

# Qualitätsaudit Stiftung etuna

13. August 2023





etuna























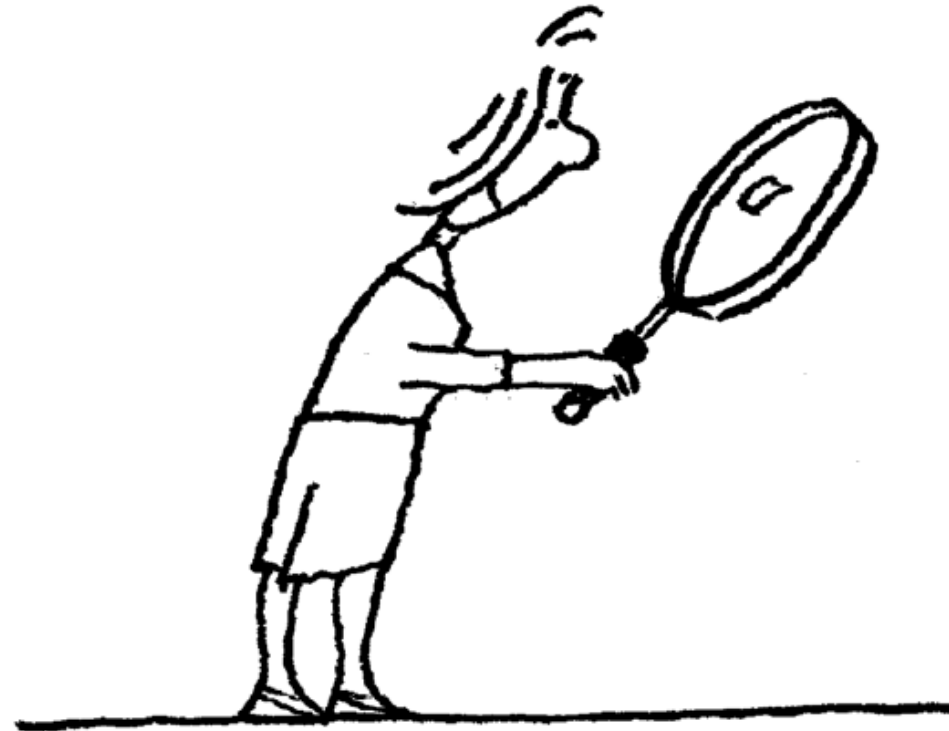
# Inhaltliche Schwerpunkte

- 1. Verfahren und Prozess des Audits**
- 2. Auditbericht: Aufbau und Beurteilungsgrundlagen**
- 3. Ausgewählte Berichtsinhalte**





# 1.) Verfahren und Prozess des Audits



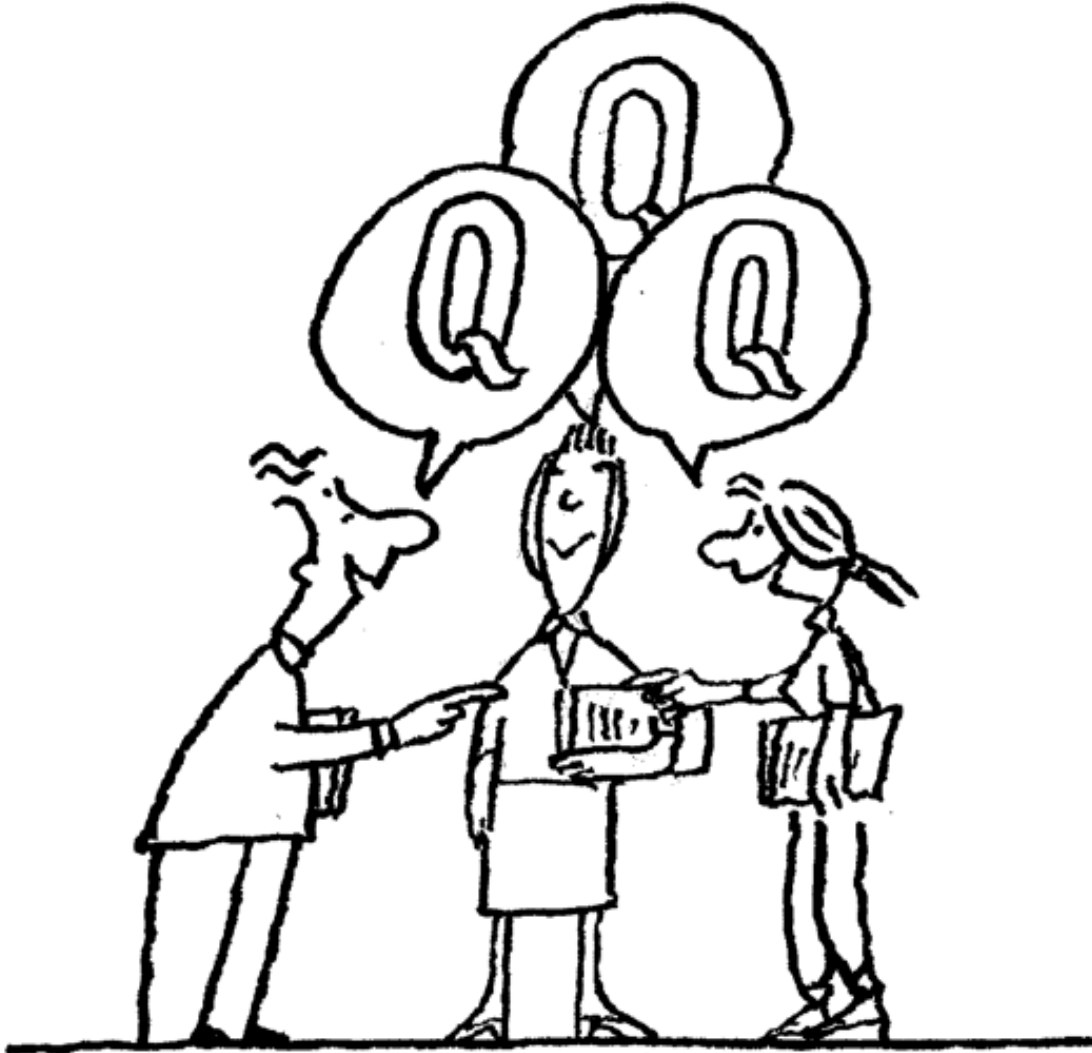




# Was ist ein Qualitätsaudit?

Das Qualitätsaudit ist ein Verfahren, mit dessen Hilfe die Qualität der einzelnen Institution beurteilt werden kann.

- ✓ entlang von ausgewählten Schwerpunkten
- ✓ entlang von differenzierten Kriterien
- ✓ abgestützt auf breites Datenmaterial







# Elemente des Qualitätsaudits

- (1) **standardisierte Durchführung von Befragungen** zum Arbeitsklima der Mitarbeitenden, zur Zufriedenheit der Eltern und zum Schulklima
- (2) Untersuchung, ob die **«Aargauer Qualitätsstandards für Einrichtungen, die Wohnen und Schulung für Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene mit Beeinträchtigungen anbieten»** eingehalten werden
- (3) *Durchführung eines umfassenden **Audits**: enthält die **Elemente (1) und (2)** sowie mehrere durch die Institution ausgewählte **Auditschwerpunkte (Fokus)***





# Eckpunkte

- Auditteam (4 Personen)
- Besuchsdauer: 3 Tage
- Methoden / Instrumente: Schriftliche Vorbefragung, Beobachtungen, Interviews und Dokumentenanalysen
- Resultat: Datengestützter Bericht (Beurteilung des Ist-Zustandes)



# Ablaufschritte des Audits

Vorphase	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vorgespräch 1 mit Geschäftsführer</li> <li>2. Vorgespräch 2 mit Geschäftsführer</li> </ol>	<p>28.3.2022</p> <p>17.5.2022</p>
Vorbereitung	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Planungsgespräch mit Geschäftsleitung</li> <li>3. Information der Mitarbeitenden</li> <li>5. Vorbefragung der Mitarbeitenden, Schülerinnen und Schüler sowie Eltern</li> </ol>	<p>10.11.2022</p> <p>18.1.2023</p> <p>18.1. – 3.2.2023</p>
Durchführung	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Datenerhebung vor Ort</li> </ol>	<p>25./26./ 27.4.2023</p>



Lernen







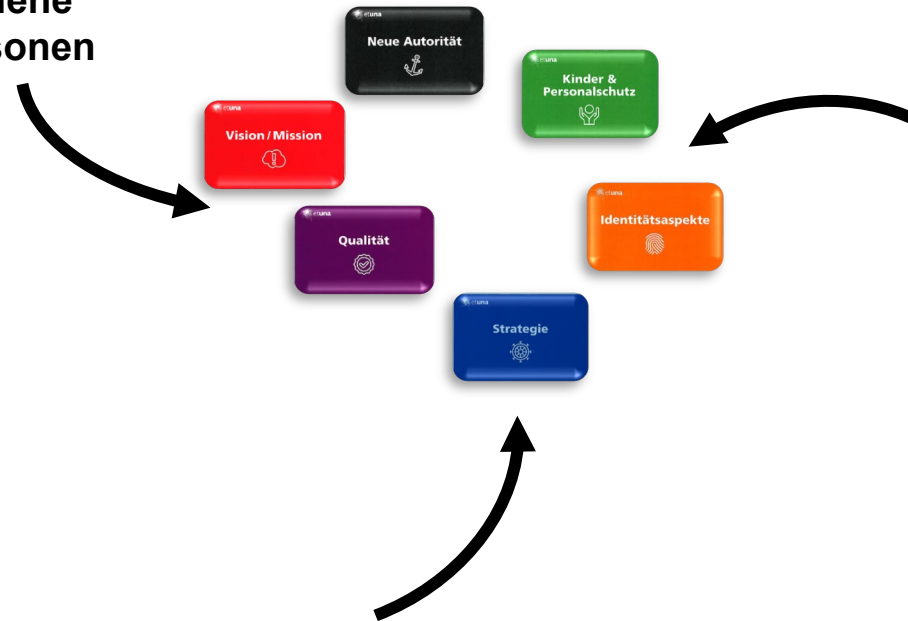
Rückmeldung	<p>7. Präsentation der Auditergebnisse (Geschäftsleitung, Vertretung Stiftungsrat)</p> <p>8. <b>Rückmeldung der Auditergebnisse an die Mitarbeitenden (online)</b></p> <p>9. Abgabe des schriftlichen Berichts</p>	<p>14.6.2023</p> <p>11.8.2023</p> <p>19.8.2023</p>
Weiterarbeit Auditergebnisse	<p>10. Verarbeitung der Ergebnisse in den Fachschaften</p>	<p>11./13./ 21.9.2023</p>





# Prinzip der Triangulation

**Verschiedene  
Auditpersonen**

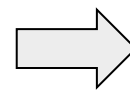


**Verschiedene Personengruppen**

- Stiftungsrat
- Geschäftsleitung
- Mitarbeitende Stab
- Standortleitungen und weitere Leitungspersonen
- Mitarbeitende Pädagogik
- Mitarbeitende Dienste und Verwaltung
- Schülerinnen und Schüler
- Eltern (Telefoninterviews)

**Verschiedene Erhebungsmethoden / Informationsarten**

- schriftliche Befragungen
- mündliche Befragungen
- Dokumentensichtung
- Beobachtungen



quantitative und  
qualitative Daten

# 2.) Auditbericht: Aufbau und Beurteilungsgrundlagen

Qualitätsaudit Stiftung etuna

Datenerhebung vor Ort, 25., 26. und 27. April 2023

**Selbstdeklaration «Aargauer Qualitätsstandards für Einrichtungen für Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene mit Behinderungen anbieten»<sup>1</sup>**  
Stiftung etuna (inkl. Psychomotorik)

**Themenbereich Grundlagen**

Fragen	Selbstdeklaration	Quellen / Daten / Basis
<b>f. Themenbereich Grundlagen</b>		
<b>1.1. Besteht ein Strategiekonzept?</b>	<input checked="" type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	ETU-A...
<b>1.1.1. Beschreibt das Leitbild die fachliche Grundhaltung, das Menschbild und die obersten Ziele, nach denen sich das Handeln aller Beteiligten zu richten hat. Beschreibt das Leitbild den allgemeinen Auftrag der Einrichtung?</b>	<input checked="" type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	
<b>a.) Beschreibt die Angebotsstrategie die Zielgruppe des Leistungsangebots und die Weiterentwicklung über Hinsicht?</b>	<input checked="" type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	
<b>b.) Beschreibt die Liegenschaftsstrategie die Nutzung der Infrastruktur, die für die Leistungserbringung relevant ist, sowie deren Weiterentwicklung?</b>	<input checked="" type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	
<b>c.) Umschreibt die Liegenschaftsstrategie die Nutzung der Infrastruktur, die für die Leistungserbringung relevant ist, sowie deren Weiterentwicklung?</b>	<input checked="" type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	
<b>1.1.2. Liegen die Elemente des Strategiekonzepts schriftlich vor, werden in der laufenden Planung umgesetzt und</b>	<input checked="" type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	

**Instrumente zur Schulevaluation und zur Schulentwicklung**  
**Bewertungsraster zu den schulischen Entwicklungsprozessen an der Aargauer und der Solothurner Volksschule**  
www.schulevaluation-eg.ch, www.schulevaluation-so.ch  
August 2012





# Berichtsaufbau

- a) Zusammenfassende Auswertungen der quantitativen Befragungen
- b) Besondere Auffälligkeiten
- c) Auditfokus: Qualitätsbereich «Pädagogische Entwicklungsprozesse»
- d) Zusammenfassende Aussagen zu den «Aargauer Qualitätsstandards für Einrichtungen, die Wohnen und Schulung für Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene mit Beeinträchtigungen anbieten»
- e) Zusammenfassende Überlegungen und Handlungsfelder
- f) Anhang

nicht kriteriengeleitet

kriteriengeleitet

kriteriengeleitet



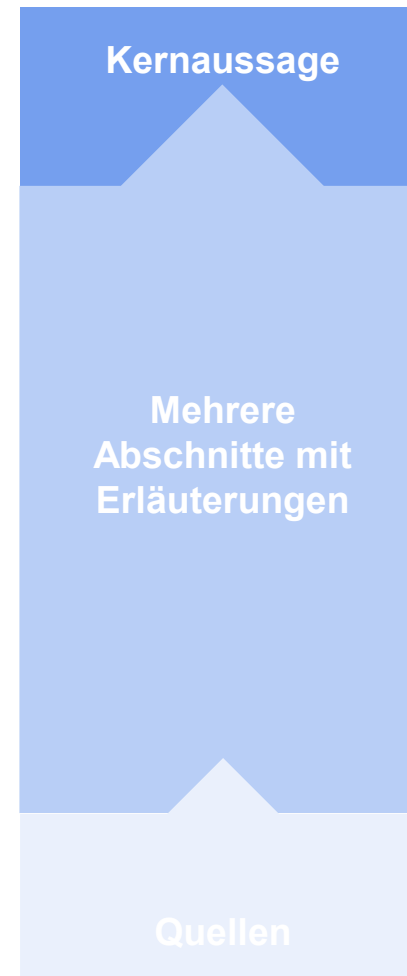


# Besondere Auffälligkeiten: Darstellung im Bericht

A) Eltern zeigen sich hochzufrieden mit der Unterstützung ihrer Kinder und Jugendlichen an der Stiftung etuna. Ausschlaggebend hierfür sind im Wesentlichen das grosse Engagement von Mitarbeitenden und Führungspersonen sowie deren professionelles Handeln und ein verständnisvoller Umgang mit individuellen Voraussetzungen.

- Die Sonderschulstandorte werden in den Interviews als familiär und einladend beschrieben. Zwischenmenschliche Beziehungen und die Förderung des Zusammenlebens sind bedeutsam und werden bewusst mit verschiedenen Aktivitäten und Anlässen gestaltet. Mitarbeitende und Führungspersonen pflegen sowohl mit Kindern und Jugendlichen als auch den Eltern bzw. Erziehungsberechtigten einen wertschätzenden Umgang und kümmern sich mit viel Engagement und Herzblut um deren Anliegen. Es ist für die befragten Eltern bzw. Erziehungsberechtigten deutlich wahrnehmbar, dass Mitarbeitende und Leitungspersonen darum bemüht sind, einen wertschätzenden, unterstützenden und stabilen Lern- und / oder Lebensort zu gestalten, um die Kinder und Jugendlichen sowie deren Familien möglichst wirksam begleiten zu können.
- Den Verantwortlichen ist es aus Sicht von Eltern bzw. Erziehungsberechtigten ein grosses Anliegen, individuelle Lösungen zum Wohle der Kinder und Jugendlichen zu suchen. Hierbei ist ein positives Menschenbild leitend, das unter anderem in einer deutlichen Ressourcenorientierung zum Ausdruck kommt. Eltern bzw. Erziehungsberechtigte erleben, dass ihre Kinder in ihrer Persönlichkeit akzeptiert und anerkannt werden. Stärken werden gefördert und ermöglichen positive Entwicklungsschritte von Kindern und Jugendlichen. Wenn nötig und angezeigt, werden auch Eltern individuell in ihrer Erziehungsarbeit unterstützt und begleitet (z.B. Begleitung im Prozess des Eintritts in die Institution, Beratung der Eltern).

**Quellen:** Dokumente der Institution; Geschäftsleitung, Mitarbeitende, Eltern; schriftliche Vorbefragungen Mitarbeitende und Eltern; Beobachtungen; Selbstdeklarationen







Instrumente zur Schulevaluation und zur Schulentwicklung  
**Bewertungsraster zu den schulischen Entwicklungsprozessen  
an der Aargauer und der Solothurner Volksschule**

www.schulevaluation-ag.ch, www.schulevaluation-so.ch  
August 2012



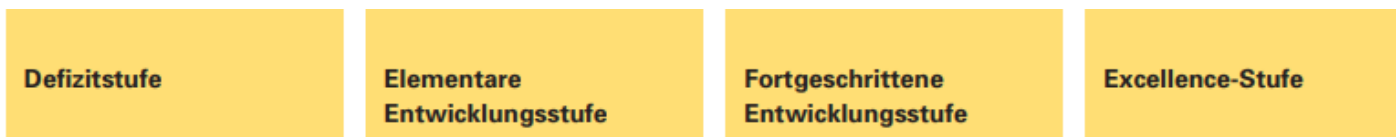
## Auditfokus: Qualitätsbereich «Pädagogische Entwicklungsprozesse»

**Die 5 Dimensionen zur Beurteilung der schulischen Entwicklungsprozesse im Überblick**

- 1. Entwicklungsfördernde Schulkultur («Spirit» der Schule)**
  - Haltung gegenüber Veränderungen/Entwicklungsbereitschaft/Umgang mit Entwicklungsimpulsen
  - Pädagogische Leitvorstellungen («Vision») als Entwicklungsgrundlage
  - Kooperative und partizipative Grundhaltung
  - Reflexionskultur und kontinuierlicher Verbesserungsprozess
- 2. Konzipierung und Planung der Entwicklungsprozesse**
  - Initiierung von Entwicklungsvorhaben
  - Projektplanung
  - Einbezug von Diagnoseprozessen
  - Einbezug von Lern- und Personalentwicklungsprozessen
  - Projektabschluss/Ergebnisüberprüfung
  - Aufwandbewusste Konzipierung der Entwicklungsprozesse (Faktung der Schulentwicklung)
  - Koordination von verschiedenen Entwicklungsvorhaben
- 3. Prozesssteuerung und Prozessgestaltung**
  - Steuerung der Entwicklungsvorhaben (Prozesssteuerung)
  - Einsatz von Diagnoseverfahren und -instrumenten
  - Einbezug der Betroffenen/Kooperative Projektgestaltung
  - Prozessmoderation in den Entwicklungsgruppen/Arbeitsgruppen
  - Umgang mit Schwierigkeiten im Entwicklungsprozess (unterschiedliche Standpunkte, Konflikte, Widerstand, Stolpersteine im Prozess)
- 4. Personelle und institutionelle Unterstützung von Entwicklungsprozessen**
  - Unterstützung durch die Schulleitung
  - Unterstützung durch das Kollegium
  - Unterstützung durch den institutionellen Rahmen
  - Nutzung der vorhandenen Ressourcen
  - Kompetenzaufbau von Einzelpersonen und im Kollegium für Entwicklungsvorhaben/Nutzung von Expertise
- 5. Information und Kommunikation zu den Entwicklungsprozessen**
  - Grundlagen
  - Interne Kommunikation/Information der Mitarbeitenden
  - Information der Anspruchsgruppen
  - Impulse von anderen Schulen/Öffnung für andere Schulen
  - Strategie zur Gewinnung von Akzeptanz und ideellem Support



# Aufbau des Referenzrahmens: vier Bewertungsstufen



## 1.1 Haltung gegenüber Veränderungen / Entwicklungsbereitschaft / Umgang mit Entwicklungsimpulsen

- Schulleitung und Lehrpersonen stehen Neuerungen grundsätzlich ablehnend gegenüber. Man hält an Bestehendem fest, ohne dies zu hinterfragen. Veränderungsansprüche an Schule und Unterricht werden als potenzielle Bedrohung abgewehrt.
- Schulorganisatorische und administrative Anforderungen und Gegebenheiten (zum Beispiel: Zimmerbelegung, Pensenplanung) sind die primären und ausschliesslichen Bestimmungsgrößen für die Arbeit der Schulleitung. Pädagogische Entwicklungsarbeit hat demgegenüber eine untergeordnete Bedeutung.
- Das Wohlbefinden der Lehrpersonen scheint insgesamt wichtiger zu sein als das Wohlbefinden und Lernen der SchülerInnen.
- Entwicklungsbemühungen lösen im Kollegium unterschiedliche Reaktionen aus – von Zustimmung bis Ablehnung. Ambivalenz gegenüber Entwicklungsimpulsen ist spürbar. Um Grundsatzdiskussionen zu umgehen, werden Auseinandersetzungen zu Schulentwicklungsthemen eher gemieden.
- Entwicklungsimpulse werden von einzelnen Lehrpersonen individuell aufgegriffen und umgesetzt. Dabei fehlt die Einbettung in eine Strategie zur Weiterentwicklung der Schule und des Unterrichts.
- Neben Fragen einer möglichst funktionalen (störsungsarmen) Organisation und Administration des Schul- und Unterrichtsbetriebs wird in Konferenzen vereinzelt auch pädagogisch-didaktischen Fragen Raum gegeben.
- Sowohl bei den Lehrpersonen als auch bei der Schulleitung besteht eine grundsätzliche Offenheit, neue Konzepte und Lösungen zu erarbeiten und auszuprobieren, um die Schule neuen Anforderungen anzupassen und um einen guten (funktionsfähigen, schülergerechten und lernwirksamen) Lehr-Lernbetrieb zu ermöglichen.
- Das Lernen der Schülerinnen und Schüler und die Verbesserung der Lernbedingungen sind oberste Bezugspunkte der angestrebten Weiterentwicklungen der Schule.
- Die Weiterentwicklung der Schule und die Sorge für Beibehaltung des Bewährten sind ausgewogen.
- Die pädagogischen Ziele und Visionen, die sich an der Verbesserung des Lernens und der Lernbedingungen orientieren, sind für die Ausgestaltung der schulorganisatorischen und administrativen Prozesse massgebend.
- Die Schulleitung sorgt für ein Klima, das es den Lehrpersonen erleichtert, neue Ideen ins Kollegium einzubringen und Entwicklungsvorhaben möglichst unbürokratisch umzusetzen.
- Die Schule versteht sich als lernende Organisation. Neue Erkenntnisse zum Lehren und Lernen, die dem eigenen Schulprofil entsprechen, werden aufgegriffen, diskutiert, erprobt, evaluiert und gegebenenfalls ins schuleigene Konzept integriert.
- Schullinterne Beschlüsse zu Massnahmen und Prozessen werden systematisch daraufhin geprüft, ob sie den Schülerinnen und Schülern letztlich beim Lernen helfen.

## 1.2 Pädagogische Leitvorstellungen («Vision») als Entwicklungsgrundlage

- An der Schule fehlt eine gemeinsam getragene Vorstellung über pädagogische Ziele und Werte, über ein wünschenswertes Profil der Schule, über die eigene pädagogische und institutionelle Weiterentwicklung.
- Allfällige Schulentwicklungsmassnahmen und -projekte werden kurzfristig und zufällig lanciert – als Reaktionen auf kurzfristige interne Bedürfnisse oder auf Anforderungen, die von aussen an die Schule herangetragen werden.
- Es gibt vereinzelte Absprachen über pädagogische Ziele und Leitwerte an der Schule. Diese Ziele und leitenden Werte werden bedarfsweise hinzugezogen, um aktuelle Schul- und Unterrichtsentwicklungsvorhaben zu begründen.
- Schul- und Unterrichtsentwicklungsvorhaben sind nicht in eine kohärente, hinreichend konkretisierte und gemeinsam getragene Vision für die Weiterentwicklung der Schule eingebettet.
- Es gibt eine in sich kohärente Zielvorstellung («Vision»), an der sich die Weiterentwicklung der Schule orientiert.
- Die Schulleitung lebt die angestrebten Ziele und Werte (pädagogische Grundhaltung, Entwicklungsbereitschaft, Engagement, Identifikation) konsequent vor (Vorbildwirkung) und trägt dadurch zu einer hohen Akzeptanz der Leitwerte bei.
- Die pädagogischen Leitvorstellungen sind in geeigneter Form visualisiert und konkretisiert (z.B. in Form eines Entwicklungskonzepts, eines Schulprogramms, einer Mehrjahresplanung). Sie sind im Schulalltag spürbar (z.B. als Projektanlässe, als handlungsleitende Orientierungspunkte).
- Der Schule gelingt es, die «Vision» auf «mehrere Schultern» zu verteilen. So kann sichergestellt werden, dass die Kraft der Vision auch unabhängig von einzelnen Personen (z.B. nach einem Leitungswechsel) bestehen bleibt.
- An der Schule wird ein aktives Wissensmanagement sichtbar, das darauf ausgerichtet ist, die ideellen Grundlagen und das dazu gehörende Praxiswissen auf eine breite Basis zu stellen und über personelle Fluktuationen hinweg zu sichern.





# Selbstdeklaration «Aargauer Qualitätsstandards»

**n|w** Fachhochschule Nordwestschweiz  
Pädagogische Hochschule

---

**Selbstdeklaration «Aargauer Qualitätsstandards für Einrichtungen für Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene mit Behinderungen anbieten»<sup>1</sup>**

Stiftung etuna (inkl. Psychomotorik)

---

**Themenbereich Grundlagen**

Fragen	Selbst-deklaration	Quellen / Daten / Begründungen bei Abweichungen	Fremdeinschätzung
<b>1. Themenbereich Grundlagen</b>			
1.1 <b>Besteht ein Strategiekonzept?</b>	<input checked="" type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	ETU-A1.05-K01 Langfristige (strategische) Absichten ETU-A1.05-K02 Strategie etuna 2020-2023	<input checked="" type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
1.1.1 <b>Besteht ein dreiteiliges Strategiekonzept?</b> Falls ja:	<input checked="" type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein		<input checked="" type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
a.) <b>Beschreibt das Leitbild die fachliche Grundhaltung, das Menschenbild und die obersten Ziele, nach denen sich das Handeln aller Beteiligten zu richten hat. Beschreibt das Leitbild den allgemeinen Auftrag der Einrichtung?</b>	<input checked="" type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	ETU-A1.05-K03 Betriebskonzept etuna+ ETU-A1.04-K01 Leitbild etuna ETU-A1.04-K04 Identitätsaspekte etuna	<input checked="" type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
b.) <b>Beschreibt die Angebotsstrategie die Zielgruppe von betreuten Personen und die Weiterentwicklung des Leistungsangebots in qualitativer und quantitativer Hinsicht?</b>	<input checked="" type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	ETU-A1.05-K01 Langfristige (strategische) Absichten ETU-A1.04-K03 Q-Leitsätze	<input checked="" type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
c.) <b>Umschreibt die Liegenschaftsstrategie die Nutzung der Infrastruktur, die für die Leistungserbringung relevant ist, sowie deren Weiterentwicklung?</b>	<input checked="" type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	ETU-A1.05-K01 Langfristige (strategische) Absichten	<input checked="" type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
1.1.2 <b>Liegen die Elemente des Strategiekonzepts schriftlich vor, werden in der laufenden Planung umgesetzt und</b>	<input checked="" type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	ETU-A1.05-K02-ZZZ Planungsübersicht Strategie ETU-A1.05-K03 Betriebskonzept etuna+	<input checked="" type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein

<sup>1</sup> Der vorliegenden Selbstdeklaration liegt das Dokument "Aargauer Qualitätsstandards für Einrichtungen, die Wohnen und Schulung für Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene mit Beeinträchtigungen anbieten" des Departements für Bildung, Kultur und Sport (BKS), Abteilung Sonderschulung, Heime und Werkstätten des Kantons Aargau vom 1. Januar 2022 zugrunde.



## 3.) *Ausgewählte Berichtsinhalte*







# Besondere Auffälligkeiten: Vier Kernaussagen mit Erläuterungen

- a) **Eltern zeigen sich hochzufrieden mit der Unterstützung ihrer Kinder und Jugendlichen an der Stiftung etuna. Ausschlaggebend hierfür sind im Wesentlichen das grosse Engagement von Mitarbeitenden und Führungspersonen sowie deren professionelles Handeln und ein verständnisvoller Umgang mit individuellen Voraussetzungen.**



# Besondere Auffälligkeiten: Vier Kernaussagen mit Erläuterungen

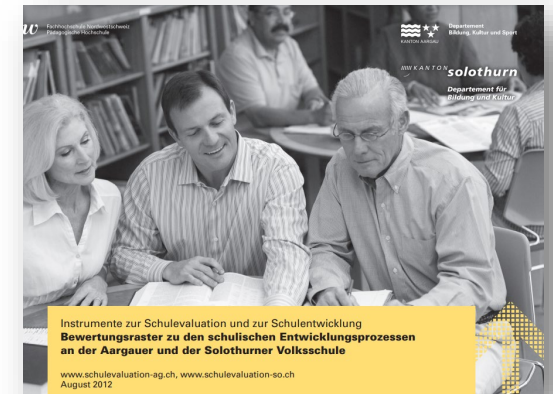
- b) Das soziale Miteinander an den verschiedenen etuna-Standorten ist geprägt von sich ständig verändernden Situationen und einem ambivalenten Verhältnis der Kinder und Jugendlichen zu ihrer schulischen Situation. In diesem Kontext gelingt es grösstenteils, die Kinder und Jugendlichen in ihrer individuellen Entwicklung ressourcenorientiert zu begleiten und ihnen einen ansprechenden Lernort zu bieten.**





- c) **In der komplexen Führungsorganisation der Stiftung etuna gelingen Führungsprozesse insbesondere auf Ebene der Geschäftsleitung gut. Im Zusammenspiel von Geschäftsleitung und weiteren Führungspersonen sowie Mitarbeitenden treten indes verschiedentlich Schwierigkeiten auf, welche sich vor allem im Zusammenhang mit der Gestaltung von Entscheidungsprozessen zeigen.**
- d) **Stiftungsrat und Geschäftsleitung haben im Hinblick auf zukünftige Veränderungen und Herausforderungen einen umfassenden OE-Prozess unter Einbezug der Mitarbeitenden in Gang gesetzt. Die bevorstehenden Veränderungen führen bei einem Teil der Mitarbeitenden zu Irritation und Verunsicherung.**

# Fokus «Pädagogische Entwicklungsprozesse»



	Selbsteinschätzung				Fremdeinschätzung			
	Stufe				Stufe			
	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>D 1</b>								
<b>D 2</b>								
<b>D 4</b>								

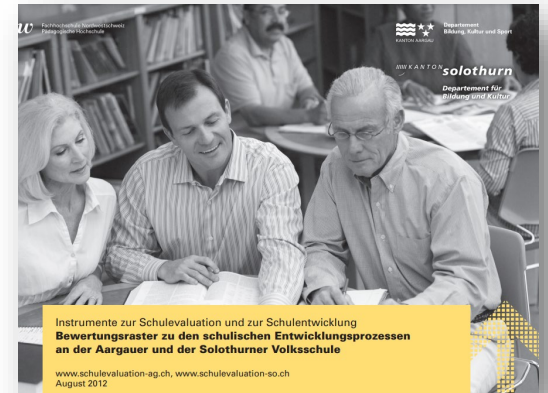
D1 «Entwicklungsfördernde Stiftungskultur («Spirit» der Stiftung)»

D2 «Konzipierung und Planung der Entwicklungsprozesse»

D4 «Personelle und institutionelle Unterstützung von Entwicklungsprozessen»



# Fokus «Pädagogische Entwicklungsprozesse»

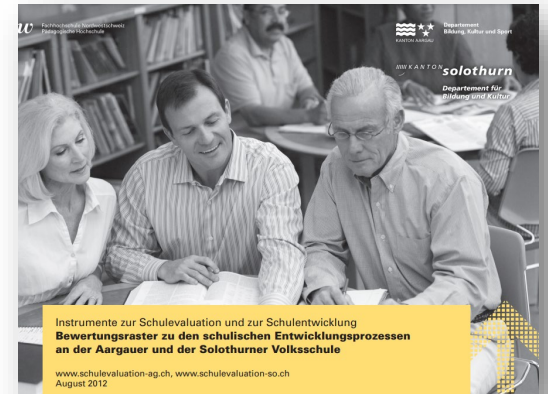


**D 1**

Selbsteinschätzung				Fremdeinschätzung			
Stufe				Stufe			
1	2	3	4	1	2	3	4
		<b>X</b>				<b>X</b>	

**D1 «Entwicklungsfördernde Stiftungskultur («Spirit» der Stiftung)»**

# Fokus «Pädagogische Entwicklungsprozesse»



	Selbsteinschätzung				Fremdeinschätzung			
	Stufe				Stufe			
	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>D 1</b>			<b>X</b>				<b>X</b>	
<b>D 2</b>		<b>X</b>	<b>(X)</b>			<b>X</b>		

**D1 «Entwicklungsfördernde Stiftungskultur («Spirit» der Stiftung)»**

**D2 «Konzipierung und Planung der Entwicklungsprozesse»**

# Fokus «Pädagogische Entwicklungsprozesse»



	Selbsteinschätzung				Fremdeinschätzung			
	Stufe				Stufe			
	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>D 1</b>			<b>X</b>				<b>X</b>	
<b>D 2</b>		<b>X</b>	<b>(X)</b>			<b>X</b>		
<b>D 4</b>		<b>X</b>					<b>X</b>	

**D1 «Entwicklungsfördernde Stiftungskultur («Spirit» der Stiftung)»**

**D2 «Konzipierung und Planung der Entwicklungsprozesse»**

**D4 «Personelle und institutionelle Unterstützung von Entwicklungsprozessen»**





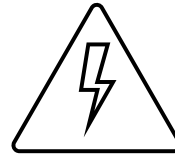
# Zusammenfassende Überlegungen und Gedanken



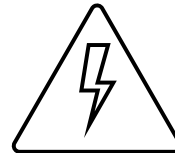


# Zusammenfassende Überlegungen: Spannungsfelder

## Führungsorganisation und Führungsprozesse



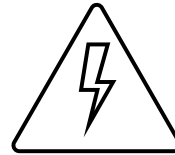
**Spannungsfeld 1:**  
**Anspruch nach Vereinheitlichung und der  
Beibehaltung der Individualität an den einzelnen  
Standorten**



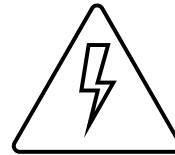
**Spannungsfeld 2:**  
**Verantwortlichkeit der Führung vs.  
Mitverantwortung der Mitarbeitenden**



## Entwicklungsorientierung und Entwicklungsfähigkeit



**Spannungsfeld 3:  
Erhalt von Bewährtem und Entwicklungsstreben**

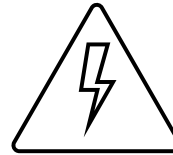


**Spannungsfeld 4:  
Gleichzeitigkeit von Entwicklungsvorhaben**





## Pädagogische Entwicklungsprozesse



**Spannungsfeld 5:  
Gewichtung von sozialpädagogischen  
Entwicklungen gegenüber der  
Unterrichtsentwicklung**



# Mögliche Handlungsfelder als gedankliche Anregung



**Balance zwischen  
Entwickeln und Bewahren  
von Bewährtem finden**



**Nachvollzug von  
Führungsentscheiden  
gewährleisten**



**Bedeutung der Unterrichtsentwicklung im Kontext der  
sozialpädagogischen Förderung klären**