

# Veränderungen erfolgreich gestalten

- Welche Haltung – Rolle hat die Schulleitung?
  - Wie „steuert“ oder ermöglicht Schulleitung diese Veränderungen?
  - Was sind hilfreiche Haltungen, Botschaften und Unterstützungsinstrumente?
  - Wie geht die Schulleitung mit Unterschiedlichkeit um? Wie kann Schulleitung „Widerstände“ nutzen?
- 
- Wie kann das Kollegium darauf vorbereitet werden?
  - Welche Rolle hat das Kollegium?
  - Wie können Austauschprozesse, Lerngemeinschaften, langfristige Teams entwickelt werden als Basis für eine korporative Lernkultur?

# Reflexion

- **Wie reagiere ich auf Veränderungen, die ich nicht selbst initiiere?**
- **Welche Auswirkungen hat das auf meine Rolle in meinem System?**
- **Was möchte ich hier thematisieren?**

# Haltung der Schulleitung

- **Veränderung heißt: Etwas anders machen. Nicht einfach etwas Neues oder Zusätzliches beginnen. Mit etwas Überholtem aufhören**
- **Veränderungen sind krisenhaft**
- **Ohne Irritation keine Veränderung**
- **Veränderung oder Innovationen sind das Resultat eines gedanklichen Klärungsprozesses mit allen Beteiligten**

# Rolle und Aufgabe der Schulleitung

Unsicherheit aushaltbar machen

Als Objekt für  
Idealisierungen und  
Entwertungen verfügbar  
sein

Methoden und Instrumente  
nur als Hilfsmittel einsetzen

Verlockungen des Status von  
Wissenden/Experten widerstehen

Keine Scheinsicherheit vermitteln  
Keine fertigen Lösungen



Ansprechbar bleiben,  
professionelle Beziehungsangebote machen

Sinn entwickeln im Dialog über  
gemeinsame Ziele/  
Kommunikation  
zwischen den Subsystemen der Schule  
organisieren

# Haltung der Schulleitung: Partizipation

**Selbstorganisation**

tw. Übertragung v.  
Entscheidungskompetenz

**Mitbestimmung**

**Einbeziehung**

**Anhörung**

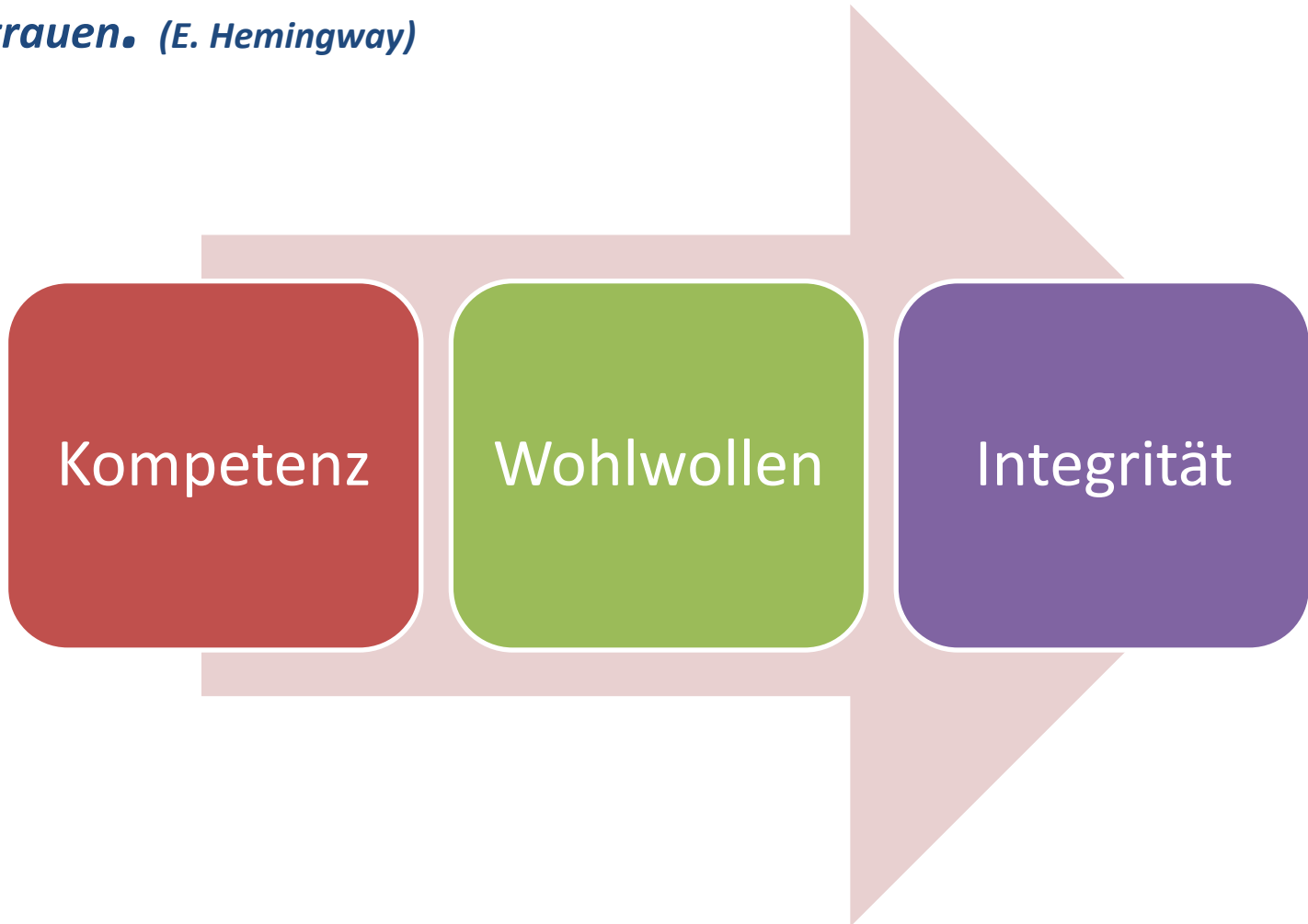
**Information**

**Anweisung**

**Instrumentalisierung**

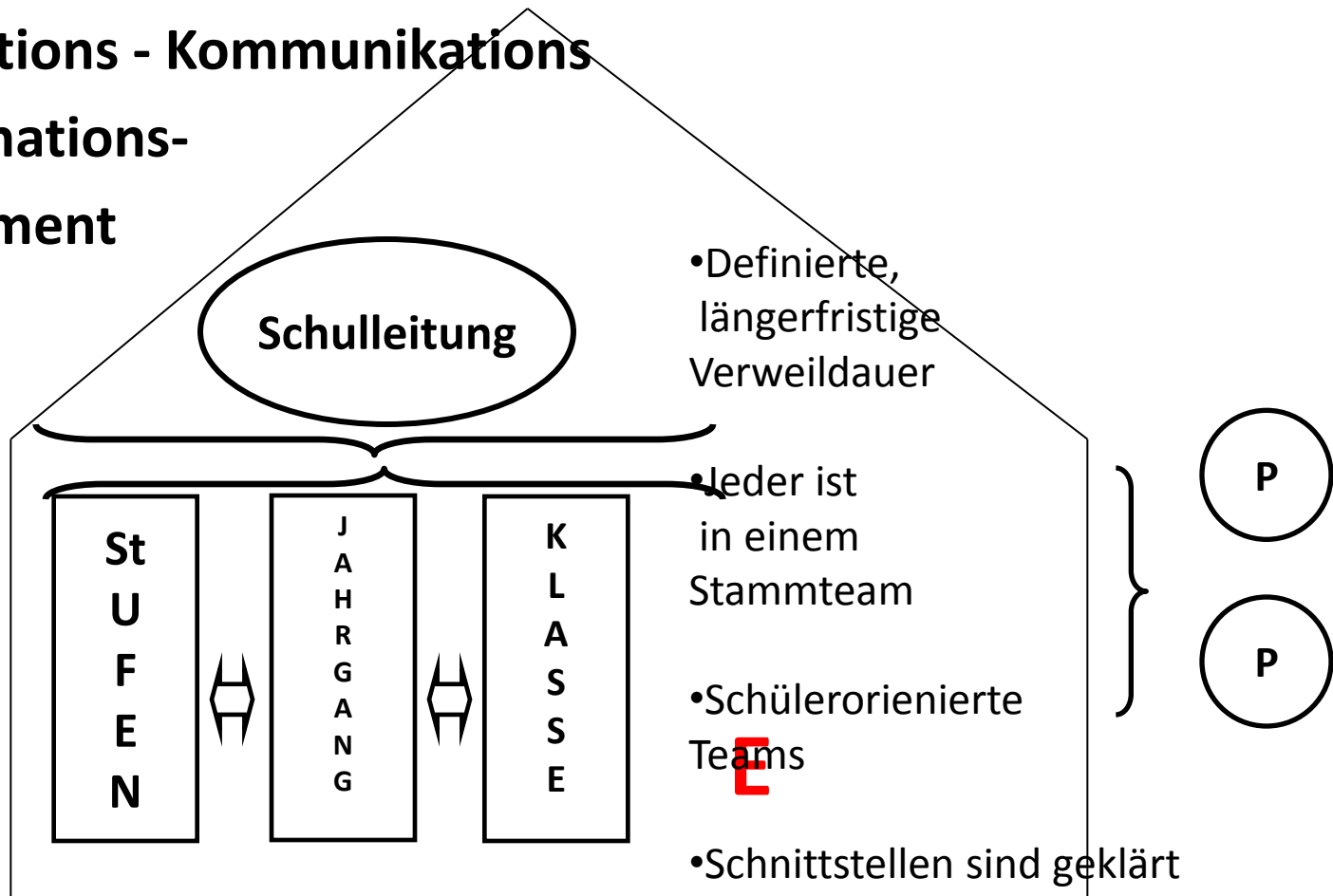
# Haltung der Schulleitung: Vertrauen

- *Der beste Weg herauszufinden, ob man jemanden vertrauen kann, ist ihm zu vertrauen. (E. Hemingway)*



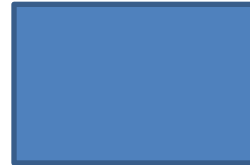
# Strukturelle Voraussetzungen

Kooperations - Kommunikations  
u. Informations-  
management



# Austausch

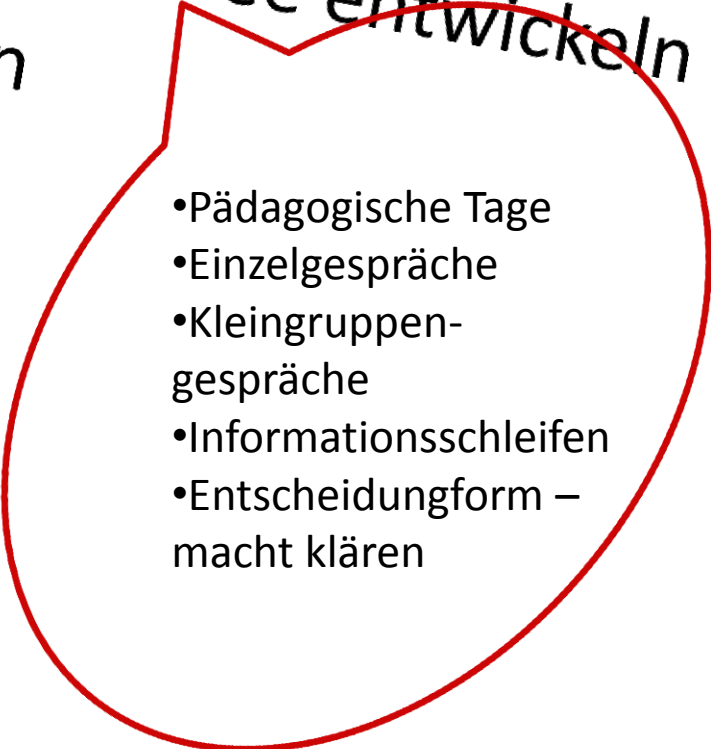
- Wie sehen die Strukturen an meiner Schule aus?
- Welche Formen der Zusammenarbeit haben wir?
- Welche bieten günstige Voraussetzungen?
- Wo haben wir Entwicklungsbedarf?



# Botschaften/ Perspektiven

Wofür lohnt sich dieses Vorhaben?

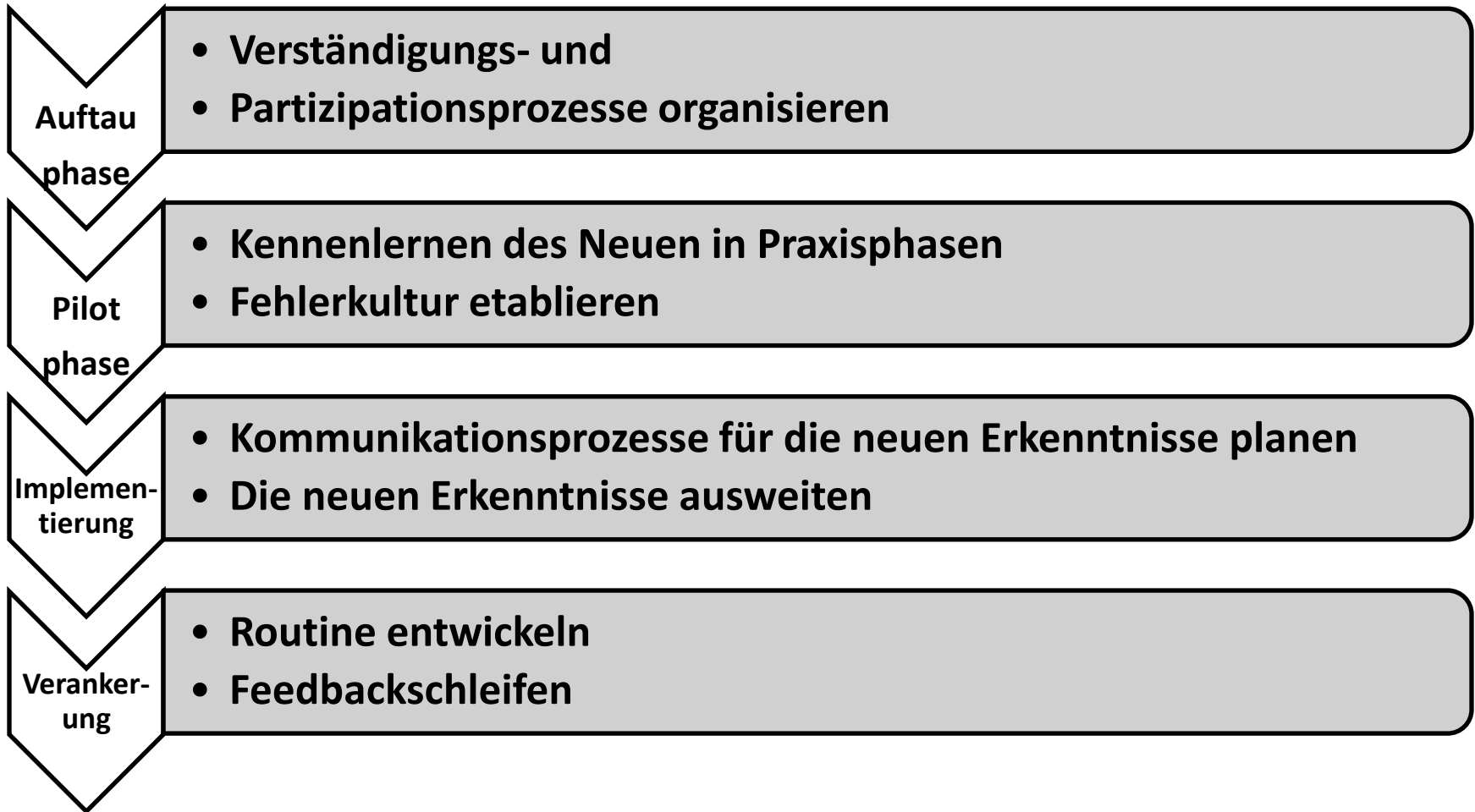
- eine „gemeinsame“ Idee entwickeln
- Nutzen erkennen
- Ziele klären

- 
- Pädagogische Tage
  - Einzelgespräche
  - Kleingruppen-  
gespräche
  - Informationsschleifen
  - Entscheidungsform –  
macht klären

# Differenzen aushalten – durch die Krise steuern



# Phasen in Veränderungsprozessen



# **„Widerstand“ oder andere Perspektiven - was dann?**

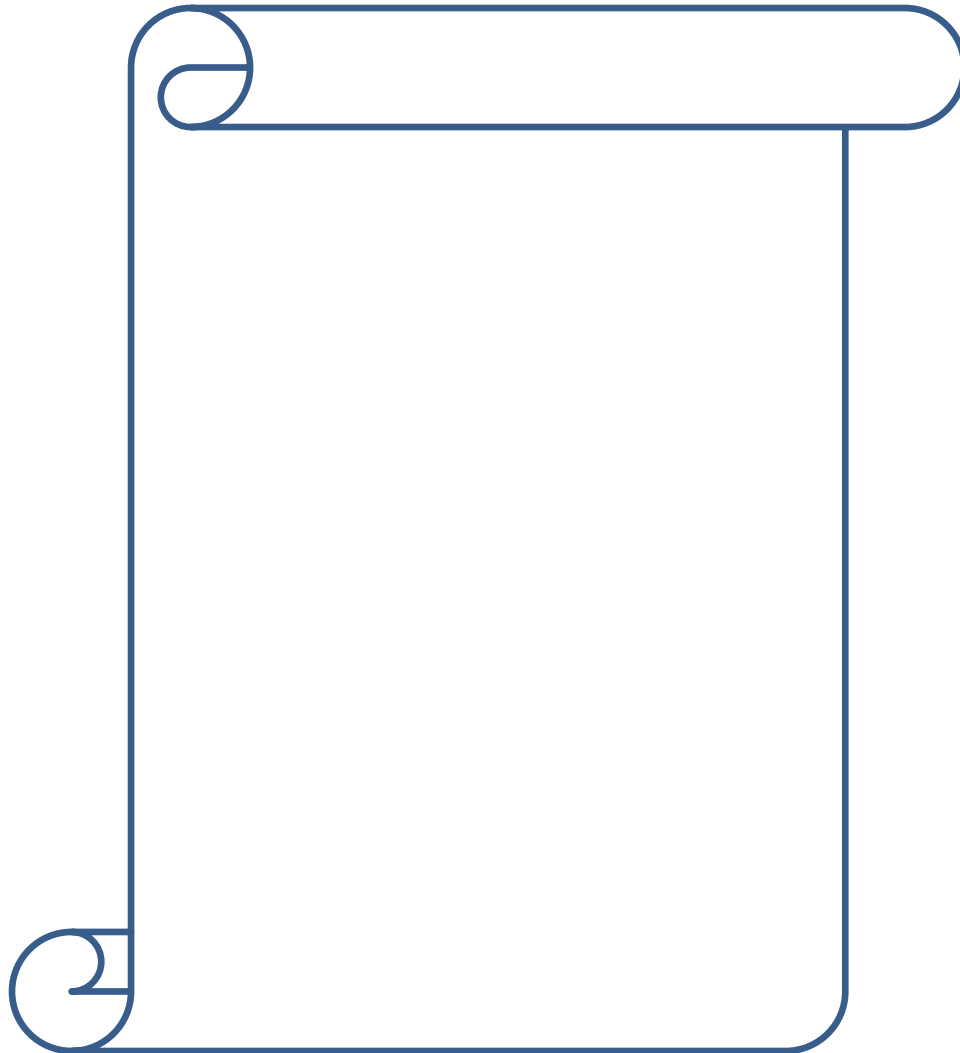
## **Veränderungen klar benennen**

- **Gegensätzliche Perspektiven herausarbeiten**
- **Berechtigte Einwände integrieren, Grenzen klären**
- **Rollen und Professionalität klären**
- **mit Strukturen führen, die das neue Handeln ermöglichen / erfordern**
- **Neue Abläufe entwickeln**

## **Es gibt immer andere Haltungen und Perspektiven**

- **Stand By (A. Strittmatter)**
- **Rat der Weisen (M. Bonsen)**

# Fragen ????



# Literatur

Führen als Vertrag, A. Strittmatter, Schulverlag 2010

Leadership und Lernkulturwandel 2, I. Schüssler,  
Kaiserslautern 2001

Leadership und Lernkulturwandel 1, R. Arnold  
Kaiserlautern 2001

Schule, Führung, Organisation, M. Bensen Wiesbaden 2003

Die Macht der inneren Bilder, G. Hüther Göttingen 2010

Der Change Manager, K. Doppler –Campusverlag, Frankfurt 2003