SCHULEWIRTSCHAFT Akademie

bbw

Erfolgsfaktoren der Schulentwicklung

Informationen für Schulleitungsteams in Bayern

SCHULEWIRTSCHAFT Akademie im
Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft e. V.

www.schulewirtschaft-akademie.de

VORWORT

Erfolgsfaktoren in der Schulentwicklung

Unsere Gesellschaft und Arbeitswelt verändern sich in immer rascherem Tempo und diese Veränderungen machen auch vor Schulen nicht halt. Denn diese stehen vor der Herausforderung, sich ebenfalls verändern zu müssen. Es gilt, den Wandel aufzugreifen, neuen Ansprüchen gerecht zu werden und überholte Strukturen neu zu gestalten. Nur so können Schulen selbständig und eigenverantwortlich agieren und fit für die Zukunft sein. Während Unternehmen durch den Druck des Wettbewerbs gezwungen sind auf Veränderungen schnell zu reagieren, konnten Schulen in der Vergangenheit relativ lange an Bewährtem festhalten. Doch in den letzten Jahren haben unterschiedliche Entwicklungen und ein institutionell benannter Reformanspruch dazu geführt, dass Schulen sich anpassen, verändern und entwickeln wollen und müssen. Somit rückt die Fragestellung nach Erfolgsfaktoren für gelungene Schulentwicklung in den Fokus.

Die vorliegende Broschüre möchte diese Frage aufgreifen und zeigen, wie Veränderungsprozesse in Schulen erfolgreich gestaltet werden können. Denn eines ist sicher: um den veränderten Anforderungen von Schülern, Eltern, Zweckverbänden und nicht zuletzt den Vorgaben von Seiten des Kultusministeriums sowie dem pädagogischen Auftrag gerecht werden zu können, müssen sich Schulen weiterentwickeln. Es gilt, Antworten auf die Themen demografische Entwicklung, Digitalisierung und Qualitätssicherung zu finden. Vielfältige soziale Entwicklungen, die Schüler, Eltern und Lehrer betreffen, sind ebenfalls Veränderungstreiber. Schule befindet sich im Umbruch.

Vor diesem Hintergrund ist es notwendig, sich damit auseinanderzusetzen, inwieweit Modelle des Veränderungsmanagements bei diesem Wandel und der Schulentwicklung hilfreich sein können. Die zielgerichtete Gestaltung von Veränderungen stellt Anforderungen an die Schulleitung, aber auch an Schulentwicklungsteams, die erweiterte Schulleitung und jede Lehrkraft. Genau an diese Personengruppen ist die vorliegende Broschüre adressiert. Wir hoffen Ihnen den ein oder anderen nützlichen Impuls geben zu können und freuen uns, wenn Sie die Angebote der SCHULEWIRTSCHAFT Akademie als Hilfestellung nutzen. An dieser Stelle ein Dankeschön an alle Interviewpartner für die Einblicke in die Praxis.

Die SCHULEWIRTSCHAFT Akademie im Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft e. V. wünscht Ihnen viel Erfolg bei allen aktuellen und zukünftigen Veränderungsprozessen!

München, im Oktober 2016

Elisabeth Kirsch
Bereichsleiterin Wirtschaft im Dialog
im bbw e. V.

Sabine Schneider-Salvi
Leiterin SCHULEWIRTSCHAFT Akademie
im bbw e. V.

INHALTSVERZEICHNIS

Erfolgsfaktoren der Schulentwicklung

Vorwort 2

Veränderungsmanagement – Betroffene zu Beteiligten machen 4

Die erweiterte Schulleitung – Chancen nutzen und Perspektiven schaffen 10

Mitarbeiterführung im Schulalltag – Erfolge gestalten 13

Meine Schule im Fokus – eine Checkliste für Ihre Veränderungsprozesse 15

Angebote der SCHULEWIRTSCHAFT Akademie 18

Impressum 19

Veränderungsmanagement – Betroffene zu Beteiligten machen

Ein effizientes Arbeiten in gewachsenen Organisationen scheitert oftmals daran, dass Arbeitsstrukturen mit den sich ändernden Anforderungen nicht hinterfragt und angepasst werden. Strukturen in größeren und kleineren Organisationseinheiten der Schule müssen so gestaltet sein, dass sie Veränderungen mittragen und unterstützen. Dabei gilt es auch sicherzustellen, dass die Lehrkräfte bei allen Veränderungen und Anpassungen aufgrund geänderter Rahmenbedingungen mit im Boot sind.

Die Schulleitung muss für gute Startchancen sorgen

Veränderung in Schule kann nur gelingen, wenn die Schulleitung diese mit anstößt. Auch wenn der Impuls für eine Weiterentwicklung oder Veränderung von Lehrkräften oder dem Schulentwicklungsteam ausgeht, ist es unabdingbar, dass der Schulleiter die Innovationswilligen schützt und unterstützt. Aufgrund seiner Position kann er Ressourcen für Veränderungs- oder Innovationsprozesse einteilen. Seine Hauptaufgabe ist es, Betroffene zu überzeugen und Beteiligte zu begeistern. Gerade in Schulen ist das oft nicht ganz einfach, da verschiedene Interessengruppen aufeinander treffen. Gelingt es nicht, unvereinbare Gegensätze wie energisches Reformbestreben und konsequentes Festhalten an Bewährtem zu entschärfen und einen Kompromiss als Grundlage des Veränderungsprozesses herzustellen, gerät jedes Veränderungsprojekt in eine Spirale von Widerstand und nutzlos verwendeter Energie.

Ziele herausarbeiten und eine Vision schaffen

Es empfiehlt sich daher, bei jedem Veränderungsprozess von Beginn an auf die Einbeziehung der Betroffenen zu setzen. Der Erfolg jeder Neuerung hängt zumeist vom Kollegium ab. Deshalb ist es gerade in Schulen kaum möglich, ein Unterlaufen der Veränderungsabsicht von einzelnen Lehrkräften oder Interessengruppen durch Sanktionen zu unterbinden. Um die Kollegen zu überzeugen und mitzunehmen ist es elementar, ein klares Ziel vor Augen zu haben. Konkret ausformuliert sollte hierdurch nicht nur die inhaltliche Zielsetzung, sondern auch der damit verbundene Nutzen transparent werden. So gerüstet kann Überzeugungsarbeit geleistet, aber noch lange nicht begeistert werden. Für den emotionalen Aspekt „Begeisterung“ ist eine Vision – also ein plastisches Bild einer angestrebten Wunschzukunft – notwendig. So gelingt es auch eine Identifikation mit dem Ziel herzustellen.

Meinungsführer identifizieren und Widerstände abbauen

Schulleiter müssen oder sollten diese Zieldefinition und Visionsschaffung nicht alleine erledigen. Bereits an dieser Stelle gilt es die betroffenen Kollegen einzubinden. Auf der einen Seite ist es hilfreich, Meinungsführer und Innovationswillige zu identifizieren und zu integrieren. Das kann zum Beispiel durch einen Auftaktworkshop für das geplante Projekt geschehen. Hier sollte ein offener Gedankenaustausch und die gemeinsame Erarbeitung von Handlungsansätzen Raum haben. Auf der anderen Seite gilt es, Widerstände und dahinter stehende Veränderungsängste zu identifizieren, um sich mit diesen auseinandersetzen zu können. In jeder Gruppe gibt es Menschen mit unterschiedlichen Einstellungen zur Veränderung. Nur wenn klar ist, ob das Gegenüber ein Projektgegner, Skeptiker oder Bremser ist, können die richtigen Argumente für eine Entkräftigung des Widerstands gefunden werden.

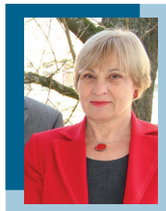
Einstellung zu Neuerungen

Einschätzung des persönlichen Risikos	hoch	niedrig
niedrig	Skeptiker 40 %	Promotor 5 %
hoch	Gegner 15 %	Bremser 40 %

Einschätzung des sachlichen Risikos: hoch | niedrig

Quelle: Dr. Helmut Lungershausen, „Wie Schulleitungen Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten können“

Grundsätzlich gilt: Je früher die Betroffenen mit eingebunden werden können, desto besser.



Die Kunst besteht darin, alle Beteiligten mitzunehmen!

Interview mit Frau Edith Philipp-Rasch,
Schulleiterin am Reuchlin-Gymnasium, Ingolstadt

Welche Voraussetzungen sind für gute Veränderungen nötig?
Um gelungene Veränderungen zu initiieren, braucht man unbedingt eine Zielvorstellung und die Fähigkeit, alle Beteiligten mitzunehmen. Hierfür ist es wichtig, das Ziel, die Prozessschritte, aber auch die Notwendigkeit oder den Nutzen der Veränderung transparent zu machen.
Eine gute Mischung aus bottom-up und top-down schafft ebenso die Voraussetzung für das Gelingen von Veränderungsprozessen. An unserer Schule haben wir zum Beispiel auf das Lehrerraumprinzip umgestellt. Der Impuls dazu kam aus dem Kollegium. Wichtig war aber auch, den richtigen Zeitpunkt und die richtigen Rahmenbedingungen abzuwarten. Deshalb habe ich die Umstellung mit dem Bezug unseres Erweiterungsbaus und der neuen Räume gekoppelt.

Können Sie aus Ihren Erfahrungen drei Erfolgsfaktoren für Schulentwicklung ausmachen?
Oft ist es hilfreich, neue Dinge erst einmal im Kleinen und auf Probe einzuführen. Nach einer Testphase kann man optimieren und die Neuerungen dann auf andere Bereiche oder die ganze Schule übertragen. Sehr wichtig ist es auch, Widerstände ernst zu nehmen. Es geht dabei nicht darum, Menschen mit anderen Meinungen von der eigenen Sichtweise zu überzeugen, sondern deren inhaltliche Aspekte zu berücksichtigen und wenn möglich zu integrieren. So gelingt es oftmals, nicht nur auf inhaltlicher Ebene eine bessere Lösung herbeizuführen, sondern man erreicht auch eine Identifikation der Betroffenen, was ich als dritten Erfolgsfaktor sehe.

Kommunikation ist der Schlüssel zum Erfolg!

Interview mit Herrn Matthias Wabner M.A.
Schulleiter an der Staatlichen Realschule Poing

Schulentwicklung ist für eine junge Schule, die sich im Wachstum befindet, sicherlich ein Dauerthema. Gibt es hierfür Erfolgsfaktoren?
Erfolgreiche Schulentwicklung hängt von Menschen und Kommunikation ab. Nur durch einen guten Dialog mit allen Beteiligten kann es gelingen, Ideen und Innovationen auf den Weg zu bringen. Dabei ist es auch wichtig, diese nicht nur anzukündigen, sondern Worten Taten folgen zu lassen und die Umsetzung zu meistern.

Was kennzeichnet eine gute Kommunikation, die für alle Beteiligten hilfreich ist?
Kritikfähigkeit und die Offenheit für konstruktive Verbesserungsvorschläge sind die Grundlage jedes zielführenden Dialogs. Gerade beim Aufbau einer neuen Schule war und ist es wichtig, neue Prozesse und Arbeitsschritte nach dem ersten Durchgang zu hinterfragen und zu optimieren. Im Schulalltag findet immer mehr Kommunikation via E-Mail statt. Nicht nur mit dem Kollegium, sondern auch dem Elternbeirat und einzelnen Eltern. E-Mails bergen die Gefahr von Missverständissen und alleine die Art der Formulierung kann zu Irritationen führen. Wir haben daher für unsere Schule einen E-Mail-Knigge erarbeitet, der auf unserer Homepage jedem zugänglich ist und allen Beteiligten gemeinsam die schriftliche Kommunikation erleichtern soll.

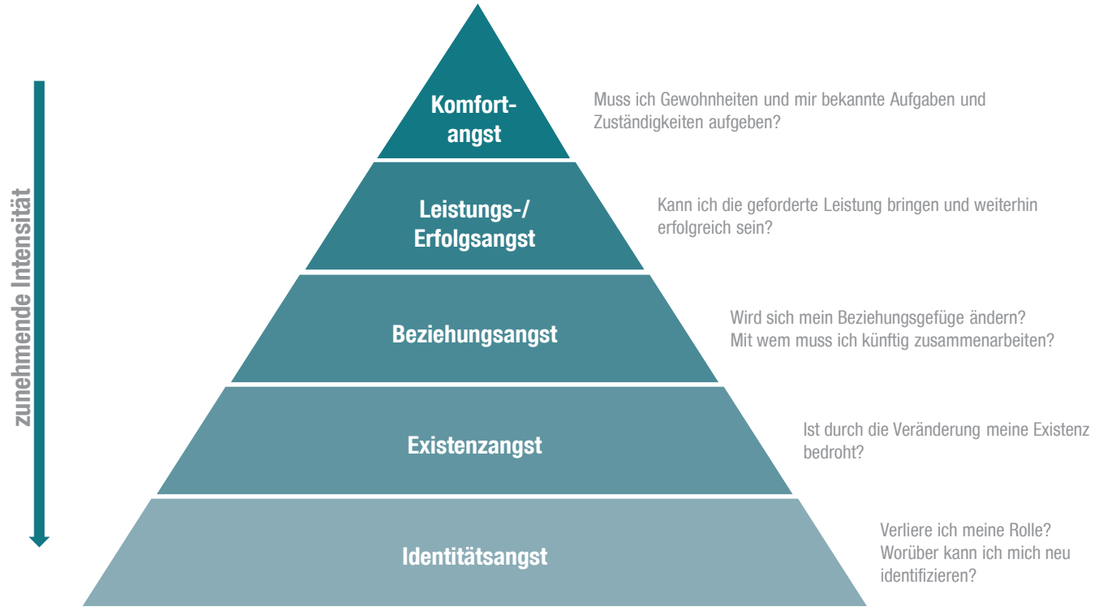
Welche Zielsetzung verfolgt eine gelungene Schulentwicklung?
Veränderung und Entwicklung sind geprägt vom Streben nach einem guten Zustand und nach Stabilität. Stabilität und Veränderung beschreiben dabei ein Spannungsfeld, denn immer wieder wird es passieren, dass erst vor Kurzem geschaffene Regelungen nochmal verändert werden müssen. Gemeinsam vereinbarte Lösungen oder Maßnahmen abzuändern, kann leicht zu einem Vertrauensverlust führen, dem man wiederum nur durch Transparenz und Kommunikation entgegenwirken kann. An unserer Schule waren die Anforderungen an eine Ganztagsschule vor vier Jahren andere als heute und wir müssen nun die gerade erst erprobten und etablierten Abläufe wieder ändern. Das kann nur durch viel Austausch und Kommunikation gut gelingen.

Stößt Kommunikation in Veränderungsprozessen auch an Grenzen?
Möglichst viele Menschen in Entscheidungsprozesse mit einzubeziehen und an einem guten Dialog zu beteiligen, kann sehr zeitaufwendig sein. Es geht oft auch nicht nur darum, sich auszutauschen, sondern Kritiker mit ins Boot zu holen. Das kann Kraft kosten und es gilt immer wieder abzuwägen, ob das leistbar ist und die Ressourcen zu planen. An unserer Schule haben wir ein Kommunikationstraining für die Lehrkräfte etabliert. Diese freiwillige schulinterne Weiterbildung wird von unserer Schulpsychologin durchgeführt und versetzt uns in die Lage, besser miteinander zu kommunizieren und daher auch mehr gemeinsam entscheiden zu können.

Zielgruppen ausmachen und Ängste reduzieren

Jedes Projektteam, das seine Veränderungsidee erfolgreich umsetzen möchte, sollte sich überlegen, wer zu den Betroffenen der Neuerungen gehört. Es ist hilfreich, diese in homogene Gruppen, sozusagen in Zielgruppen, einzuteilen und sich genau zu überlegen, welcher Nutzen diesen Personengruppen in Aussicht gestellt werden kann und wie diese an den neuen Ideen beteiligt werden können. Ebenso wichtig ist es, sich mit den bestehenden Ängsten, die oft der Hintergrund für Widerstände sind, zu beschäftigen. Handelt es sich um eine „einfache“ Komfortangst, die auf das Loslassen von Gewohnheiten und Bekanntem begründet ist? Oder sitzen die Ängste tiefer, weil zum Beispiel ein langjähriger Fachbereichsbetreuer befürchtet, durch die Veränderung seine Rolle und seinen Status zu verlieren? Nur wenn die Ängste identifiziert werden, können sie im Dialog mit den Betroffenen entschärft werden. Das fordert Einfühlungsvermögen und Zeit sowie eine gute Kommunikationskultur.

Veränderungsängste



Quelle: In Anlehnung an Prof. Dr. Robert Neumann

Veränderungen sind Chancen!

Interview mit Herrn Reinhard Matcan
Oberstudiendirektor a. D., MB-Dienststelle für FOS/BOS Südbayern

Warum ist Veränderungsmanagement für Schulen wichtig?
Schule verändert sich laufend und alle Lehrkräfte sind bei diesen Veränderungsprozessen dabei. Ideal kann Schulentwicklung in kollegialer und entspannter Atmosphäre geplant und besprochen werden. Es geht bei Veränderungsmanagement darum, vorausschauend zu agieren und nicht erst aktiv zu werden, wenn der Handlungsdruck schon sehr groß ist. Inhalte für Veränderungsprozesse können vielfältig sein. Es kann darum gehen, die Rolle der Führungskraft zu analysieren oder über Motivation, Loyalität und Schulentwicklungs- sowie Schulleitungsteams die Zukunft der Schule zu gestalten und zu verbessern.

Wo finden Schulen gute Impulse für ihre Veränderungsprojekte?
Forschungsergebnisse und Erkenntnisse der Veränderungsprozesse aus der Wirtschaft sind gute Informationsquellen und regen zum konstruktiven Hinterfragen eigener Ansichten an. In der Fortbildungsreihe der SCHULEWIRTSCHAFT Akademie werden diese Inhalte gut mit dem Austausch unter den teilnehmenden Schulen kombiniert, so dass diese Weiterbildungstage mit Teilnehmern der Schulleitungen einen wirklichen Mehrwert bieten.

Welchen Veränderungen müssen sich Schulen aktuell stellen?
Ein wichtiges Schlagwort ist das Qualitätsmanagementsystem QmbS. Die neuen Mitglieder der Schulleitung, also der erweiterten Schulleitung, schlüpfen in neue Rollen mit neuen Aufgaben. Diese reichen von Beurteilungen bis zu Mitarbeitergesprächen. Die Führungsspanne, die bis zu 1:100 betragen kann, wird auf 1:14 reduziert. Das sind große Veränderungen.

Darüber hinaus ist es notwendig, ein Schulentwicklungsprogramm auszustellen – die Verantwortung der Eltern soll stärker berücksichtigt werden. Das Schlagwort hierzu lautet KESCH: Kooperation Eltern Schule. Dies sind neue Herausforderungen, denen sich große Teile des Kollegiums stellen müssen.

In zwei Jahren werden neue Lehrpläne erprobt, die Stundentafeln werden geändert. Es stehen so viele Veränderungen an, dass sich diese Liste beliebig fortsetzen ließe. Da ist es wichtig, Erfolgsfaktoren und Methoden des Veränderungsmanagements zu kennen.

Beispiele für Veränderungsprojekte an Schulen, die in der Fortbildungsreihe der SCHULEWIRTSCHAFT Akademie begleitet wurden:

Die Workshopreihe zum Thema Veränderungsmanagement ist in den vergangenen vier Jahren wiederholt gestartet, so dass es inzwischen ein Netzwerk ehemaliger Teilnehmer und eine ganze Reihe von begleiteten Projekten gibt. Entstanden ist dieses Netzwerk, da die Workshops nicht nur Input vermitteln, sondern aktuelle Veränderungsprojekte der Teilnehmer zum Gegenstand machen. Durch die Begleitung der Veränderungen an den Teilnehmerschulen über ein Jahr werden Herausforderungen von schulischen Veränderungen greifbar und können, auch durch den Austausch im Sinne eines „Thinktank“ in der Workshopgruppe, leichter gemeistert werden.

Organisationsentwicklung in der Schule

Wandel durch Intervention und Beteiligung herzustellen und dabei die Organisationskultur zu berücksichtigen ist eine Herausforderung. Aber nur so kann Organisationsentwicklung erfolgreich sein und Veränderungen können den Weg in den Schulalltag finden. Eines der größten Veränderungsprojekte ist in diesem Zusammenhang die Einführung der erweiterten Schulleitung. In den Workshopreihen der SCHULEWIRTSCHAFT Akademie war die Bandbreite der Veränderungsprojekte groß, wie an den folgenden Beispielen zu sehen ist:

- Einführung eines Ganztagsbetriebes
- Erstellung eines Marketingkonzepts für die Schule
- Einführung eines digitalen Lehrer-Wikis
- Neugestaltung der Pausen für die Schüler
- Umstellung auf das Fachraumprinzip
- Einführung der erweiterten Schulleitung
- Umstrukturierung der Schulorganisation
- Erstellung eines Marketingkonzepts für die Schule

Die erweiterte Schulleitung – Chancen nutzen und Perspektiven schaffen

Die erweiterte Schulleitung soll die Führungsspannen an Schulen verkürzen und so die Voraussetzungen für eine verbesserte Personalführung und -förderung schaffen. Die Mitglieder der erweiterten Schulleitung übernehmen Führungs- und Personalaufgaben und machen eine regelmäßige Kommunikation mit den Lehrkräften möglich. Das ist für alle Beteiligten eine große Umstellung: Für die Schulleitung und die Mitglieder der erweiterten Schulleitung, die Lehrkräfte sowie die Fachbereichsbetreuer. Richtig umgesetzt, bietet die erweiterte Schulleitung für alle Beteiligten und Schulen insgesamt erhebliche Chancen.

Hard Facts transparent gestalten

Zur Chance kann die Einführung der erweiterten Schulleitung allerdings nur werden, wenn diese klar und transparent abläuft. Das gesamte Kollegium muss frühzeitig über die Entscheidung zur Einführung informiert werden. Die brennendsten Fragen, wie „Wer wird Mitglied der erweiterten Schulleitung?“, sollten bereits in einem frühen Stadium, auch wenn die Entscheidungsfindung noch nicht völlig abgeschlossen ist, offen angesprochen werden. Das baut Vertrauen auf und Befürchtungen der Betroffenen ab. Manche Aspekte, wie die Frage nach der Verteilung des Kollegiums auf die Mitglieder der erweiterten Schulleitung, können dagegen nicht unbedingt im Konsens entschieden werden. Eine Diskussion über die Möglichkeiten ist wichtig, aber am Ende ist eine klare Entscheidung der Schulleitung notwendig, die dann an alle kommuniziert wird.

Hohe Anforderungen an Kompetenzen der neuen Führungskräfte

Lehrer sind es gewohnt, im Klassenzimmer weitgehend autonom agieren zu können. Nicht bei jedem löst das neue Gespräch mit dem Mitglied der erweiterten Schulleitung oder gar der Unterrichtsbesuch, Begeisterung aus. Die neuen Führungskräfte benötigen daher neben einer ganzen Reihe an Kompetenzen für ihre neuen Aufgaben auch ein hohes Maß an Empathiefähigkeit und das nötige Fingerspitzengefühl, um die Kollegen abzuholen. Es gilt, sie von den positiven Möglichkeiten der Zusammenarbeit zu überzeugen. Ein guter Einstieg kann es sein, in einem ersten Gespräch vor allem über die Zielsetzung der neuen Zusammenarbeit zu sprechen und gemeinsam Perspektiven hierfür zu entwickeln.

Das Vorgehen sollte unter den Mitgliedern der erweiterten Schulleitung auf jeden Fall abgestimmt und grundsätzlich einheitlich sein. Neben regelmäßigen Meetings in dieser Runde ist eine Unterstützung zum Auf- und Ausbau der benötigten Kompetenzen unabdingbar für den Erfolg.

Standards und Prozessmanagement sind Erfolgsfaktoren

Ein durchgängiger und transparenter Prozess ist wichtig, um Vertrauen aufzubauen. Die folgende Abbildung zeigt einen möglichen Ablauf und wichtige Schritte auf dem Weg der Einführung der erweiterten Schulleitung (EWSL).

Neben der Prozessgestaltung ist die inhaltliche Abstimmung des Teams der erweiterten Schulleitung für den Abbau von Veränderungswiderständen und einen guten Start ausschlaggebend. Das Team muss sich regelmäßig treffen und dabei auch Zeit haben, sich als solches zu finden. Am besten kann unter professioneller Moderation im nächsten Schritt aufbauend ein gemeinsames Führungsverständnis mit Richtlinien für die Gespräche und Unterrichtsbesuche erarbeitet werden. Diese Standards schaffen Sicherheit für die neuen Aufgaben der erweiterten Schulleitung und Vertrauen bei den Betroffenen.

Vertrauen als Grundlage

Interview mit Herrn Rüdiger Modell,
Schulleiter am Humboldt-Gymnasium, Vaterstetten

Einer der wichtigsten Veränderungsprozesse der letzten Jahre am Humboldt-Gymnasium Vaterstetten war die Einführung einer erweiterten Schulleitung. Neben vielen anderen zeitgemäßen Personalführungsinstrumenten sind nun jährlich geführte Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarungen zu einem festen Bestandteil unserer Schule geworden. Die Mitglieder der erweiterten Schulleitung übernehmen Führungs- und Personalverantwortung und unterstützen die ihnen zugeteilten einzelnen Lehrkräfte. Durch diese enge Betreuung der Lehrkräfte ist die Möglichkeit einer Sicherung und Weiterentwicklung der Unterrichts- und Schulqualität viel stärker als vor der Einführung der erweiterten Schulleitung gegeben, durch die unsere Schülerinnen und Schüler unmittelbar profitieren. Die Einführung einer erweiterten Schulleitung kann nur dann gelingen, wenn die Zusammenarbeit zwischen Lehrkräften und Schulleitung von gegenseitigem Vertrauen getragen wird. Sie bietet die große Chance durch Anwendung moderner Führungsinstrumente die Schul- und Unterrichtsqualität nachhaltig zu verbessern.

Die erweiterte Schulleitung als Veränderungsprozess mit Chancen!

Interview mit Herrn Rainer Bartl,
stellvertretender Schulleiter am Beruflichen Schulzentrum Neusäß

Mit dem Modellversuch und der nun sukzessiven Einführung einer erweiterten Schulleitung vergrößert sich der Kreis der Personen, die als Mitglieder der Schulleitung Personalverantwortung in Schulen übernehmen. Die mit neuen Kompetenzen und Verantwortlichkeiten ausgestatteten Kolleginnen und Kollegen verändern die formelle, aber auch informelle Struktur innerhalb eines etablierten Kollegiums, in dem bisher Personalführung vor allem (und oft allein) Sache des Schulleiters war.
Neben den Fortbildungsangeboten, die das einzelne Mitglied der erweiterten Schulleitung für die neuen Aufgaben befähigt, halte ich es nicht nur für sinnvoll und wünschenswert, dass dieser Veränderungsprozess durch ein professionelles Change Management innerhalb der Schule begleitet wird. Es ist – so meine feste Überzeugung – eine unabdingbare Gelingensbedingung. Die Entwicklung einer gemeinsamen Vorstellung von Personalführung und Personalentwicklung geschieht nicht über Nacht und schon gar nicht von selbst, ist aber von zentraler Bedeutung, wenn der erweiterte Kreis vom Gesamtkollegium als Team mit gemeinsamer Ausrichtung wahrgenommen werden will.

Für uns war schnell klar, dass wir für die erweiterte Schulleitung eine längerfristig angelegte Begleitung von Referenten und damit ein professionelles Coaching wünschen, durch welches Veränderungsprozesse angestoßen, begleitet und reflektiert werden. Wir haben unsere Arbeit mit einem Fortbildungswochenende für die erweiterte Schulleitung begonnen, geleitet und inhaltlich gestaltet von Dr. Jasmin Balzereit als externer Moderatorin. Doch war damit erst der Beginn eines Prozesses angestoßen, der die Weiterentwicklung unserer Schule durch die Möglichkeiten der Personalführung verfolgt und der so schnell nicht abgeschlossen sein wird.

Mitarbeiterführung im Schulalltag: Erfolge gestalten!

Das Thema Führung ist nicht nur ein zentrales Thema für das Gelingen von Schulentwicklung und zugleich ein mögliches Veränderungsprojekt. Es bestimmt auch grundlegend den Schullalltag und die Art der Zusammenarbeit im Kollegium. Mitarbeiterführung ist die Stellschraube für Motivation und Identifikation und bietet zahlreiche Ansatzpunkte für die gelungene Umsetzung von Veränderungen. Effektive Mitarbeiterführung im Schulalltag wird durch die Einführung der erweiterten Schulleitung und die damit verbundene Verkürzung der Leitungsspanne erst richtig möglich.

Kein Patentrezept, sondern Grundlagen und Bausteine

Mitarbeiterführung umfasst die Gestaltung der Zusammenarbeit, den Dialog mit den Lehrkräften, das regelmäßige Mitarbeitergespräch und auch die Unterrichtsbesuche. Welche Grundsätze muss Führung beachten, um den Anforderungen heutiger Schule Rechnung zu tragen? Ein Patentrezept gibt es nicht, aber wichtige Bausteine, die gute Führungskräfte je nach Situation in passender Weise anwenden können. Rationalität und Effizienz sind dabei als Erfolgsfaktoren guter Führung nicht ausreichend. Führungskräfte müssen empathiefähig sein und Emotionen mit ins Spiel bringen. Hierzu benötigen sie die Kompetenz, mit eigenen Emotionen umgehen und diese reflektieren zu können, aber auch die Fähigkeit, sich in das Gegenüber einzufühlen.

Der richtige Führungsstil hängt von der Situation ab

Alte Modelle, die Führung in Stilrichtungen unterteilen, haben ausgedient. Der patriarchalische oder autoritäre Führungsstil ist ebenso keine Lösung wie dauernde Kooperation mit den Mitarbeitern oder die Tendenz zu „Laissez-faire“. Führungskräfte benötigen eine hohe Selbstdispositionskompetenz, durch die sie in der Lage sind, Situationen schnell zu erfassen und somit Verknüpfungen zu ihrem Wissen und ihren Erfahrungen herzustellen. Sie müssen, bezogen auf die Personen und den Kontext, in der Lage sein, zielführend zu handeln. So kann in einem Fall eine autoritäre Ansage die passende und nötige Reaktion sein, während in einer anderen Situation die gleichberechtigte Diskussion mit dem Mitarbeiter zur Zielerreichung führt.

Führung will gelernt sein

Ganz ohne Planung und Prozesssteuerung geht es allerdings auch nicht. Die neuen Führungskräfte müssen zum Beispiel wissen, wie sie Ziele formulieren sollen und wie weit ihre Befugnisse reichen. Sie benötigen Richtlinien dafür, wie oft strukturierte Gespräche mit den Kollegen zu führen sind und brauchen das „Handwerkszeug“, zum Beispiel wie konstruktives Feedback nach Unterrichtsbesuchen zu geben ist. Hierzu müssen sie auch gelernt haben, wie man auf Kollegen eingehen kann ohne seinen eigenen Standpunkt aufzugeben. Neben diesen Punkten benötigen alle Führungskräfte der erweiterten Schulleitung die Rückendeckung des Schulleiters. Denn nichts ist zermürbender als zwischen den Forderungen der Schulleitung und der Mitarbeiter Schach matt zu sitzen.

Erfolg durch Dialog

Das Mitarbeitergespräch zählt auf jeden Fall zu den wichtigsten Instrumenten der Personalführung. Mit der erweiterten Schulleitung sind auch Schulen in der Lage alle relevanten Themen des Arbeitsalltags regelmäßig mit jedem einzelnen Lehrer im Dialog zu besprechen. Die gründliche Vorbereitung beider Gesprächspartner ist dabei maßgeblich für den Erfolg jedes Gesprächs. Die Initiative für das Gespräch geht in der Regel vom Mitglied der erweiterten Schulleitung aus, aber auch die Lehrkräfte sollten die Möglichkeit haben, ein Gespräch anzuregen. Die erweiterte Schulleitung ist dafür verantwortlich, dem Gespräch einen passenden Rahmen zu geben und sicher zu stellen, dass der Dialog ungestört und ohne Zeitdruck entstehen kann. Der Termin sollte nicht überstürzt festgelegt werden, damit sich beide Seiten in Ruhe auf das Gespräch vorbereiten können. Bei der inhaltlichen Vorbereitung sind beide Gesprächspartner gleichermaßen gefordert.

Ziele in Einklang bringen

Der Dialog ermöglicht es, Bedürfnisse und Vorstellungen der Lehrkräfte in Erfahrung zu bringen. In einem guten Mitarbeitergespräch ist die wichtigste Kompetenz der Führungskraft das Zuhören. Es geht darum, zu einer bewussten partnerorientierten Kommunikation zu gelangen, um die Bedürfnisse und Wünsche der Kollegen in Erfahrung zu bringen. Wenn so klar wird, welche Ziele Mitarbeiter und Führungskraft haben, können gemeinsame Ziele definiert werden. Denn je besser die persönlichen Ziele der Lehrkräfte und die schulischen Ziele in Übereinstimmung gebracht werden, desto erfolgreicher werden die Ziele umgesetzt und erreicht.

Gute Führung braucht professionelle Ressourcen!

Interview mit Herrn Mathias Müller
Schulleiter Gymnasium Oberhaching

Schulentwicklung kann nur gut gelingen, wenn mehr Ressourcen für Führung zur Verfügung stehen und ein Schulleiter nicht einhundert Kollegen betreuen und bewerten muss. Die erweiterte Schulleitung bietet hier Chancen. Schule braucht generell professionelle Ressourcen, zum Beispiel auch bei der IT-Ausstattung.

Neue Anforderungen im Bereich der Ganztagsbetreuung, der Familiensituation von Schülern und deren Belastungssymptome erfordern neben der Betreuung durch die Lehrkräfte zum Beispiel auch einen Ausbau der Sozialarbeit an Schulen. Im Weiteren ist es wichtig, Zukunft gemeinsam zu planen und den Elternbeirat, die Schülermitverwaltung und den Zweckverband einzubinden. Auch das bindet Ressourcen, denn es erfordert Zeit, gut zu kommunizieren und sich viel auszutauschen.

Meine Schule im Fokus – Eine Checkliste für Ihre Veränderungsprozesse

Die Checkliste kann als Einstieg in eine geplante Veränderung einen guten Überblick über wichtige Punkte und anstehende Aufgaben geben. Im zweiten Teil sind inhaltliche Aspekte, die bei der Einführung der erweiterten Schulleitung zu beachten sind, aufgeführt. Hier haben wir einen Schwerpunkt gesetzt, da dieses Thema ein aktuell oft anstehendes Veränderungsprojekt ist. Die Checkpunkte können auch immer wieder Leitfaden für ein Controlling der Projektfortschritte sein oder bei Schwierigkeiten Hinweise auf Handlungsansätze geben. Erfolge können durch eine Kontrolle des Fortschritts sichtbar gemacht und dann auch gefeiert werden, denn die Anerkennung von Zwischenschritten beflügelt!

1. Veränderungsmanagement

	ja	teilweise	im Ansatz	nein
Sind die Ziele, die durch die Veränderung erreicht werden sollen, klar definiert?	4	3	2	1
Gibt es eine Vision bzw. ein starkes Bild der angestrebten Zukunft?	4	3	2	1
Sind alle Betroffenen informiert und alle Aspekte möglichst transparent kommuniziert?	4	3	2	1
Sind alle Betroffenen eingeladen sich einzubringen und zu beteiligen? Wurden Zielgruppen (Betroffene, Beteiligte...) der Veränderung herausgearbeitet?	4	3	2	1
Sind die Ressourcen (Zeit, Personen...) gut geplant und findet eine regelmäßige Zwischenkontrolle statt?	4	3	2	1
Unterstützt die Schulleitung als Machtpromotor das Veränderungsprojekt? Werden Erfolge gefeiert?	4	3	2	1

2. Erweiterte Schulleitung

	ja	teilweise	im Ansatz	nein
Sind die Mitglieder der neuen erweiterten Schulleitung motiviert und haben sie sich als Team zusammengefunden?	4	3	2	1
Haben die Mitglieder der erweiterten Schulleitung alle nötigen Fähigkeiten und Kompetenzen? Wurden entsprechende Weiterbildungen eingeplant?	4	3	2	1
Hat das Schulleitungsteam seine Führungsgrundsätze gemeinsam erarbeitet?	4	3	2	1
Wurden die Kollegen umfassend informiert und von ihrer Führungskraft zu einem Auftakttreffen eingeladen, bei dem Fragen beantwortet wurden?	4	3	2	1
Wurden Gesprächsleitfäden zur Orientierung und Festlegung der Inhalte erarbeitet und so gemeinsame Standards für die Mitarbeiterführung definiert?	4	3	2	1
Wurden ein einheitliches Vorgehen (erst Gespräch, dann Unterrichtsbesuch...) innerhalb des Schulleitungsteams festgelegt und Ziele definiert?	4	3	2	1

3. Mitarbeiterführung

	ja	teilweise	im Ansatz	nein
Setzt sich Ihre Schule mit den Themen Organisationskultur und Führung aktiv auseinander?	4	3	2	1
Gibt es ein Leitbild oder Führungsleitlinien und wurden diese gemeinsam erarbeitet?	4	3	2	1
Werden benötigte Führungskompetenzen gezielt weiterentwickelt und neue Führungskräfte in ihrer Aufgabe unterstützt?	4	3	2	1
Wird das Kollegium zeitnah und umfassend über alle wesentlichen Veränderungen und Entwicklungen informiert?	4	3	2	1
Wird jährlich jedem Kollegen ein Mitarbeitergespräch angeboten?	4	3	2	1
Steht die Tür des Schulleiters bei Problemen offen?	4	3	2	1

Ihre Auswertung

ja	4 Punkte
teilweise	3 Punkte
im Ansatz	2 Punkte
nein	1 Punkt

Addieren Sie Ihre Punktzahl und überprüfen Sie den Stand Ihres Veränderungsprojektes EWSL!

40 - 49 Punkte

In einzelnen Bereichen ist Ihre Schule bereits aktiv, aber es gibt noch viele Handlungsfelder, die Ihre Schule aufarbeiten kann und sollte. Nutzen Sie die Leitfragen, um klare Handlungsfelder und Maßnahmen für die Themenschwerpunkte zu erarbeiten.

50 - 59 Punkte

Führung und Veränderungsmanagement werden an Ihrer Schule bereits strategisch verstanden und entsprechende Instrumente kommen zum Einsatz. Sie können Ihre Erfolge weiter steigern, wenn Sie die Handlungsfelder systematisch bearbeiten und weiterverfolgen.

60 - 72 Punkte

Sie sind gut aufgestellt! Eine genaue Analyse Ihrer Aktivitäten in den drei Themenbereichen kann blinde Flecken aufdecken, sodass Sie zukünftig zu den Best Practice Schulen gehören können. Bleiben Sie am Ball und feiern Sie die daraus entstehenden Erfolge!

Leitfragen für Veränderungsprozesse an Ihrer Schule

1. Auf welchem Gebiet sehen Sie Handlungsbedarf? Was soll oder muss verändert werden?

2. Welche Maßnahmen müssten ergriffen werden?

3. Welche Schritte sind als erstes einzuleiten? (Welche Personen sind zu beteiligen, welche Ziele haben die konkreten Maßnahmen, welche Unterstützung oder Ressourcen werden benötigt?)

4. Wie und woran werden Sie Fortschritte und Erfolge messen?

Ansprechpartner der SCHULEWIRTSCHAFT Akademie

Sabine Schneider-Salvi
Leiterin
Telefon: 089 44108-150
schneider.sabine@bbw.de

Júlia Csomor
Projektmitarbeiterin
Telefon: 089 44108-176
csomor.julia@bbw.de

Christine Ringhoff
Projektleiterin
Telefon: 089 44108-153
ringhoff.christine@bbw.de

Silke Seehars
Projektleiterin
Telefon: 089 44108-151
seehars.silke@bbw.de

Ramona Sittenauer
Projektleiterin
Telefon: 089 44108-152
sittenauer.ramona@bbw.de

Verena Zelger
Projektmitarbeiterin
Telefon: 089 44108-156
zelger.verena@bbw.de

Auszug aus dem Fortbildungsprogramm der SCHULEWIRTSCHAFT Akademie

FORTBILDUNGSREIHE

Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten
- Modul 1: Veränderung von Organisationen
- Modul 2: Klare Erwartungen und Ziele
- Modul 3: Ziele erreichen und Konflikten vorbeugen
- Modul 4: Prozesse weiter entwickeln
- Modul 5: Teaminterventionen und Teamentwicklung
- Modul 6: Mitarbeiterführung

SEMINARE UND PROJEKTE

Führung gestalten
Wahrnehmung und Beurteilung in schulischen Führungssituationen
Kompetenzmanagement für Kollegien und die erweiterte Schulleitung
Beratungskompetenz entwickeln
Gesundheitsmanagement in der Schule
Kompetenzwerkstatt

INITIATIVEN UND AUSZEICHNUNGEN

STARK – Resilienz und Stresskompetenz in Schule und Ausbildung
Das Berufswahl-SIEGEL

VOLONTARIATE

Eurovolontariat
Behördenvolontariat
Wirtschaftsvolontariat

Weitere Informationen und die aktuellen Termine zu unseren Angeboten finden Sie online unter:

www.schulewirtschaft-akademie.de

IMPRESSUM

Herausgeber:
SCHULEWIRTSCHAFT Akademie im Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft e. V.
Infanteriestraße 8
80797 München
www.schulewirtschaft-akademie.de
www.bbw.de

Ansprechpartnerin:
Sabine Schneider-Salvi
Telefon 089 44108-150
E-Mail schneider.sabine@bbw.de

Gesamtverantwortung: Elisabeth Kirsch
Leiterin SCHULEWIRTSCHAFT Akademie: Sabine Schneider-Salvi
Text und Redaktion: Ramona Sittenauer
Umschlag und Layout: Ramona Sittenauer
Bild- und Textnachweise: © Robert Kneschke / Fotolia.com
© Westend61 / Fotolia.com
© contrastwerkstatt / Fotolia.com
© Rido / Fotolia.com
© contrastwerkstatt / Fotolia.com

Autorin: Dr. Jasmin Balzereit
Peringenio GmbH Regensburg

Alle Rechte vorbehalten.
Nachdruck oder Vervielfältigung – auch auszugsweise – auf Papier und elektronischen Datenträgern sowie Einspeisung in Datennetze nur mit Genehmigung des Herausgebers. Die vorliegende Broschüre soll Anregungen und Impulse für die Schulentwicklung und das Veränderungsmanagement an Schulen geben. Sie erhebt dabei keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern will zu einer vertieften Auseinandersetzung mit Organisationsentwicklung und Mitarbeiterführung motivieren. Die Erstellung der Inhalte erfolgte nach bestem Wissen und ohne jegliche Gewähr und Haftung für die Richtigkeit aller Angaben. Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten für beide Geschlechter. Diese Broschüre wurde im Juli 2016 redaktionell abgeschlossen.

© 2016, SCHULEWIRTSCHAFT Akademie im Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft e. V.

Unter dem Dach der SCHULEWIRTSCHAFT Akademie werden vielfältige Seminare und Tagungen angeboten. Der Schwerpunkt des Fortbildungsprogramms liegt auf der Förderung der guten Kooperation zwischen Schule und Wirtschaft. Unser besonderes Anliegen ist dabei, Impulse für gute Bildung zu geben, neue Perspektiven zu ermöglichen und Schulentwicklung zu unterstützen.

Träger der SCHULEWIRTSCHAFT Akademie ist das Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft e. V., das sich seit seiner Gründung 1969 im Rahmen seiner gemeinnützigen Arbeit für die gesellschaftliche Weiterentwicklung engagiert. Unter dem Dach von „Wirtschaft im Dialog“ werden mit praxisnahen Bildungsprojekten Brücken zwischen gesellschaftlichen Institutionen und der Wirtschaft geschlagen. Auf der einen Seite stehen Schulen, Hochschulen, Kirchen, Bundeswehr, Behörden und Ministerien und auf der anderen Seite Unternehmen und Verbände verschiedenster Branchen. Schwerpunkte des Engagements liegen auf der Förderung der Arbeitskreise SCHULEWIRTSCHAFT, der ökonomischen Bildung, des naturwissenschaftlichen und technischen Interesses und der Lehrerfortbildung in der SCHULEWIRTSCHAFT Akademie.

SCHULEWIRTSCHAFT Akademie im
Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft e. V.

www.schulewirtschaft-akademie.de