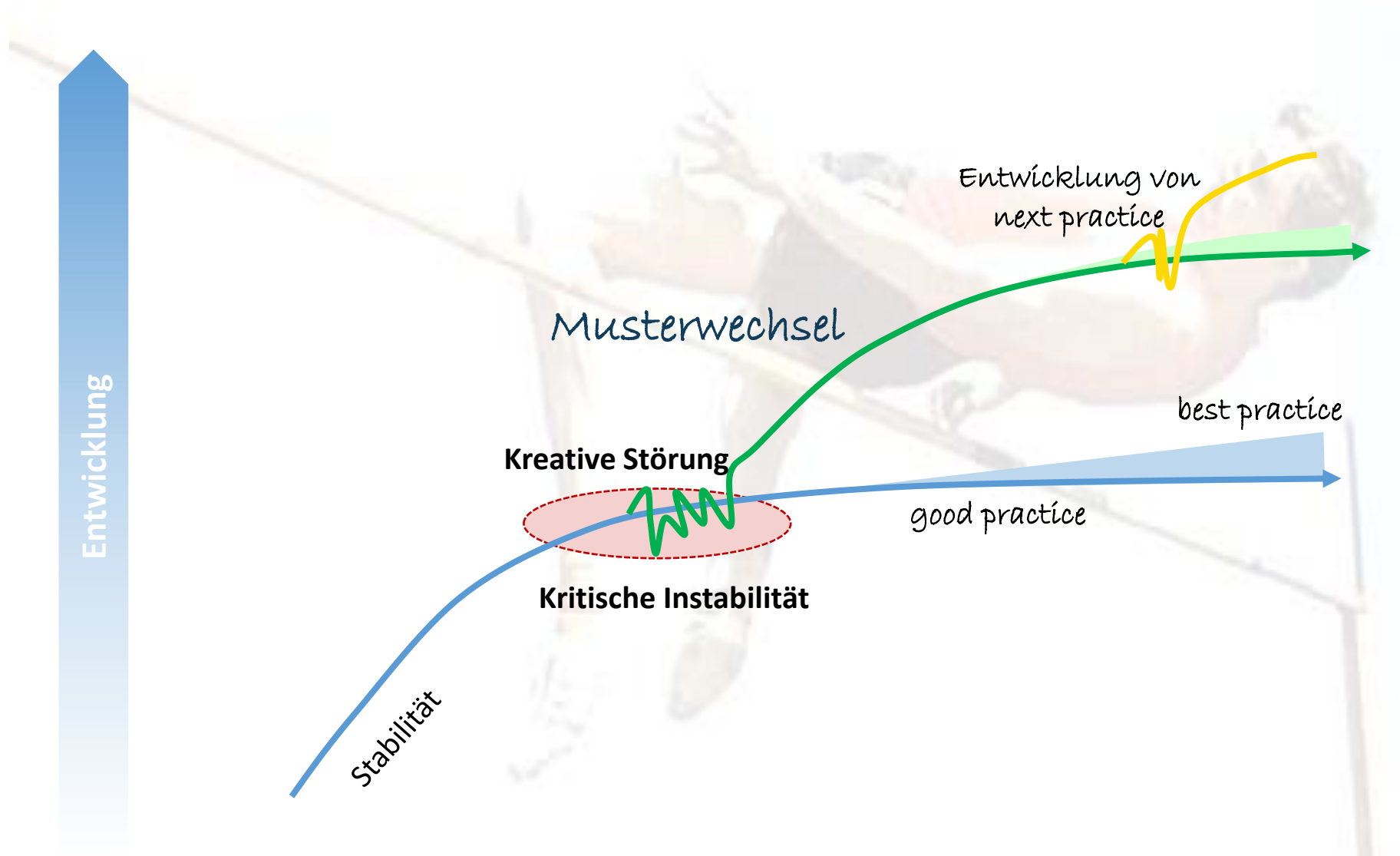


# GESUNDES FÜHREN UND STEUERN/CHANGE MANAGEMENT



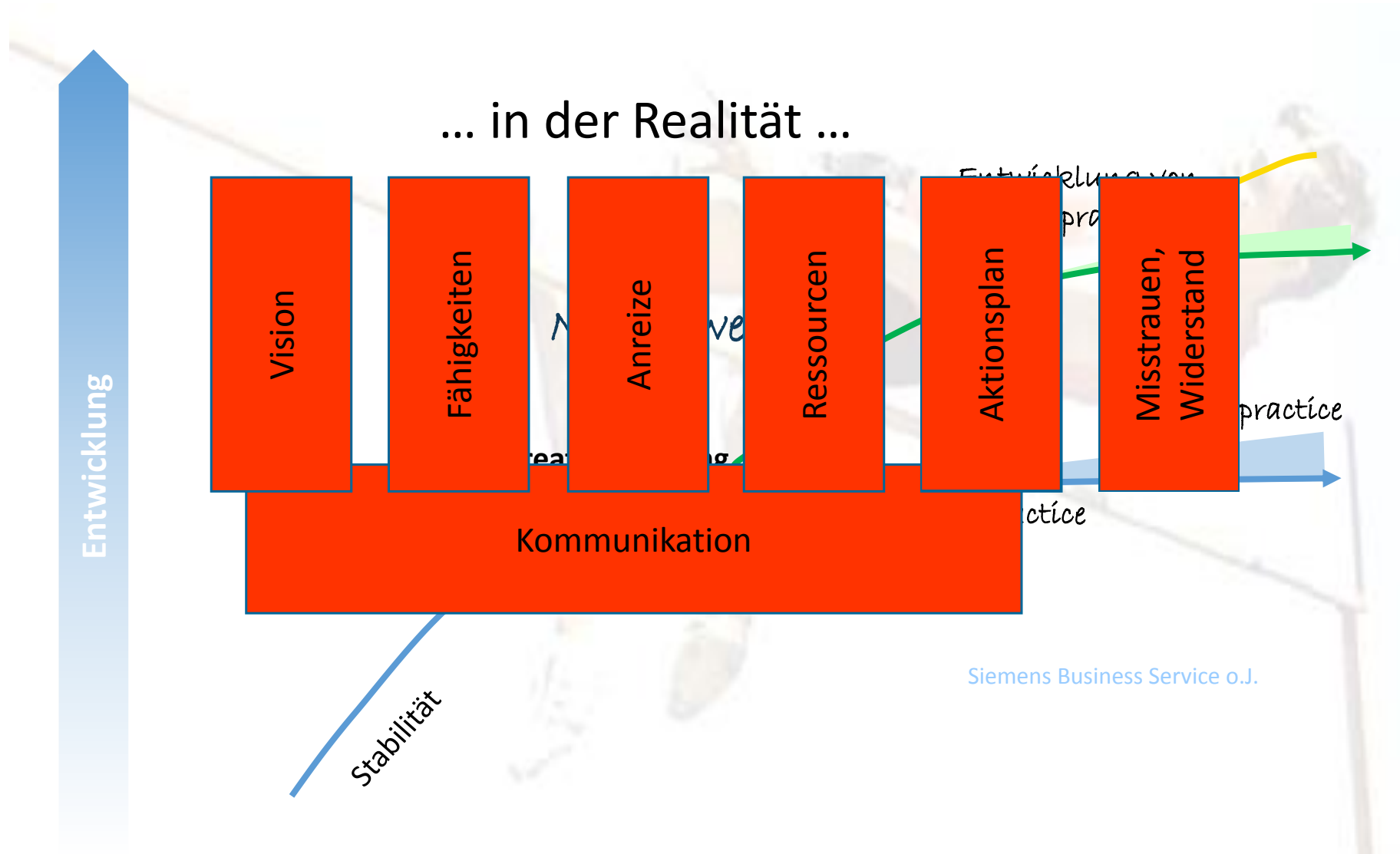
Es gibt erfolgskritische Voraussetzungen  
für Änderungen (Musterwechsel)

# Musterwechsel

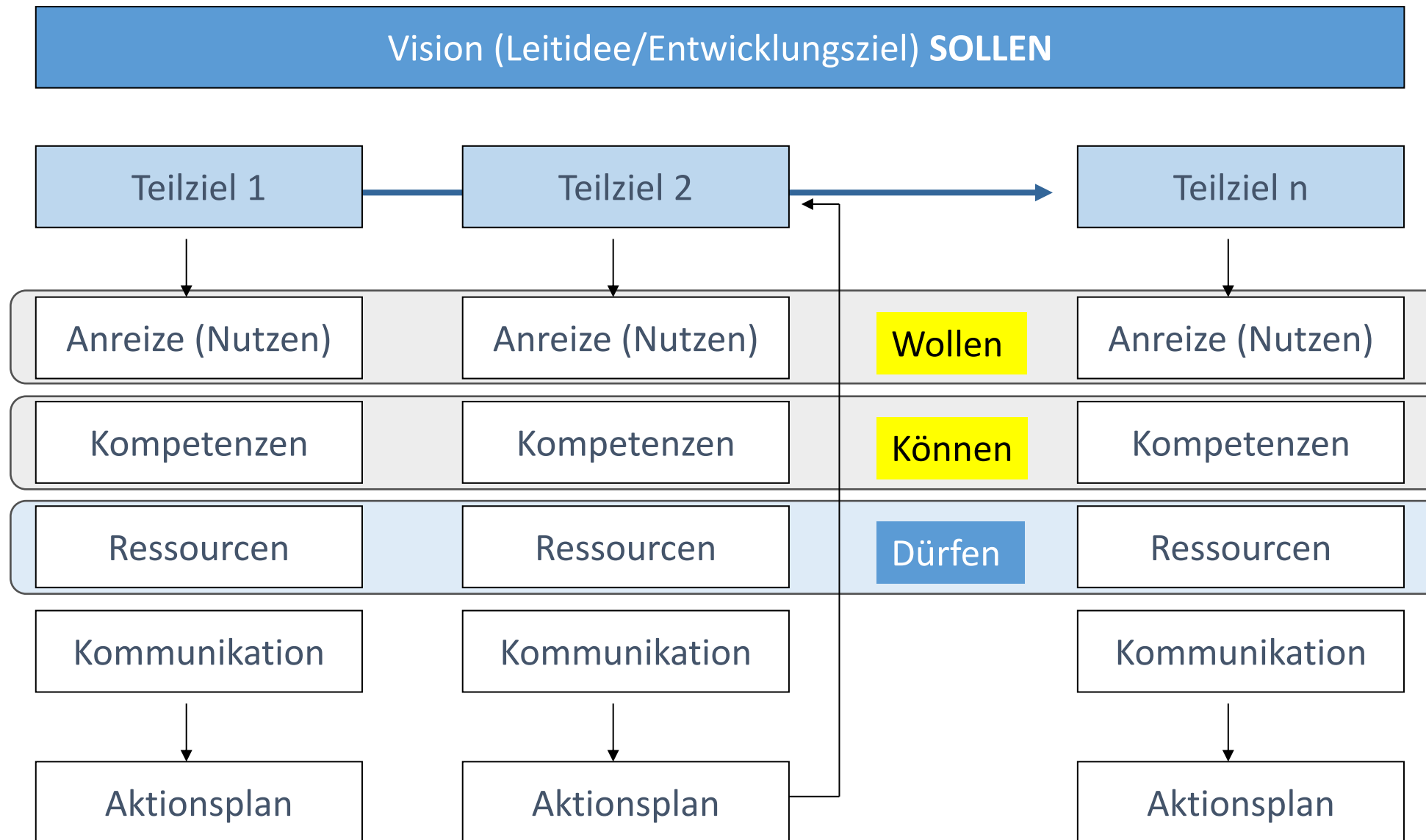


Michael Schratz 2009

# Gestaltung des Wandels



# Konsequenzen – sowohl für einzelne Personen als auch für Systeme



# Schulentwicklung = Organisationsentwicklung?

Jede Schule verändert sich,  
aber nicht jede Schule entwickelt sich auch.

# Was unterscheidet Schulen von anderen Organisationen?

- ▶ Schulen sind nicht wirtschaftlich orientiert,
  - sie können nicht pleite gehen
  - ihre „Angestellten“ können nicht aus wirtschaftlichen Gründen entlassen werden
- ▶ Es gibt kein anderes System, in das so viele „Externe“ hineinreden (wollen)
  - weil sie meinen, besser zu wissen, WAS gemacht werden sollte
  - weil sie meinen, besser zu wissen, WIE es gemacht werden sollte
- ▶ In Schulen gelten „andere Gesetze“
  - Eine Schule sind meist viele Schulen
  - Lehrkräfte sind in der Regel „Fach-Leute“, keine „Lehr-Leute“
  - Die „Pädagogische Freiheit“ verhindert oft die gemeinsame Entwicklung
- ▶ Für den komplexen (Bildungs- und Erziehungs-)Auftrag sind die Erfolgsindikatoren vage und eingeschränkt
  - der Bildungs- und Erziehungsauftrag wird ständig erweitert
  - Indikatoren für „Erfolgreiche“ Arbeit sind aber lediglich Durchschnittsnoten

# Was unterscheidet Schulentwicklung von Organisationsentwicklung?

## ▶ Entwicklung von Organisationen

- Vorgabe der Entwicklungsziele durch die Organisation
- Beteiligungsverpflichtung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- OE-Zeit = Arbeitszeit

## ▶ Entwicklung von Schulen (a: Bildungspolitische Entscheidung)

- Vorgabe der Entwicklungsziele von „außen“
- Beteiligungsverpflichtung der Schule
- unklare Beteiligungsverpflichtung der Lehrerinnen und Lehrer
- SchE-Zeit  $\neq$  Arbeitszeit (?)

## ▶ Entwicklung einer Schule (b: Schulentcheidung)

- selbstgesetzte Entwicklungsziele
- Selbstverpflichtung zur Beteiligung
- unklare Beteiligungsverpflichtung der Lehrerinnen und Lehrer
- SchE-Zeit = Arbeitszeit (?)



# Was ist bei Schulentwicklung und Organisationsentwicklung gleich?

---

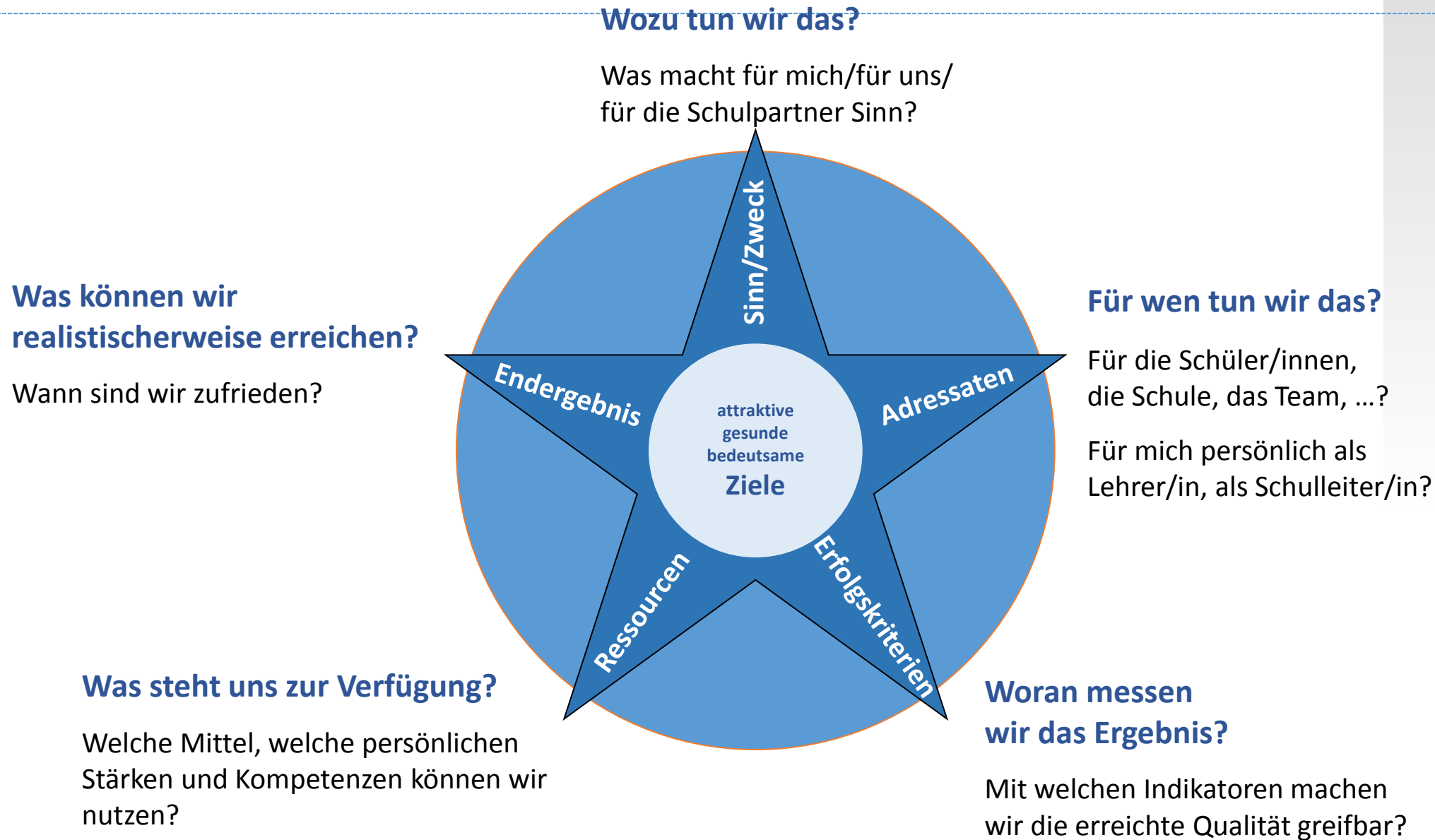
- ▶ Klärung des Auftrags und der Rollen (wer will was von wem?)
- ▶ Systematisches Vorgehen (Entwicklungs- und Evaluationszyklus)
- ▶ Beteiligung der Betroffenen
- ▶ Transparenz der Entscheidungsprozesse und des Vorgehens
- ▶ (Systemische) Entwicklung von Kultur, Struktur und Strategien
- ▶ Zeit und Geduld (SchE in diesem Sinne benötigt 5 bis 7 Jahre)

# Konsequenz für die Entwicklung von Schulen

---

- ▶ Der Schule muss klar sein, wo sie hin will (überzeugendes identifikationsförderndes Leitbild).
- ▶ Der Schule muss klar sein, worin der „Mehrwert“ besteht, wenn sie sich auf die Entwicklung einlässt.
- ▶ Der „Mehrwert“ der Schule muss sich auf die Bewältigung ihres Bildungs- und Erziehungsauftrages positiv auswirken.
- ▶ Die Schule muss überzeugt sein, die Entwicklung bewältigen zu können und/oder die Gewissheit haben, bei fehlenden Kompetenzen und Ressourcen unterstützt zu werden.

# Der Zielfindungs-Stern



 Notieren Sie sich Stichworte zu den fünf Zacken des Sterns

- Wozu tun wir das?
- Für wen tun wir das?
- Was können wir realistischerweise erreichen?
- Was steht uns zur Verfügung?
- Woran messen wir das Ergebnis?

 Tauschen Sie sich kurz mit Ihrem Nachbarn, Ihrer Nachbarin aus

# Die Rolle der Leitung

Salutogenes Leitungshandeln

## ▶ Lokomotionsfunktion\*

- Impulse geben – Ziele formulieren – Nutzen sichtbar machen – die Schulgemeinschaft „bewegen“

## ▶ Integrationsfunktion

- unterschiedliche Strömungen aufgreifen – Zusammenhänge und Zusammenhalt schaffen – sich um die „Ränder“ kümmern

## ▶ Kohäsionsfunktion

- Sinn stiften – Gemeinschaft fördern – Zusammenhalt stärken

\* „Erfolg“ ist der beste Anreger für das Motivationssystem. Nahezu gleichwertig ist die „Soziale Beziehung“

- Interesse und Kontakt
- soziale Anerkennung
- persönliche Wertschätzung

# Wirksame Schulleitung

## Aufgaben/Kompetenzen

Für Ziele sorgen

Organisieren

Entscheiden

Qualität beurteilen  
und entwickeln

Menschen fördern

## Führungsgrundsätze

**Auf Wesentliches/Weniges  
konzentrieren**  
pädagogischer Auftrag

**Unterrichtsbezogene  
Kooperation organisieren**  
geordneter Schulbetrieb

**Chancen statt Probleme  
sehen**  
Entscheide werden umgesetzt

**Vertrauen aufbauen und  
Kontrolle ausüben**  
Selbstverantwortung und Rechenschaft

**Anerkennung und Wertschätzung  
praktizieren**  
Stärken fördern

## Instrumente

**Qualitätsleitbild**  
Zielvereinbarungen

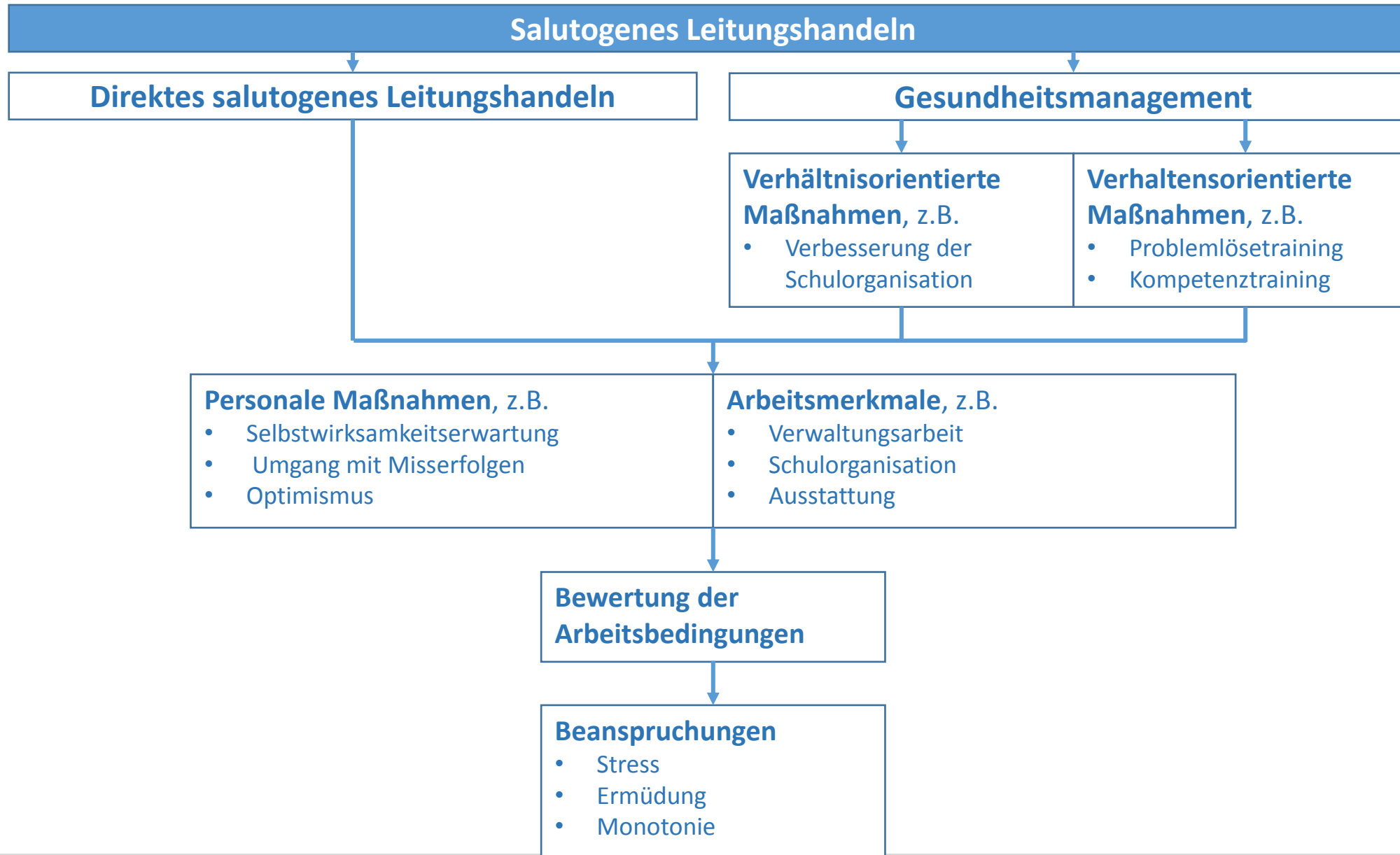
**Teamsitzungen**  
Delegation von Aufträgen

**Entscheidungs- und  
Moderationstechniken**

**Evaluationsinstrumente  
für die Selbst- und  
Fremdbeurteilung**

**Gespräche führen**

# Salutogenes Leitungshandeln



Quelle:  
UK-NRW (2010):  
Gesundheitsförderliches  
Leitungshandeln in der  
Schule.  
Prävention in NRW 41  
Düsseldorf. S. 10



## Gesundheitsgerecht führen

- Ziel- und aufgabenorientiert führen
- Mitarbeiterorientiert führen
- Arbeits- und Organisationsprozesse gestalten
- Gesundheitsförderliche Führungs- und Schulkultur

## Gesundheitsmanagement

- Arbeits- und Gesundheitsschutz
- Gesundheitsförderung
- Krisen- und Notfallmanagement

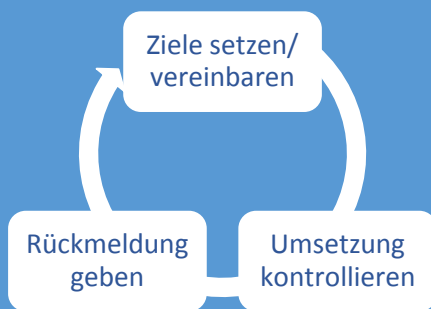
# Vier-Ebenen-Modell gesundheitsförderlicher Führung

## 4. Gesundheitsförderliche Führungs- und Schulkultur

## 3. Arbeits- und Organisationsprozesse gestalten

## 2. Mitarbeiterorientiert führen

### 1. Ziel- und aufgabenorientiert führen





- ▶ *Vorbild sein*
- ▶ *Aktivieren und ermutigen*
- ▶ *Einbinden und beteiligen*
- ▶ *Persönliche Lebenssituation des MA berücksichtigen*
- ▶ *Wertschätzen*
- ▶ *Salutogen leiten*

- ▶ *ergonomische Arbeitsbedingungen schaffen*
- ▶ *Arbeitsabläufe transparent machen*
- ▶ *Für ungehinderten Informationsfluss sorgen*
- ▶ *Zusammenarbeit gestalten*

- ▶ *ergonomische Arbeitsbedingungen schaffen*
- ▶ *Arbeitsabläufe transparent machen*
- ▶ *Für ungehinderten Informationsfluss sorgen*
- ▶ *Zusammenarbeit gestalten*



-  Schätzen Sie Ihr Führungsverhalten anhand der Reflexionsfragen ein und überlegen Sie, welchen Bereich Sie in Zukunft weiter ausbauen möchten.
-  [optional: Zweiergespräche, Austausch im Plenum oder erst einmal sacken lassen und thematische Weiterarbeit]

# Aufgaben der Schulleitung und Möglichkeiten des Gesundheitsmanagements

<b>Aufgaben der Schulleitung</b> (Auswahl, nach Schulgesetz)	<b>Möglichkeiten der SL im Gesundheitsmanagement</b> (nach Hundeloh 2010)
<b>Unterrichtsentwicklung</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Unterstützung der Lehrkräfte und des sonstigen Schulpersonals bei der Schaffung guter Lernbedingungen</li> <li>■ Durchführung regelmäßiger Unterrichtsbesuche</li> <li>■ Beurteilung der Lehrkräfte bzgl. der Unterrichtsqualität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Initiierung kollegialer Reflexion und Bereitstellung entsprechender Strukturen (Tandemarbeit, Triaden, PGL, Qualitätszirkel)</li> <li>■ Bereitstellung von Wissen über Unterricht und Gesundheit</li> <li>■ Aufbau einer anerkennenden Feedback- und Evaluationskultur</li> <li>■ Mitwirkung bei der Entwicklung und Festlegung von Kriterien für guten und gesunden Unterricht</li> <li>■ Schaffung von Voraussetzungen für eine systematische Fortbildung der Lehrkräfte in der gesundheitsbezogenen Unterrichtsentwicklung</li> </ul>
<b>Personalentwicklung</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Entwicklung eines Personal- und Fortbildungskonzeptes</li> <li>■ Beteiligung an Personalauswahlentscheidungen</li> <li>■ Planung des Einsatzes von Lehrkräften</li> <li>■ Durchführung regelmäßiger Personalgespräche/-beurteilungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Entwicklung und Umsetzung von Unterstützungsmaßnahmen für LuL'</li> <li>■ Initiierung und Unterstützung von Maßnahmen zur Förderung der individuellen Gesundheit und Gesundheitskompetenz</li> <li>■ Angemessener Personaleinsatz unter Berücksichtigung der individuellen Kompetenzen und Ressourcen</li> <li>■ Erfassung der Belastungen und Ressourcen der Beschäftigten</li> <li>■ Schaffung einer Balance von Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung</li> <li>■ Unterweisung zur Arbeitssicherheit und zum Gesundheitsschutz</li> </ul>
<b>Organisationsentwicklung</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bewirtschaftung der Schule auf Basis der verfügbaren Haushaltsmittel</li> <li>■ Aufsicht der Schulanlage, des Schulgebäudes sowie des Schulinventars</li> <li>■ Qualitätsentwicklung und -sicherung</li> <li>■ Entwicklung, Fortsetzung und Umsetzung des Schulprogramms</li> <li>■ Arbeits- und Gesundheitsschutz</li> <li>■ Förderung der Zusammenarbeit der Lehrkräfte und des sonstigen Schulpersonals</li> <li>■ Vertretung der Schule nach Außen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Entwicklung und Implementierung von Maßnahmen in Sinne des Carings (z.B. Frühstück, Mittagessen, Erholungspausen für Lehrkräfte)</li> <li>■ Schaffung und Erhalt gesundheitsförderlicher und bedürfnisgerechter Lehr-, Lern- und Arbeitsbedingungen</li> <li>■ Durchführung der gesetzlich vorgeschriebenen Gefährdungsanalysen</li> <li>■ Festlegung der Zuständigkeiten, Verantwortungen, Befugnisse sowie die Bestellung von Beauftragten</li> <li>■ Institutionalisierung und Förderung der Kooperation und kollegialen Zusammenarbeit zw. SL und Kollegium, den KuK, zw. L und E sowie L und S</li> </ul>



Quelle:  
 Dadaczynski, Kevin (2012). Die Rolle der Schulleitung in der guten gesunden Schule. S. 210  
 In: DAK-Gesundheit & Unfallkasse NRW (Hrsg.): Handbuch Lehrgesundheit – Impulse für die Entwicklung guter gesunder Schulen, 197-228.  
 Köln: Carl Link

„Welchen Einfluss haben meine **Persönlichkeit** (Haltung) und mein **Leitungsstil** (Verhalten) auf die Motivation und Leistungsbereitschaft der Kolleginnen und Kollegen?“

- Anerkennung und Wertschätzung
- Interesse und Kontakt
- Einbeziehung und Partizipation (Handlungs- und Entscheidungsspielräume)
- Transparenz und Offenheit
- Verlässlichkeit und (Rollen-)Klarheit
- Stimmung und Klima
- Soziale Unterstützung (Belastungsabbau und Ressourcenaufbau)

# Ziele des GM – Lehrergesundheit und Leistungsfähigkeit der Schule

durch die Förderung ...

**individueller professioneller Ressourcen**



**Respekt gegenüber Anderen:** Der grundlegende Glaube daran, dass jeder Mensch zählt und Respekt verdient.

**Fordern und Unterstützen:** Die Selbstverpflichtung, alles nur Mögliche für jeden Schüler zu tun und alle zu befähigen, erfolgreich zu werden

**(Selbst-)Vertrauen:** Vertrauen in seine Fähigkeit, effektiv zu sein und Herausforderungen zu bewältigen.

**Vertrauen schaffen:** Konsistent und fair handeln, sein Wort halten.

**„Personal Mastery“:** Die Bereitschaft, sich in Bezug auf sein Fach und seine Tätigkeit ständig weiterzubilden.

**Teamfähigkeit:** Die Bereitschaft und Fähigkeit, mit anderen zusammenzuarbeiten, um gemeinsame Ziele zu erreichen.

# Ziele des GM – Lehrergesundheit und Leistungsfähigkeit der Schule

durch die Förderung ...



## ... von Ressourcen der Lehrerkooperation

Methoden kritischen Nachfragens (wertschätzende Kommunikation)  
Feedback empfangen und Feedback geben können  
Fähigkeit zu kooperieren  
Soziale Unterstützung empfangen und geben können



# Ziele des GM – Lehrergesundheit und Leistungsfähigkeit der Schule

durch die Förderung ...



## ... von Ressourcen im Umgang mit Lernenden

Kompetenzen der Klassenführung

Lehr(Unterrichts)-Kompetenzen

Fachkompetenzen

Diagnostische Kompetenzen

Beratungskompetenzen

soziale Kompetenzen

emotionale Kompetenzen





# Ziele des GM – Lehrergesundheit und Leistungsfähigkeit der Schule

durch die Förderung ...



**... von Ressourcen der Schule**

Gemeinsam geteilte Werte und (pädagogische) Vorstellungen  
Gegenseitige Wertschätzung und gegenseitiges Vertrauen  
kollektive Selbstwirksamkeit  
Partizipation und Verantwortungsbewusstsein



 Prüfen Sie die „Möglichkeiten der Schulleitung im Gesundheitsmanagement“.

- Was davon realisieren Sie bereits selbst?
- Was haben Sie delegiert? An wen?
- Was haben Sie geplant?
- Was erscheint Ihnen nicht realisierbar?

 Tauschen Sie sich kurz mit Ihrem Nachbarn, Ihrer Nachbarin aus

# Betriebliche Erfolgsmerkmale – auf Schule übertragen

1. Ich weiß genau, was in der Schule von mir erwartet wird.
2. Ich habe die Materialien und Arbeitsmittel, um meine Arbeit richtig zu machen.
3. Ich habe in der Schule jeden Tag die Gelegenheit, das zu tun, was ich am besten kann.
4. Ich habe in den letzten sieben Tagen für gute Arbeit Anerkennung und Lob bekommen.
5. Es gibt in der Schule jemanden, der mich in meiner Entwicklung unterstützt und fördert.
6. Ich habe den Eindruck, dass in der Schule meine Meinungen und Vorstellungen zählen.
7. Mir geben die Ziele und die Leitideen meiner Schule das Gefühl, dass meine Arbeit wichtig ist.
8. Meine Kolleg\*innen sind bestrebt, Arbeit von hoher Qualität zu leisten.
9. In den letzten sechs Monaten hat jemand in der Schule mit mir über meine Fortschritte gesprochen.



Grundlage:  
Meta-Analyse der  
Gallup-Studie 1998.  
Aus Marcus Buckingham,  
Curt Coffman  
(2005): Erfolgreiche  
Führung gegen alle  
Regeln.  
Frankfurt: Campus

# Erfolgsmerkmale: Konsequenzen für Schulleitungen

1. Erwartungen an Haltung, Verhalten und Leistungen transparent machen und klären
2. Bedürfnisse nach Ressourcen klären und ggf. entsprechend handeln
3. (Schulgemeinschaftliche) Aufgaben kompetenzorientiert verteilen
4. Auf gute Arbeit achten und sie anerkennen und loben
5. Kolleg\*innen in ihrer Entwicklung unterstützen und fördern
6. Meinungen und Vorstellungen der Mitglieder der Schulgemeinschaft ernst nehmen
7. Für verbindliche und verbindende attraktive Ziele und Visionen sorgen
8. Auf hoher Qualität der Arbeit achten
9. Regelmäßig mit den Kolleg\*innen über individuelle Fortschritte sprechen



Grundlage: Meta-Analyse der Gallup-Studie 1998. Aus Marcus Buckingham, Curt Coffman (2005): Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln. Frankfurt: Campus

# Kohärenz als Handlungsleitlinie

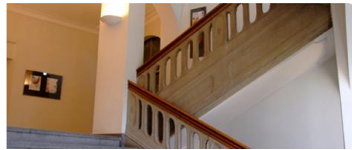
Ich selbst

Prüffragen

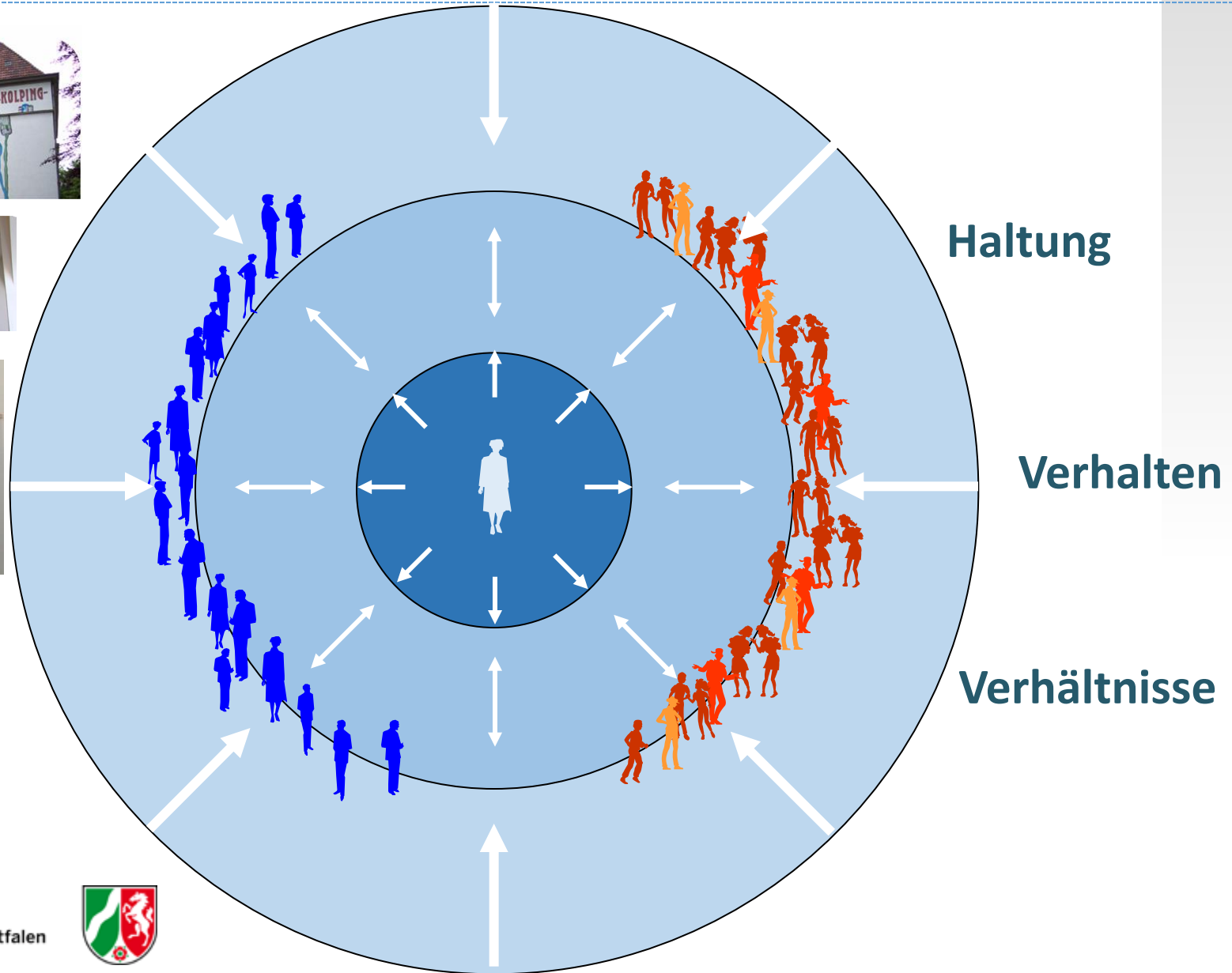
die Anderen

Verstehbarkeit	Kann ich das verstehen und verarbeiten?	Weiß ich, was und wie die Anderen denken, wie sie „die Welt“ sehen?	klare, eindeutige und geordnete Aufgaben stellen
Machbarkeit	Kann ich das mit meinen Ressourcen und Kompetenzen bewältigen?	Weiß ich, was sie können und nicht können? Kenne ich ihre Stärken und Schwächen?	„passende“ Aufgaben auswählen und unterstützende Ressourcen anbieten
Sinnhaftigkeit	Erkenne ich einen Sinn in meinem Tun, habe ich eine positive Erwartung?	Weiß ich, was die Anderen motiviert, worin ihre Bedürfnisse bestehen?	sinnvolle und (individuell) lohnenswerte Aufgaben stellen

# Entwicklungsebenen

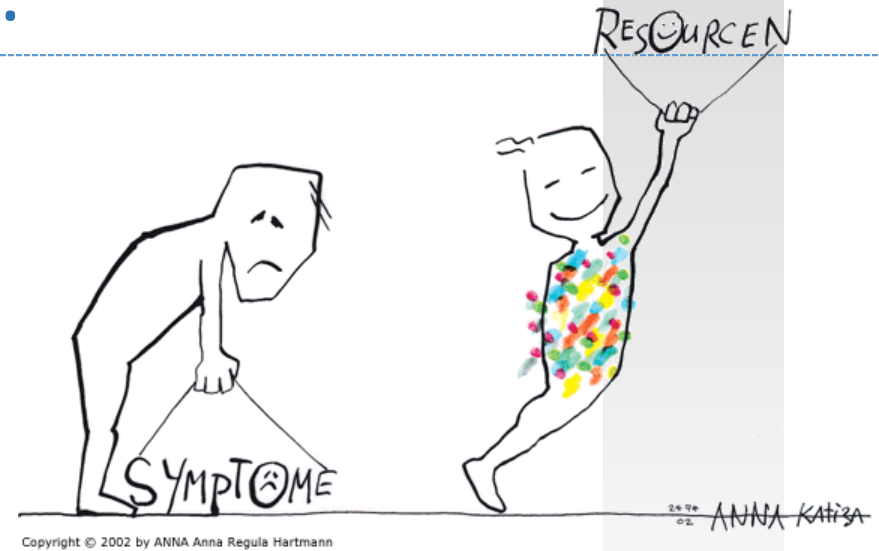


Ministerium für  
Schule und Weiterbildung  
des Landes Nordrhein-Westfalen



# Schulentwicklung sollte sich orientieren an ...

- ▶ dem Kohärenzsinn
  - Verstehbarkeit
  - Machbarkeit
  - Sinnhaftigkeit
- ▶ einem konstruktiven Umgang mit Stress
- ▶ den Ressourcen statt an den Defiziten
- ▶ Partizipation und Transparenz als Handlungsprinzipien
- ▶ Empowerment und Solidarität als Leitbilder
- ▶ Lebensweltbezug als Orientierungsrahmen



## ▶ Bezogen auf die physische Umwelt:

- Ästhetische Gestaltung der Umwelt zu einer angenehmen Arbeitsatmosphäre
- Verringerung der Lärmbelastung durch bauliche und organisatorische Maßnahmen
- Schaffung von Möglichkeiten zur körperlichen Aktivität und Ruhe

## ▶ Bezogen auf die organisatorische und atmosphärische Umwelt:

- Räumliche und zeitliche Gestaltung der täglichen Abläufe mit Erholungsphasen
- Schaffung von Foren für offensive Problem- und Konfliktbewältigung, Partizipation und Mitgestaltung
- Wertschätzende Erfolgsbewertungen und sog. Gratifikationsstrukturen, die Fortschritte und Erfolge von Einzelnen und Gruppen hervorheben
- Identitätsstiftende Maßnahmen die ein Zugehörigkeitsgefühl zu der Schule fördern
- Angebote zur sozialen und fachlichen Unterstützung (Gesprächskreise, Supervision, Gesundheitsberatung durch externe Fachleute)



- ▶ Welche Entlastungen können wir in unseren Schulen anregen ...
  - a) bezogen auf die physische Umwelt?
  - b) bezogen auf die organisatorische und atmosphärische (soziale) Umwelt?
- ▶ Bilden Sie zwei Gruppen (a) und (b) und sammeln Sie stichwortartig Ideen für entlastende Veränderungen
- ▶ Stellen Sie sie kurz im Plenum vor

# Schritte der Entwicklung

---

## **Schritt 1: Klärungen**

- ▶ Kontakt – Ziele – Auftrag – Kontrakt

## **Schritt 2: Orientierung**

- ▶ Ist-Analyse – Veränderungsbedarf – Bereichsfestlegung

## **Schritt 3: Konkretisierung**

- ▶ Handlungsfelder – Qualitätsmerkmale – Schlüsselindikatoren – Evaluationsinstrumente

## **Schritt 4: Planung**

- ▶ Voraussetzungen – Kommunikationskonzept – Handlungsplan – Entscheidung

## **Schritt 5: Umsetzung**

- ▶ Durchführung – Evaluation – Dokumentation

## **Schritt 6: Implementation**

# Entwicklung von Bildungseinrichtungen

## ► Lenkungstools:

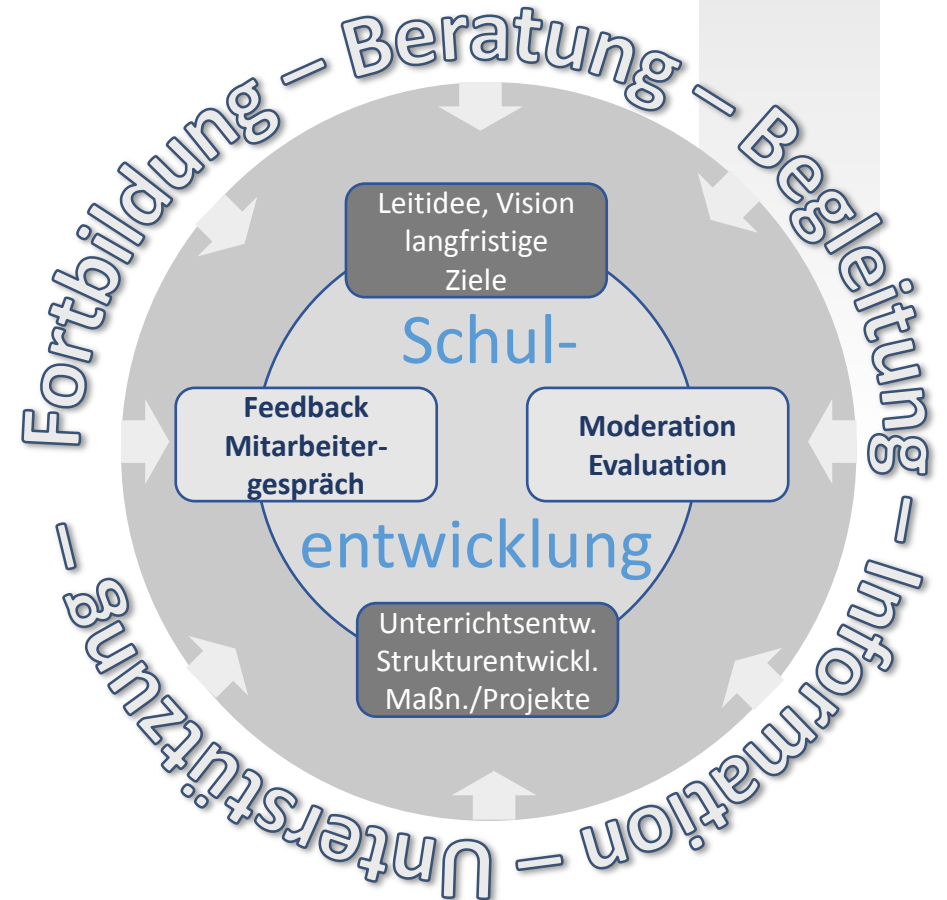
- Ausrichtung des (Schul)Programms an der kulturellen Bildungsaufgabe der Schule (Leitbild/Vision der guten gesunden Schule)
- Ressourcen- und leitbildorientierte Personalentwicklung
- (auf z.B. drei Jahre hin) ausgelegte Planung

## ► Umsetzungstools:

- Maßnahmen- und Projektmanagement
- Teamentwicklung
- (kooperative) Unterrichtsentwicklung

## ► Steuerungstools:

- (Individual-)Feedback
- Mitarbeitergespräch
- Moderation
- (Selbst-)Evaluation



- ▶ Abstimmung durch die Betroffenen
- ▶ In zentralen Fragen möglichst Konsensentscheide und
- ▶ Abstimmungen nur, wenn die „Kosten“ bekannt sind
- ▶ umgekehrte Abstimmung (indirekte Zustimmung)
  - ist jemand so sehr dagegen, dass er alles tun wird, um das Vorhaben zu verhindern? (→ Vorhaben aussetzen, „Gegner“ in die weitere Planung einbeziehen)
  - wer ist eigentlich dagegen oder wem ist es egal, toleriert aber das Vorhaben, ohne sich selbst zu engagieren?
  - wer steht dem Vorhaben eher positiv gegenüber, ist aber zurzeit (noch) nicht bereit, sich aktiv zu beteiligen?
  - wer unterstützt das Vorhaben mit nur punktueller aktiver Beteiligung?
  - wer engagiert sich und führt das Vorhaben durch?

## ▶ Entwicklung einer attraktiven Zukunftsvorstellung

Verschmelzung des aktuellen Profils der Schule mit dem Leitbild der „guten gesunden Schule“

## ▶ Makro-Planung der Entwicklung

ausgehend von den bisherigen Stärken der Schule unter Berücksichtigung der Schwächen

## ▶ Mikro-Planung der ersten Schritte

Stärkung der Stärken – Schwächung der Schwächen – datengestützte Wegkontrolle

- *Wohin wollen wir?*      Ziel
- *Lohnt sich das?*      Anreize/Nutzen
- *Können wir das?*      Fähigkeiten
- *Haben wir die Mittel?*      Ressourcen
- *Wie gehen wir vor?*      Methoden

# Wandel in den Schulen kann gelingen, wenn klar ist, ...

<b>Vision</b>	was für die Lehrerinnen und Lehrer eine „gute gesunde Schule“ ist
<b>Fähigkeiten</b>	welche Erwartungen an das Können der Lehrkräfte gestellt werden und wie sie es erwerben können
<b>Anreize</b>	welchen Nutzen jede einzelne Lehrkraft in ihrem „Alltagsgeschäft“ (Unterricht) von einer „guten gesunden Schule“ hat
<b>Ressourcen</b>	welche notwendigen Strukturen und Mittel noch fehlen und wie sie beschafft werden können
<b>Kommunikation</b>	welche Personen von wem über was informiert werden müssen
<b>Aktionsplan</b>	wie („SMART“) Planung und Ablauf konkret sind
<b>WANDEL</b>	Wenn diese Bedingungen erfüllt sind, ist der Wandel nachhaltig und die Veränderungen werden als wünschenswert und Zielführend erlebt

- ▶ **Ziel/Vision klar?** (Wollen wir das? Entspricht dieses Bild unserer Vorstellung von guter gesunder Schule? Wenn nicht: Wie sieht unser Bild aus?)
- ▶ **Kompetenzen vorhanden?** (Haben wir die Kompetenzen, und wenn nicht, wo und wie können wir sie erwerben? Haben wir die Leute, die solche Entwicklungen anregen/begleiten wollen und können?)
- ▶ **Material/Angebote vorhanden?** (Haben wir Unterstützungsangebote, die das leisten?)
- ▶ **Anreize vorhanden?** (Haben wir die Anreize, die Schulen zu einer Entwicklung motiviert? Ist es für uns eigentlich reizvoll, eine solche Entwicklung anzuregen?)
- ▶ **Kommunikation gesichert?** (Wen müssen wir informieren, überzeugen? Mit wem sollten wir uns absprechen und kooperieren?)
- ▶ **Vorgehen klar?** (Haben wir realistische Umsetzungsstrategien?)

- ▶ Setzen Sie sich zu zweit zusammen.
- ▶ Ideen-Buffer:  
Entwickeln Sie zu den von Ihnen gewählten „Voraussetzungen für Wandel“ konkrete Anregungen und Vorschläge, die zur Leitidee der guten gesunden Schule passen.
- ▶ Regel:  
(1) Es darf nur über Lösungen, nicht über deren Umsetzungsprobleme gesprochen werden. (2) Wenn die Ideen ausgehen, einen neuen Bogen holen.



1. Ein Mitglied Ihres Tandems holt eine „Voraussetzung für Wandel“ vom Buffet.
2. Lesen Sie sich ggf. bereits vorhandene Einträge anderer Tandems auf dem Bogen durch.
3. Benennen eine oder mehrere Anregungen/Ideen/konkrete Angebote für die entsprechende Voraussetzung und ergänzt, kommentiert oder konkretisiert ggf. bereits vorhandene Vorschläge. – *„Was kann eine Schule tun, um in diesem Aspekt die Leitideen der guten gesunden Schule anzubahnen und/oder zu unterstützen?“*
4. Das andere Mitglied des Tandems bringt den Bogen zum Buffet zurück und wählt eine neue „Voraussetzung“ aus.
5. usw. ...



# Grundsätze erfolgreicher Entwicklungsarbeit

- ▶ **Beteiligung:** Beteiligung produziert Teilnahme, Teilnahme fördert Identifikation
- ▶ **Beziehung:** zuerst die Menschen, dann die Sachen
- ▶ **Wertschätzung:** Wertschätzung zahlt sich aus, Geringschätzung wird „zurückgezahlt“
- ▶ **Passung:** Methoden müssen „passen“: zu mir – zu den TN – zum Problem
- ▶ **Klarheit:** Erwartungen klären, nicht „wecken“, Täuschungen produzieren Enttäuschungen!
- ▶ **Störungen:** Störungen schaffen sich Vorrang. Sie sind „Signale“
- ▶ **Tempo:** Zeit lassen und Zeit geben („moderieren“)
- ▶ **Variation:** unterschiedliche Informationskanäle und Arbeitsformen anbieten
- ▶ **Fehler:** Fehler sind notwendig – wir lernen aus ihrer Analyse (es gibt keine „Fehler“, nur glückliche Unfälle)

# Widerstand

# Fünf Thesen zum Widerstand

---

- ▶ Veränderungen in Organisationsstrukturen provozieren in der Regel auch Veränderungen in den sozialen Strukturen
- ▶ Zu jeder individuellen, sozialen oder organisatorischen Struktur gehört die Tendenz, sich selbst zu erhalten
- ▶ Widerstand kann unterschiedlich interpretiert werden:  
auf der Ebene der Inhalte/Sachverhalte – der Interessen – der Emotionen
- ▶ Je stärker sich jemand mit seiner Arbeit identifiziert, desto eher deutet er Veränderung oder Widerstand als Ablehnung seiner Person
- ▶ Akzeptanz von Widerstand als „natürlich“ ist Voraussetzung für den effektiven Umgang mit Widerstand

# Allgemeine Symptome von Widerstand

	<b>verbal</b>	<b>non-verbal</b>
<b>aktiv</b>	<b>Widerspruch</b> Gegenargumentation Vorwürfe Drohungen Polemik sturer Formalismus	<b>Aufregung</b> Unruhe Intrigen Gerüchte Cliquenbildung
<b>passiv</b>	<b>Ausweichen</b> Schweigen Bagatellisieren Blödeln ins Lächerliche ziehen Unwichtiges diskutieren	<b>Lustlosigkeit</b> Unaufmerksamkeit Müdigkeit Fernbleiben innere Emigration Krankheit

# Widerstand kann Symptom sein für ...

- ▶ zu hohes Tempo
- ▶ es besser wissen
- ▶ Interessenkonflikte
- ▶ fehlendes Verständnis
- ▶ Bequemlichkeit
- ▶ Beharrlichkeit
- ▶ Angst vor Veränderung
- ▶ Festhalten an Bewährtem
- ▶ Sich-bemerkbar-Machen
- ▶ Angst vor neuen/zusätzlichen Belastungen
- ▶ Machtdemonstration
- ▶ Missverständnissen
- ▶ Nicht-einverstanden-Sein, andere Überzeugung
- ▶ Angst davor, sich lächerlich zu machen
- ▶ Angst zu versagen
- ▶ ...

# Umgang mit Widerstand

---

- ▶ Akzeptieren Sie Widerstand als natürlich
- ▶ Versetzen Sie sich in die Lage der anderen
- ▶ Analysieren Sie die Konsequenzen
- ▶ Beziehen Sie möglichst viele möglichst frühzeitig in die Planung ein
- ▶ Sprechen Sie vom Nutzen der Veränderung
- ▶ Lassen Sie Widerstand zu
- ▶ Stellen Sie die Ziele klar heraus
- ▶ Bieten Sie Unterstützung und Hilfen an
- ▶ Arbeiten Sie Schritt für Schritt
- ▶ Erkennen Sie jeden Fortschritt an
- ▶ ...



- ▶ Positive, partizipative Führung
- ▶ Übernahme von Verantwortung und Beteiligung an Prozessen
- ▶ Transparenz von Entscheidungen
- ▶ Gleiche (abgestimmte) Ziele und Werte
- ▶ Hohe, aber angemessen erreichbare Erwartungen an die Leistung
- ▶ Kultur der Wertschätzung
- ▶ Individuelle Förderung und gegenseitige Unterstützung
- ▶ Konstruktive Rückmeldungen
- ▶ Permanente Evaluation von Instruktionen, pädagogischen Strategien und Fortschritten

Schulentwicklung sollte sich ebenso wie Unterricht(s-Entwicklung) orientieren ...

- ▶ an der Verstehbarkeit, Machbarkeit und Sinnhaftigkeit der (geplanten) Aktivitäten (dem Kohärenzsinn)
- ▶ an einem konstruktiven Umgang mit Stress
- ▶ an den Ressourcen statt an den Defiziten
- ▶ an Partizipation und Transparenz als Handlungsprinzipien
- ▶ an Wertschätzung, Empowerment und Solidarität als Leitbilder
- ▶ am Lebensweltbezug als Orientierungsrahmen und
- ▶ an der unterschiedlichen Zuständigkeit bei gemeinsamer Verantwortung für die Arbeit am „Professionellen Selbst“

- ▶ GM ist keine isolierte Management-Methode, sondern ein **umfassendes Führungs- und Handlungskonzept**, welches alle Mitglieder der Schulgemeinschaft mit ihrer jeweils eigenen Verantwortung und Zuständigkeit einschließt.
- ▶ Voraussetzung für ein erfolgreiches GM ist eine wertschätzende positive **Haltung** gegenüber den Menschen.
- ▶ Schulen stärken durch das GM ihr „Sozialkapital“. Indem sie ein Klima schaffen, welches „Kränkung“ verringert, steigern sie gleichzeitig Motivation und Leistungen von Lehrenden und Lernenden.
- ▶ GM auf Schulleitungs- und auf Klassen-(Unterrichts-)Ebene berücksichtigt analoge Prinzipien (Partizipation, Transparenz, Wertschätzung, Feedback, Förderung und Unterstützung ...).
- ▶ Qualitätsmanagement und GM ergänzen sich notwendigerweise. Elemente einer integrierten Qualitäts- und Gesundheitsförderung helfen, eine gute gesunde Schule zu entwickeln.

## ▶ Ihre Fragen und Anregungen



- ▶ Norbert Posse
- ▶ Fasanenstraße 15
- ▶ 42799 Leichlingen

📱 0172 200 37 50  
☎ 02175 6757  
✉ norbert@posse.de

