

# Das neue Stufenmodell in der Abteilung

## *Leitfaden zur Ausgestaltung von Veränderungsprozessen*

### **Ein neues Stufenmodell**

Das Stufenmodell beschreibt die Struktur, in der die Kinder und Jugendlichen ihre Pfadi Zeit erleben und persönliche Fortschritte machen können. Diese Struktur wird regelmässig überdacht und weiterentwickelt, ebenso wie die aktuelle Situation in den Abteilungen regelmässig analysiert wird, um Schwachpunkte zu erkennen und Anpassungen vornehmen zu können, so wie dies mit dem aktuellen Stufenmodell geschieht. Das Ziel dahinter ist, dass wir möglichst vielen Kindern und Jugendlichen die Möglichkeiten bieten wollen, Pfadi zu sein und davon für ihre persönliche Entwicklung zu profitieren.

Das Stufenmodell der PBS, wie es 2008 für gültig erklärt wurde, ist keine starre Einteilung in Altersstufe, für die es genaue Stichdaten gibt. Es ist ein Modell, das eine grobe Einteilung vorgibt aber Spielräume hat. Daraus folgt, dass es keine einheitliche Lösung gibt, die für alle Kantonalverbände und Abteilungen gilt, aber alle Lösungen müssen sich innerhalb des gültigen Modells bewegen.

Deshalb ist es nun sehr wichtig, dass sich alle auf den Weg machen, um im Kantonalverband und der Abteilung, das neue Stufenmodell einzuführen. Die Freiräume, die das Modell bietet, können nur von denen, die sich mit der eigenen Situation auseinandersetzen, ideal genutzt werden.

### **Der Leitfaden**

Dieser Leitfaden beschreibt die Schritte, die Organisationen jeglicher Art durchlaufen, wenn innerhalb dieser Organisation etwas geändert werden soll. Denn Organisationen brauchen vor allem eins: die Bereitschaft und die Fähigkeit sich kontinuierlich zu verändern.

Innerhalb der Pfadibewegung Schweiz stehen Veränderungen an, da ein neues Stufenmodell entwickelt und von der Bundeskonferenz verabschiedet wurde. Der Weg, den jede Abteilung dabei geht, wird unterschiedlich sein. Je nach aktueller Situation werden die Schritte schneller oder langsamer durchlaufen werden, werden die Umstellungen wenige oder viele Veränderungen mit sich bringen. Das neue Modell kann für alle Abteilungen eine Chance sein, um die eigene Situation zu überdenken und sich zu verbessern.

**ABER: Veränderungen sind nie einfach und leicht.** Sie lösen immer Widerstand aus. Aus diesem Widerstand kann eine sehr sinnvolle Entwicklung entstehen, wenn der Wille und der Mut dazu vorhanden ist, in einen solchen Prozess einzusteigen. In diesem Sinne hoffen wir, mit dem Leitfaden Anregungen zu geben, wie Veränderungen eingeleitet und verwirklicht werden können.

*Isabel Mutti / Jüs, Katharina Kalcsics / Goma, Bern, März 2009*

## Veränderungsprozesse in 7 Schritten

### Die Organisation von Veränderungsprozessen:

Die Einführung von Neuerung braucht zusätzliche Energie und Kraft, die über das normale Engagement hinausgehen. Das Ziel ist, dass man durch die Veränderungen und Modernisierungen, nach Abschluss der Einführung, wieder Ressourcen frei, um die Alltagsgeschäft besser zu erledigen. Für Abteilungen bedeutet das, noch mehr Kindern und Jugendlichen die Möglichkeit zu bieten, Pfadi zu sein.

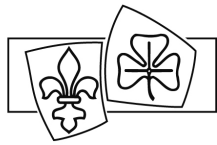
Da solche Neuerungen immer zusätzliche Ressourcen brauchen, soll dafür eine eigene Organisationsform gefunden werden. Nachfolgend einige Ideen, Tipps:

- In der Abteilung ein eigenes Projekt machen. Mit eigener Leitung, evtl. können hier Ehemalige gefragt werden.
- Den Austausch mit anderen Abteilungen suchen, um zu hören, wie sie es machen.
- Eine zuständige Person im Kantonalverband benennen, die erste Ansprechperson in Sachen Einführung Stufenmodell ist.
- In diversen AL-Ordnern gibt es bereits viele Hilfsmittel für die einzelnen Schritte eines Projekts. In der Rover-Broschüre wird ausführlich die Methode „Projekt“ beschrieben.
- Als Hilfen können auch die Cudesch Broschüren „Programm - Pfadi leben“ und „Leiten - bewusst handeln“ herangezogen werden.
- Die Weltverbände WAGGGS und WOSM stellen ebenfalls sehr praktische Unterlagen zur Verfügung, die die konkrete Arbeit erleichtern.  
<http://www.wagggsworld.org/en/resources/documents/2068> oder auf  
[http://www.youth-partnership.net/youth-partnership/publications/T-kits/3/Tkit\\_3\\_EN](http://www.youth-partnership.net/youth-partnership/publications/T-kits/3/Tkit_3_EN)  
(Projekt Management)).

Das Stufenmodell 2008, gibt eine grobe Einteilung vor, aber bietet auch viele Spielräume. Diese Spielräume erkennt man nur, wenn man hinsieht und wenn man sich selbst auf den Weg der Lösungssuche macht. Der auf den folgenden Seiten beschriebene Ablauf zeigt, auf welche Situationen man treffen kann, bis man im Kantonalverband und der Abteilung die eigenen Lösung gefunden hat. Wichtig ist, dass es nicht nur eine Lösung gibt, sondern verschiedene, wie nun das neue Stufenmodell konkret umgesetzt, integriert und gelebt werden soll.

**Überblick der Phasen**, die bei Veränderungsprozessen immer wieder vorkommen:

- *Schock*
- *Verneinung*
- *Einsicht*
- *Akzeptanz*
- *Lernen / Ausprobieren*
- *Erkenntnisse*
- *Integration*



## Lesehilfe

Im vorliegenden Leitfaden finden sich verschiedene Gedanken zur Ausgestaltung der verschiedenen Schritte des uns bevorstehenden Veränderungsprozesses:

- Im Kästchen wird die Phase in aller Kürze beschrieben<sup>1</sup>.
- Unter „Fragen“ listen wir die allgemeinen Fragen auf, die im jeweiligen Schritt beantwortet werden müssen.
- Unter „Tipps für Leitungspersonen“ werden Anregungen aufgelistet, die denen helfen können, die als Projektleitung, Abteilungsleitung oder Koordinationspersonen in Abteilung und Kantonalverband für das Projekt der Einführung des neuen Stufenmodells verantwortlich sind.
- Unter „Herausforderung Stufenmodell“ halten wir jeweils mögliche Reaktionen zum Thema fest.

### 1. Schock

Meist sind es fremdbestimmte Entscheidungen, die nun angenommen werden müssen bzw. umgesetzt werden müssen. Am Anfang einer Veränderung steht immer eine Differenz zwischen einem IST-Zustand und einem SOLL-Zustand, dies kann eine Schocksituation auslösen. Eine nötige Veränderung bedingt dass der IST-Zustand genau erhoben wird. Es ist auch nötig, den SOLL-Zustand genau zu beschreiben; eine Zielsetzung fürs Ende des Veränderungsprozesses zu haben, ist wichtig.

Ziele, die durch die Veränderung erreicht werden sollen und die Diagnose des IST-Zustandes sind also zwei sich wechselseitig beeinflussende Vorgehen. (Vgl. Fröhlich S.11)

**Fragen:** Was genau ist das Problem, das wir anpacken wollen? Wo stehen wir? Was wollen wir am Schluss des Veränderungsprozesses erreicht haben?

**Tipps für Leitungspersonen:** Zu wissen welche Personen in der Organisation der Veränderung positiv oder negativ gegenüberstehen, ist hilfreich und erleichtert es einem, die Veränderung einzuführen. Es ist ziel-führend offen mit allen darüber zu sprechen, warum sie die Veränderungen wünschen bzw., warum nicht und wo sie die Probleme dabei sehen. Die oben genannten Fragen sollen klar beantwortet werden können.

**Herausforderung Stufenmodell:** „Das Stufenmodell ändern bringt nichts!“ oder „Das Stufenmodell ändern, das ist aber anspruchsvoll.“

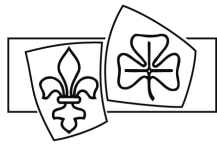
### 2. Verneinung

Der IST-Zustand und der von aussen vorgegebene SOLL-Zustand stimmen nicht miteinander überein, dies löst eine Verneinung aus. Nach dem Schock kommt es häufig zu einer ablehnenden Haltung gegenüber allem Neuen. Es ist die Phase, in der man die IST-Situation und die eigenen Kompetenzen meist besser bewertet, als sie sich dann in der Analyse herausstellen.

**Fragen:** Ist unsere Pfadiarbeit erfolgreich? Wohin wollen wir uns verändern, was wollen wir erreichen?

**Tipps für Leitungspersonen:** Diese Gefühle zulassen, auch wenn sie am Anfang für eine Veränderung keine guten Gefühle sind. Wissen, dass es diese Gefühle auch braucht, hilft.

<sup>1</sup> Die Beschreibungen sind dem Buch von Elisabeth Fröhlich Luini (2008): „Bildungsorganisationen im Wandel. Change Management konkret.“ entnommen.



**Herausforderung Stufenmodell:** „Nein wir wollen am Stufenmodell nichts verändern. Wir finden alles gut so wie es ist.“

### 3. Einsicht

Der Schock ist überwunden und die Verneinung ebenfalls. Es folgt die Einsicht in die Notwendigkeit dieser Veränderung, hoffentlich wird es als sinnvoll angesehen. Es soll ein gemeinsames Problembewusstsein entstehen. Damit wird aber auch Unsicherheit aufgelöst über die nächsten Schritte. Darüber muss klar informiert werden.

**Fragen:** Wie wird Wissen über Veränderung und Informationen zum laufenden Prozess optimal vermittelt? Was sieht das Stufenmodell aus und was für Möglichkeiten bietet es?

**Tipps für Leitungspersonen:** Während diesem Schritt genau zu kommunizieren, dass die in der Organisation tätigen Leute wissen woran sie sind, ist sehr wichtig und unerlässlich. Es ist wichtig dass zu diesem Zeitpunkt gemeinsam Ziele für die Planung und Durchführung festgelegt werden und viele Personen einbezogen werden.

**Herausforderung Stufenmodell:** „Vielleicht gibt es dennoch einige Dinge, die wir verändern könnten bei den Stufen.“

### 4. Akzeptanz

Einsicht über die anstehenden Veränderungsprozesse ist gewonnen, der IST-Zustand ist erhoben und der SOLL-Zustand hat ein genaues Ziel. Die Realität wird akzeptiert, man ist bereit die alten Gewohnheiten „loszulassen“. Es werden erste konkrete Dinge festgelegt wie die Projektorganisation, die Rollen im Projekt, die Zeitgefässe der Veränderung, die Verantwortlichkeit sowie die Kommunikation.

**Fragen:** Habe ich klar kommuniziert? Wohin steuert die Veränderung? Ist die Projektorganisation klar?

**Tipps für Leitungspersonen:** Kommunikation schafft Vertrauen – dazu muss sie zeitnah und auf breiter Ebene erfolgen. Zeitnah kommunizieren bedeutet, dass die Kommunikation so früh als möglich stattfinden sollte. Auf breiter Ebene kommunizieren bedeutet, dass alle betroffenen Zielgruppen in die Kommunikation eingeschlossen werden sollen. Es ist auf einer präzisen Auftragsklärung zu bestehen: auf der einen Seite muss man gegenüber weiteren Leuten genau wissen, was zu tun ist. Auf der anderen Seite müssen die Auftraggeber genau wissen, dass sie sich klar ausgedrückt haben.

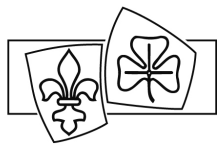
**Herausforderung Stufenmodell:** „Ja wir wollen etwas verändern bei der Stufeneinteilung!“

### 5. Lernen / Ausprobieren

Da es in einer ehrenamtlichen Organisation keinen materiellen, persönlichen Gewinn gibt, ist es umso wichtiger, dass alle Beteiligten im Veränderungsprozess einen Lerngewinn haben. (Fröhlich, S. 16) Neue Verhaltensweisen, ein neues Vorgehen, die Zusammenarbeit mit neuen Personen werden gesucht und ausprobiert und hoffentlich ist für alle ein persönlicher Fortschritt möglich.

Zu diesem Zeitpunkt ist es wichtig, dass das Projekt in gut geplanten Rahmen läuft, dass alle über die Ziele, die eingesetzten Ressourcen und die Zeitstrukturen informiert sind und die Verantwortung die Leitung nicht aus der Hand geben.

**Fragen:** Wissen alle, was sie zu tun haben? Haben wir einen transparenten Zeitplan? Wie kann die Lösung für uns aussehen?



**Tipps für Leitungspersonen:** Die Rolle jedes Einzelnen muss zu jeder Zeit klar und transparent sein. Kompetente Steuerung der Leitungsperson durch die obgenannten Punkte ist in diesem Zeitpunkt besonders wichtig.

**Herausforderung Stufenmodell:** „Wir wollen diesen Veränderungsprozess gemeinsam vollbringen und dabei lernen, wie ein Veränderungsprozess vor sich gehen kann.“

## 6. Erkenntnisse

Nun stellen sich erste Erkenntnisse darüber ein, welche Verhaltensweisen zum Erfolg führen und welche nicht. Eine Begleitung (Monitoring / Controlling) des Prozesses der Einführung kann erfolgen und im regelmässigen Austausch, kann darüber nachgedacht und entschieden werden, ob es Anpassungen braucht. Hierbei ist es sinnvoll, Unterstützung auch von aussen anzunehmen und es ist wichtig dass mit menschlichen Ressourcen sparsam umgegangen wird.

**Fragen:** Müssen wir das Vorgehen anpassen und optimieren? Wie werden erste Erfolge sichtbar gemacht?, Welchen persönlichen Fortschritt haben die Beteiligten gemacht?

Tipps für Leitungspersonen: Eine Begleitung auch von aussen (durch Coach, Begleitperson des Kantons, Elternrat, ...) durchführen lassen, kann entlastend und anregend sein. Den kleinen Erfolgen gebührt Aufmerksamkeit, sie motivieren zum Weitermachen.

**Herausforderung Stufenmodell:** „Auf diese Weise gelingt uns sehr gut Veränderungen herbeizuführen, das machen wir noch mehr so.“ ODER „Kannst du als unser Coach, dies von aussen betrachten und uns eine Rückmeldung geben, bitte?“

## 7. Integration / Einführung

Die Übernahme erfolgreicher Verhaltensweisen ins aktive Verhaltensrepertoire der Person und der Organisation soll erfolgen. Es ist darauf zu achten, dass die Organisation nicht zu früh zur Tagesordnung übergeht, die Veränderung soll verankert sein.

**Fragen:** Wie wird die Veränderung in der Organisation auf längere Sicht gewährleistet?

**Tipps für Leitungspersonen:** Dem Punkt der Verankerung, der Integration genügend Beachtung schenken, sowohl in der Praxis wie auch emotional bei allen Personen.

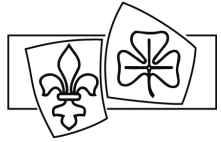
**Herausforderung Stufenmodell:** „Das wollen wir in unserer Abteilung beibehalten.“

## Zum Schluss

Dieses Vorgehen fasst zusammen, was viele Veränderungsprozesse gemeinsam haben. Aber jedesmal kommt es wieder etwas anders. Plötzlich gelingt etwas, dann muss man wieder bremsen, es werden Fehler gemacht und Erkenntnisse gewonnen. Wichtig ist, dass man bereit ist, den Prozess zu machen, eine gute Planung hat, die man den Realitäten immer wieder anpassen kann, mit allen Beteiligten zusammenarbeitet und sich Unterstützung holt, wenn man sie braucht.

## Literatur:

- Elisabeth Fröhlich Luini (Hrsg.): „Bildungsorganisationen im Wandel. Change Management konkret.“ Bern, hep-verlag, 2008 (aeb Schweiz)
- Ergebnisse aus den Gruppenprozessen PBS-Forum 2008



### **Ansprechpersonen:**

- Katharina Kalcsics / Goma (katharina.kalcsics@pbs.ch): Koordination Stufenmodell
- Anne-Françoise Vuilleumier / Paon (af\_vuilleumier@yahoo.fr): Koordination Stufenmodell
- Graziano Regazzoni / Ciccio ([gregazzoni@bluewin.ch](mailto:gregazzoni@bluewin.ch)): Koordination Stufenmodell
- Die PBS-Stufenverantwortlichen der einzelnen Stufen
- Betreuerinnen und Betreuer (Coach) begleiten die Abteilungen bei Analyse, Planung und Umsetzung der Änderungen.

### **Grobplanung in der Abteilung:**

- Herbst 2009: Analyse der Ist-Situation mit der Checkliste, die von der PBS zur Verfügung gestellt wird.
- Frühjahr 2010: Planung der Einführung der Änderungen mit dem Leitfaden „Changemanagement“ und den Hilfsmittel pro Stufe, zur Verfügung gestellt durch die PBS.
- Ab Sommer 2010: Umsetzung der Änderungen je nach individueller Planung
- 2011: Alle Änderungen werden umgesetzt und werden mit der Zeit zur Gewohnheit