, da es auf den von der Teilprojektgruppe ausgearbeiteten Lösungsweg ankommt. Eine Berechnung der Finanzen ist aus diesem Grund erst in einem nächsten Schritt durchführbar und kann unerwartete Kosten generieren. Es besteht die Möglichkeit, dass Vorschläge abgelehnt werden.



Einzelne Projektziele wie die Umgestaltung der Einschulungsklassen oder das Prüfen einer möglichen Namensänderung des Kindergartens sind abhängig von gesetzlichen Vorgaben. Es gilt diese genau zu prüfen, sich mit anderen Gemeinden auszutauschen und kreative Lösungen zu suchen, um sich nicht von gesetzlichen Schranken demotivieren zu lassen.



Die zeitlichen und finanziellen Ressourcen des Projektes sind schwer abschätzbar. Abhängig davon, welche bildungspolitischen Diskussionen und gesamtstädtischen Entwicklungsstrategien anstehen, wird der Kontext starken Einfluss auf die Prioritätensetzung und somit auf den Zeitplan innerhalb der Teilprojekte haben. Dies kann zu unerwarteten Verzögerungen führen und schränkt die übergeordnete Planbarkeit sowohl von Meilensteinen als auch finanziellen Ressourcen ein.



Wenn der Zeitplan nicht eingehalten werden kann, wird die Steuergruppe informiert. Eine Analyse der Gründe für die Verzögerung hilft, einer nächsten Verzögerung vorzubeugen. Zudem unterstützt eine frühzeitige Information das Aufgleisen von geeigneten Massnahmen.

Vertretungen von Akteursgruppen könnten die persönliche Meinung kundtun und nicht in ihrer Rolle als Vertretung sprechen. Für die Verminderung dieses Risikos müssen die Rollen und Erwartungen geklärt sein. Eine transparente und deutliche Kommunikation, dass sie im Namen des Kollegiums sprechen und dafür Rücksprache halten müssen, kann unterstützen. Gleichzeitig muss der Informationsfluss nach aussen als Gelingensbedingung geregelt sein.

Der agile Projektprozess fordert an Phasenenden einen Beschluss. Welches Gremium über den jeweiligen Beschluss entscheidet ist nicht gänzlich geklärt und hängt vom Lösungsvorschlag der Teilprojektgruppe und den damit verbundenen finanziellen Aufgaben ab. Um die Entscheidungsverantwortung an Beschlusszeitpunkten im Prozess zu klären, sind in der Steuergruppe Personen vertreten, welche aus der Schulpflege, dem Ausschuss Schulentwicklung und der Geschäftsführung sind, um über das zu entscheidende Gremium zu beraten.



Fazit

Die Klärung und Festlegung von Zielen, Aufgaben, Ressourcen, Verantwortungen, Kompetenzen wirkt gegen Konfliktverhalten und Missverständnisse. Es können dadurch effektive Prozesse und eine konstruktive Zusammenarbeit hervorgehen. Ohne die Klärung und Festlegung können Konflikte zwischen Mitwirkenden oder Akteursgruppen entstehen und den Projekterfolg und –zeitplan gefährden.

