

Düsseldorf, April 2024

Musikschulen in Kooperationen -

Was tun, wenn handelnde bzw. unmittelbar beteiligte Personen wechseln?

Die Veränderungen kommen im Arbeitsalltag zwar manchmal überraschend, sie sind aber häufig absehbar und werden dennoch in vielen Fällen gern verdrängt: der Wechsel bzw. ein Ausscheiden vertrauter Personen bei laufenden Kooperationen.

Sei es, dass ein Wechsel des Arbeitgebers, eine Pensionierung oder aber eine interne Umbesetzung auf Seiten des Kooperationspartners erfolgen soll; eine solche Veränderung bringt für alle Beteiligten stets Arbeit mit sich und will gut organisiert werden, wird doch der Erfolg einer Kooperation auch wesentlich von einem eingespielten und vertrauensvollen persönlichen Miteinander geprägt.

Was kann man tun, um einen solchen Wechsel vorzubereiten?

Welche Schritte sollten bedacht werden, um den Wechsel für alle Beteiligten möglichst konfliktfrei und angenehm zu gestalten?

Wer ist alles in die Kommunikation und Arbeit einzubeziehen?

In diesem Papier wurde versucht, Fragen zu formulieren und eine Art Checkliste zu erstellen in der Hoffnung, dass die aufgelisteten Punkte hilfreiche Orientierungen für die konkrete Situation geben können. Das Papier erhebt nicht den Anspruch auf Vollständigkeit oder Ausschließlichkeit. Gern können in einer späteren Ausgabe weitere Anregungen mit aufgenommen werden!

Vorbereitung des Wechsels

Sofern vorhanden (und je nach Zielgruppe gewollt), sollten Informationen über die bevorstehenden Veränderungen so früh wie möglich kommuniziert werden. Hierbei ist es sinnvoll, gut und wachsam zu überlegen, wer zu welchem Zeitpunkt welche Informationen in welcher Form erhalten soll bzw. muss. Dass die Leitungsebene der Partner und alle unmittelbar betroffenen Kolleg:innen sehr früh eingebunden werden müssen, ist naheliegend. Die Informationen an die betroffenen Schüler:innen sollten allerdings erst später fließen wenn absehbar ist, wer an der jeweiligen Position nachfolgen und wie es weitergehen wird.

Falls erkennbar wird, dass die bevorstehende Veränderung aufgrund von Unzufriedenheit mit der vorhandenen Situation erfolgt, ist es ratsam, die Ursachen dieser Unzufriedenheit sehr gründlich zu erforschen um – soweit möglich – die Bedingungen zu verbessern und auf diese Weise einem frühzeitigen Ausscheiden der jeweiligen Nachbesetzung vorzubeugen.

Im Einzelnen:

A - Die bevorstehende Veränderung wurde angekündigt, was ist zu tun?

1. Informationen möglichst früh streuen:

- Wer wechselt?
- Zu welchem Zeitpunkt erfolgt der Wechsel?
- Welche Informationen müssen an wen weitergegeben werden?



- Innerhalb der Musikschule: Verwaltung, Lehrkräfte, Hausmeister, Förderverein, ...
 - Übergeordnete Stellen bzw. Ämter: z.B. Kulturamt, Personalamt, Öffentlichkeitsarbeit, ggf. VHS, Bücherei, ...
 - Kooperationspartner: Schulleitungen, unmittelbar betroffene Kolleg:innen, Sekretariate, Hausmeister, ...
 - Welche Wege sind für die Informationsweitergabe geeignet, abhängig von dem/der jeweiligen Ansprechpartner:in:
 - Persönliches Gespräch, Telefon
 - SMS oder Messenger
 - Mail
 - (Rund-)Brief
 - Aushang
 - Erst später: Information der betroffenen Schüler:innen und ggf. Familien. Hierbei muss besondere Sorgfalt darauf verwendet werden, dass die Informationen auch bei allen ankommen!
2. **Folgende Überlegungen sind in Verbindung bzw. Vorbereitung einer Wiederbesetzung zu tätigen.** Diese Überlegungen sind möglichst früh in die Kommunikation zu integrieren:
- Ab wann ist die Wiederbesetzung vorgesehen? (auch für die Schüler:innen wichtig!)
 - Soll bzw. muss die Wiederbesetzung ausgeschrieben werden? Wenn ja, mit welchen Fristen über welche Plattformen? Ggf. muss eine Stellenbeschreibung aktualisiert und eine Ausschreibung erstellt werden.
 - Werden/müssen sich im Rahmen der Wiederbesetzung weitere Veränderungen bei der Durchführung der Kooperation bzw. in der Zusammenarbeit mit dem Partner ergeben? (z.B. bei der Organisation/Durchführung und Aufgabenverteilung innerhalb der Kooperation, bei bestimmten Zuständigkeiten, im inhaltlichen Bereich)
 - Falls eine Wiederbesetzung intern erfolgen kann: genau überlegen, ab wann konkrete Namen genannt werden sollen bzw. können? War die vorgesehene Person schon zuvor in die Kooperation mit einbezogen? Wenn nein, wann und wie kann ein Einweisungs-/Einarbeitungsprozess starten? (vgl. A3 und B)
3. Die **Einarbeitung der Nachfolge** muss konzipiert werden, vgl. auch B 1-3:
- Welche Schritte sind für die Einarbeitung vorgesehen? Checkliste erstellen!
 - Welche Personen werden in den Prozess einbezogen?
 - Wer muss vor, während und nach der Einarbeitung über den aktuellen Stand informiert werden?
 - Wie, durch wen und bis wann wird das notwendige Material zur Übergabe aufbereitet?
 - Dokumentation des Prozesses nicht vergessen.

4. **Allgemeine, die jeweilige Kooperation betreffende Aufgaben:**

- Ein bestehender Kooperationsvertrag sollte gesichtet und auf Gültigkeit bzw. Aktualisierungsbedarf hin überprüft werden.
- Hat der personelle Wechsel tiefgreifende Auswirkungen auf den bestehenden Kooperationsvertrag als Ganzes bzw. auf bestimmte organisatorische oder inhaltliche Bestandteile? Wenn ja, auf welche? Wie soll mit den erkannten Auswirkungen weiter umgegangen werden?
- Wenn in Bezug auf den Kooperationsvertrag ein Überarbeitungsbedarf festgestellt wurde: Wer erarbeitet eine neue Fassung? Wer wird in den Prozess einbezogen? Wer stimmt sich über die Ergebnisse ab und erklärt den Prozess schließlich für vorerst beendet?
- Falls kein Vertrag besteht, wäre es ein willkommener Anlass zu prüfen, ob der personelle Wechsel einen Anlass bieten kann, um erstmalig einen Kooperationsvertrag abzuschließen.
- Ggf. müssen, über einen Kooperationsvertrag hinaus, weitere digitale oder analoge Unterlagen/Materialien gesichtet, geordnet und zur Übergabe vorbereitet sowie überarbeitet werden.
- Hard- und Softwarelizenzen und -passwörter, WLAN-Schlüssel usw. für die Übergabe zusammenstellen und vorbereiten.

5. **Weitere vorbereitende Aufgaben in Verbindung mit dem bevorstehenden Wechsel:**

- Welche Türschlüssel müssen eingesammelt werden? (> Unterschriftslisten beachten und aktualisieren!)
- Termine abstimmen für die konkrete Übergabe
- Hausmeister und weitere „Personen im Hintergrund“ (Klassenpflegschaft, Schulpflegschaft, Förderverein, Sponsoren mit engem Bezug zur jeweiligen Person, ...) informieren
- Abschiedsveranstaltung planen
- Schüler:innen und deren Eltern informieren
- Prozessdokumentation

6. **Letzte Tage** mit der „alten“ Besetzung:

- Eine Veranstaltung zum Übergang durchführen, Abschied und Neuanfang verbinden, möglichst mit Anwesenheit der alten UND neuen Besetzung. (> Einladungsliste gut planen)
- Sollte keine offizielle Veranstaltung gewünscht sein, könnte z.B. ein Gespräch mit Amtsleitung/Dezernat oder Bürgermeister:in einen wertschätzenden Schlusspunkt bilden.
- Präsent zum Dank für die erfolgreiche Zusammenarbeit besorgen und vorbereiten (ggf. auch von Seiten der SuS)
- Informationen an die Öffentlichkeit geben (Pressebericht oder -termin, Foto, Social Media usw.)

B - Der Abschied/Wechsel findet in Kürze statt oder hat bereits stattgefunden. Was kommt nun?

1. Kennenlernen organisieren

- Information und Kommunikation innerhalb der eigenen Organisation sicherstellen. Wer übernimmt hier welche Aufgabe (Verwaltung, (Fach-)Leitung, Kolleg:innen, ...)?
- Erste Treffen organisieren (auf unmittelbar betroffener Ebene, also z.B. auf Leitungsebene oder von Lehrkräften untereinander)
- Kennenlernen der Teams untereinander organisieren und durchführen
- Kennenlerntermine mit Hausmeister:in und anderen „Personen im Hintergrund“ ansetzen
- Kommunikation über den Verlauf der geplanten Einarbeitung bzw. Zeitpunkt der Verantwortungsübernahme (in beiden Teams + SuS); Infos hierüber für alle zugänglich machen
- Wenn möglich, ist es sehr begrüßenswert, wenn die ausscheidende Lehrkraft ihre Nachfolge einmal in den Unterricht mitnimmt und dort vorstellt. Noch besser wäre in dem Zusammenhang, wenn der:die Nachfolger:in einige Stunden im Unterricht hospitiert. Dies dürfte allerdings an vielen Stellen aufgrund organisatorischer und finanzieller Rahmenbedingungen scheitern.
- Neuen Lehrkräften, die sich erst einfinden müssen, kann mit Hilfe von ihnen zugeteilten Mentor:innen ein leichter Start ermöglicht werden.
- Gibt es neue Konzepte, neue Ideen für die Kooperation (seitens der Leitung bzw. der neuen Person)? Falls aktuell noch nicht, aber geplant: unbedingt auf gemeinsame Entwicklung drängen!
- In diesem Zusammenhang auch: Wird sich etwas inhaltlich/organisatorisch ändern infolge der Umbesetzung? Falls zutreffend: Wie und ab wann sollen die neuen Ideen in die laufende Kooperation eingespielt werden?
- Insbesondere bei Lehrkräften: Einführung in das neue Unterrichtsumfeld, Vorstellung und Übergabe an SuS; Informationen über Lernstand der SuS, Ziele und weitere Pläne
- Ggf. besonderes Highlight/Veranstaltung/Aktion für einen guten Start planen (motivierend für die betroffene Person, die SuS und Partner)
- Informationen an die Öffentlichkeit geben (Presse, Social Media, Homepage aktualisieren usw.)

2. Materialien aktualisieren

- Mitarbeiterhandbuch o.ä. (falls vorhanden; gilt für Musikschule und Kooperationspartner)
- Telefonlisten
- Stunden- und Raumpläne
- Homepage u.a.
- Falls relevant: Zugang zu Instagram o.ä. einrichten
- Ggf. Namensschilder, Visitenkarten neu drucken



3. Konkrete Einweisung in das Arbeitsumfeld

- Wer übernimmt hierfür die Verantwortung?
- Wer führt die Einweisung praktisch durch? (vgl. B 1.)
- Gebäude
- Unterrichtsraum, Ausweichräume
- Lehrerzimmer
- Toiletten
- Sonstiges

5. Fortlaufende Qualitätssicherung

- Falls relevant: veränderte Organisation und neue Abläufe im Blick halten, ggf. nachsteuern
- Regelmäßig: Vereinbarungen auf Aktualität hin untersuchen; Frequenz hierfür finden und beachten
- Regelmäßig und verlässlich Kommunizieren!
- Protokolle der Gespräche usw. erstellen.
- Evaluationstermine planen und durchführen: zunächst in kürzeren Abständen, dann größer werdend; „Haupttermine“ z.B. 1-2x/Schuljahr

Alfred Schulze-Aulenkamp, LVdM NRW e.V.
April 2024