



# ***Indikatoren für erfolgreiche Veränderung***

Ganztagschulkongress  
Berlin, 04./05.11.2011

# Jedem Anfang wohnt ein Ende inne



## Unternehmen Schule?!

- Personal
- Kooperationspartner
- Entwicklung
- Umsatz nicht in €, sondern in Entwicklung von Personen messbar
- => Managementaufgaben vergleichbar, nur die Instrumente sind verschieden
- Orientierung an Standards

## Qualitätsmanagement EN ISO 9001

1. Kundenorientierung
2. Verantwortlichkeit der Führung
3. Einbeziehung der beteiligten Personen
4. Prozessorientierter Ansatz
5. Systemorientierter Managementansatz
6. Kontinuierliche Verbesserung
7. Sachbezogener Entscheidungsfindungsansatz
8. Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen

## Was treibt die Organisation?

- Regeln           Arbeitsabläufe
- Werte            Verein, Stiftung
- Ziele             Marktanteil, Gewinnerhöhung

## Nichtlernen bei regelerorientierten Organisationen

- Das haben wir noch nie gemacht!
- Fehlerkompensation => Haftung

## Nichtlernen bei zielorientierten Organisationen

- Schneller arbeiten, mehr desselben produzieren!
- Geringschätzung präventiven Handelns
- Gesetz der 50-jährigen Männer

## Nichtlernen bei werteorientierten Organisationen

- Fehlerkompensation => Loyalität  
(Co-Abhängigkeit)
- Tabus (Unwerte)

## Unternehmen? Schule!

- Die Schule ist *polis*. Sie ist mehr als nur Unterrichtsstätte.
- Wir beschreiben den *utopos* und gestalten ihn zum *eutopos*.
- *scholé* heißt Muße
- aus *alt* macht *neu* und aus *neu* mach *alt*

am dystopos vorbei

John P. Kotter, *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*,  
in: *Harvard Business Review* No. 2, 1995

1. **Bewusstsein für die Dringlichkeit schaffen.**
2. **Verantwortliche mit Veränderungsbereitschaft gewinnen und zusammenbringen.**
3. **Die Zukunftsvision ausformulieren und eine Strategie entwickeln, wie Sie dahin kommen.**
4. **Die Zukunftsvision bekannt machen.**
5. **Handeln im Sinne der neuen Vision und der Ziele ermöglichen.**
6. **Kurzfristige Erfolge planen und gezielt herbeiführen.**
7. **Erreichte Verbesserungen systematisch weiter ausbauen.**
8. **Das Neue fest verankern.**

## Wechsel der Ziele

- IST: drei- bis zweizügige Schule
- Vision: GTS für alle, rhythmisierter Tagesablauf, altersgemischte Klassen
- SOLL: stabile Dreizügigkeit, Ganztagsklassen
- Ressourcen: Kinder (bringen Stellen), Input für LK (Fahrtkosten, Honorare)

## Stoffwechsel

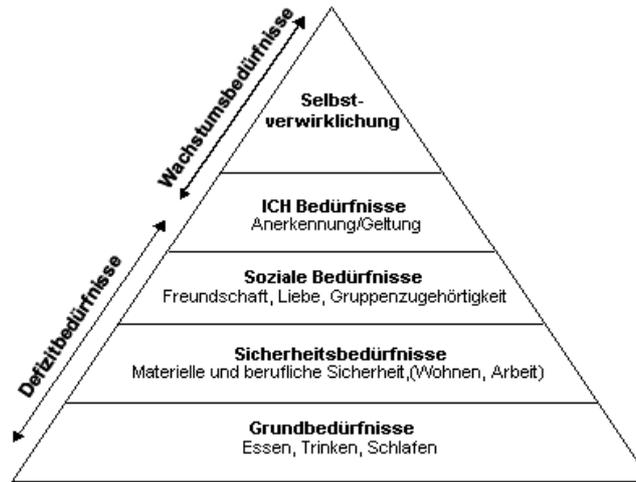
- Optimierung von Lernchancen
- Variable Lehr-Lern-Formen
- Wahlangebote
- Offene und selbst bestimmte Formen von Erholung und Spiel und Bewegung
- Gemeinschaftserlebnisse, soziales und interkulturelles Lernen
- Partizipation und Demokratielernen, Übernahme von Verantwortung

Die Kinder haben mit dem von Eltern gestalten „Ruheraum“ auch Rückzugsmöglichkeiten. Dieser Raum untersteht einem von und mit den Kindern entworfenem strengen Regelwerk und gibt ihnen die Möglichkeit zu lesen, zu klönen und zu faulenz. Hier kommen vor allem auch die sehr jungen Kinder zu ihrem Recht auf Ruhe.

# SMART

- **S**pezifisch
- **M**essbar
- **A**usführbar, akzeptabel
- **R**ealistisch Ziele müssen möglich sein.
- **T**erminierbar

## Bedürfnispyramide nach Maslow



Bedürfnispyramide nach Abraham Harold Maslow (1908 - 1970)

<http://www.informatikkaufmann-azubi.de/tagebuch/2005/08/25/maslowsche-bedürfnispyramide/>

## Gründe für Widerstände

- Instabilitäten
- Ungewissheiten
- unterschiedliche Ängste
  - o Identität
  - o Beziehungsängste
  - o Freiheitsängste
  - o Machtkämpfe (Aufgaben, Kompetenzen, Reviere)
  - o Kontrollverlust
  - o Vertrauensverlust
  - o Existenzangst

## Klärungsbedarfe

- Wer ist wer?
- Wer hält welche Aktien?
- Wem droht Verlust?
- Wer teilt das Interesse der Schulleitung/der Steuergruppe?
- Wer hält was aus?

## Wurden die Ziele erreicht?

- Dreizügigkeit gesichert: + 60 Schüler
- 5 Ganztagsklassen
- 3 Lehrerstellen Zuwachs
- 14 ErzieherInnen Zuwachs
- Zufriedenheit im Job gestiegen

# Wechseljahre

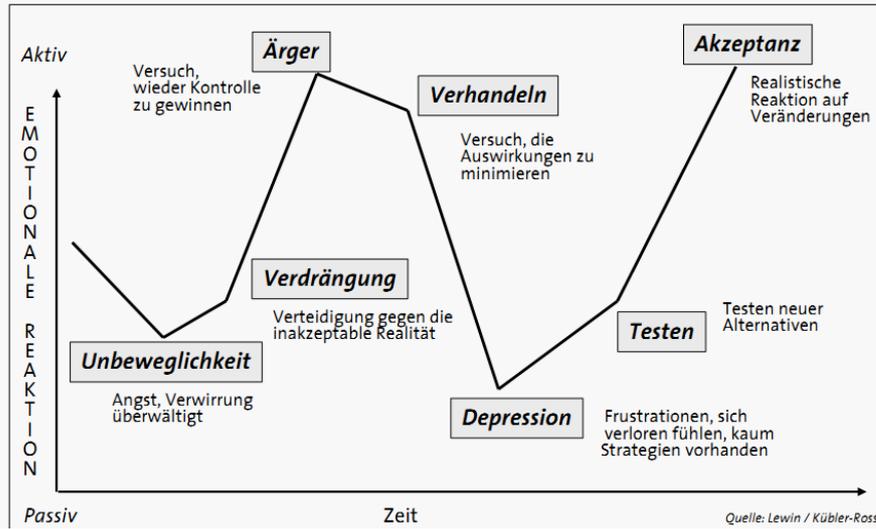
## Anlässe

- Umwelt
- Systeme/Subsysteme verändern sich

## Phasen

1. Verneinung
2. rationale Akzeptanz
3. Ausprobieren des neuen Musters
4. emotionale Akzeptanz

## Reaktionen auf Veränderung



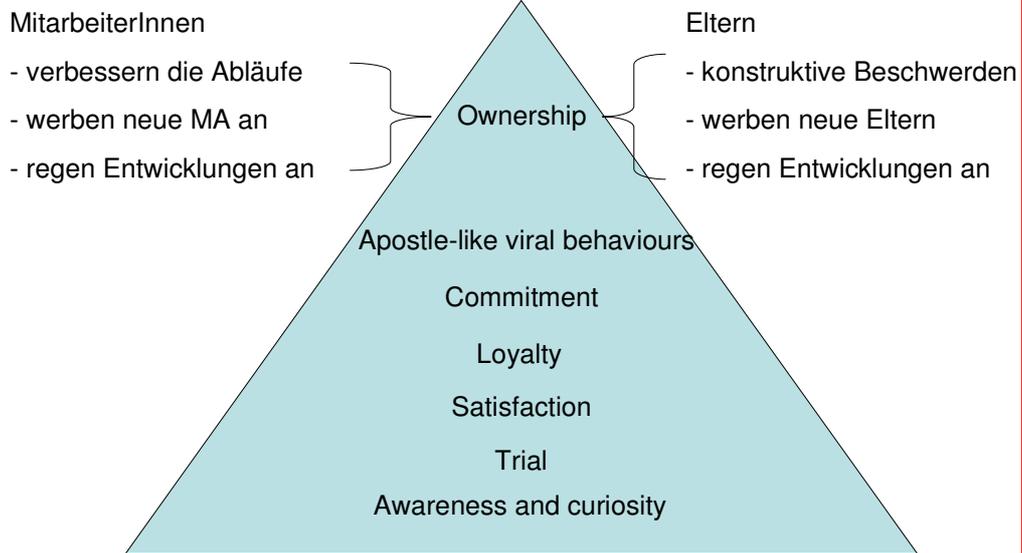
Kurve der Veränderung auf dem Weg zur emotionalen Akzeptanz  
 nach: Daryl R. Connor, Edith Kübler-Ross

## Strukturen

- Kurzkonferenzen (15-30 Minuten)
- Wechselnde Fach- und Gesamtkonferenzen
- Teamverantwortung
- Schülerparlament initiiert Veränderungen
- Eltern“bei“rat
- externe Experten

Teams formulieren Teamaufträge

## Ownership hierarchy



nach: The Ownership Quotient, Putting the Service Profit Chain to work for unbeatable competitive advantage, James L. Heskett, W. Earl Sasser und Joe Wheeler, Harvard Business Press, Noston Massachusetts, 2008, S. 7

## Wechselwiderstände

- Das System/die Kollegin kann eine Information nicht verarbeiten.
- Veränderungsanschlussfähigkeit
- Organisation/Person

## Richtungswechsel

- Entscheidung der Schulleitung
- Erarbeitung mit OGS-Leitung und der Klassenlehrerin
- Werbung im Vorjahr für den JÜL-Klassenverband
- In sechs Jahren nur eine Abmeldung aus der OGS aus den Ganztagsklassen!
- erste Vormittagsangebote, z.B. Rhythmik
- „Mantra“ der Schulleitung: OGS ist keine Betreuung, sondern ein Bildungsangebot.
- Einbindung der Eltern
- Öffentlichkeitsarbeit
- Präsenz schafft Transparenz

Zu den festen Regeln gehören an der Südschule u.a. die Vorgabe, dass Eltern ihre Kinder erst nach 16.00 h (freitags 15.00 h) zurück erhalten. Konkurrierende Bildungsangebote generieren allerdings einen Dispens.

Diese Regelung stieß zunächst auf Unmut und Unverständnis seitens der Eltern, ist aber allseits akzeptiert. Den Eltern werden diesbezüglich bei der Schulanmeldung informiert. (Kommentar einer Mutter bei der Anmeldung: „Sprich beizeiten, dann musst du nicht streiten!“)

Entscheidend für den Erfolg des Konzepts war 2005/06 die Bereitschaft einer Kollegin, eine Ganztagsklasse zu führen und an zwei Nachmittagen zu unterrichten. Die Position der Schulleitung verdeutlichte bereits in den Beratungen zur Beschlussfassung zur Einführung der OGS, dass alle KollegInnen Aufgaben im Nachmittag übernehmen würden.

## Einstellung zu Neuerungen

Einschätzung des  
persönlichen  
Risikos

niedrig

Skeptiker  
40%

Promoter  
5%

hoch

Gegner  
15%

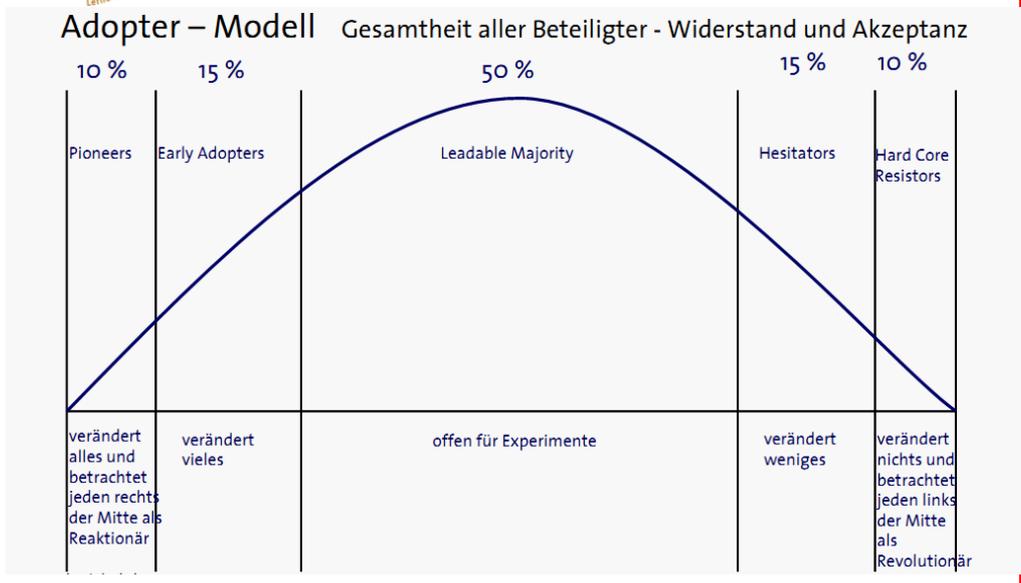
Bremser  
40%

hoch

niedrig

Einschätzung des sachlichen Risikos

Vgl.: Dr. Helmut Lungershausen, Change Management – Schlagwort oder Zauberformel? Wie Schulleitungen Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten können, in Schulmanagement 3/2010, S. 82



nach Everett M. Rodgers

## Typen bei Veränderungen

- Zugpferde
- aktiv Gläubige
- Opportunisten
- Organisationen ohne Streitkultur begeben sich der Chance auf Veränderung.
- „Ja, chott, ja.“ Geringe Bereitschaft. Mehrheit.
- Untergrundkämpfer (mit Parallelsystemen)
- Ablehner
- Emigranten (nach innen oder außen)

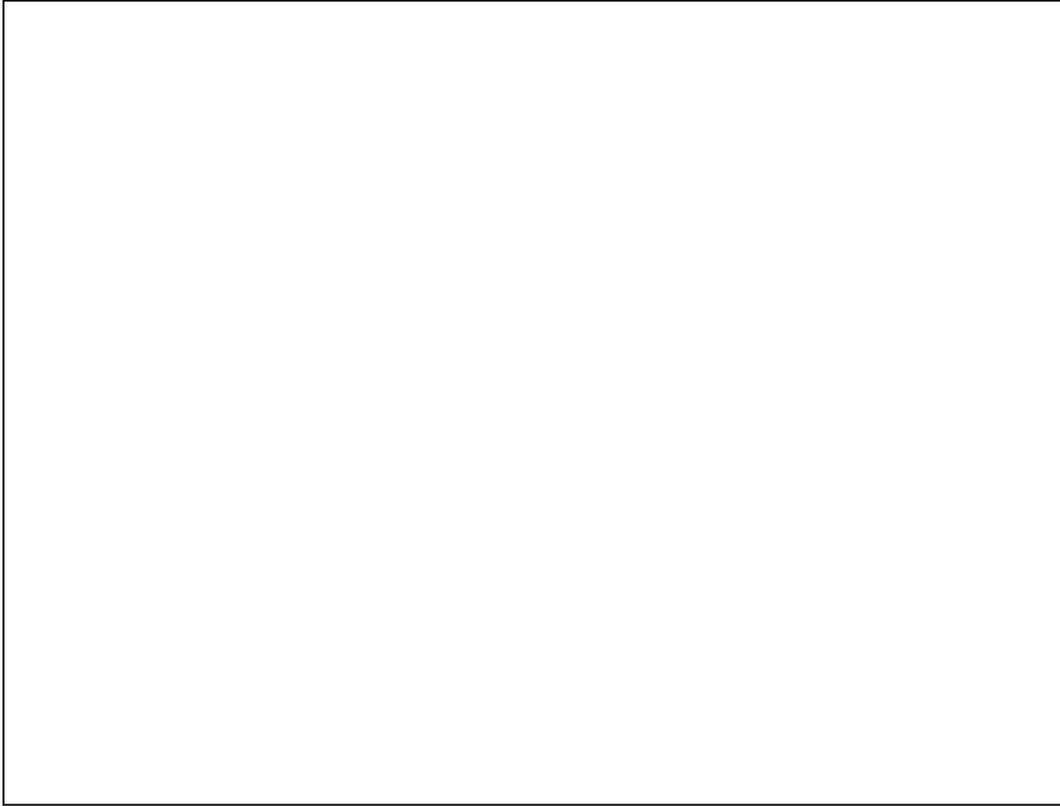
## Selbstbestimmungstheorie Deci/Ryan

- **Kompetenz**, Könnenserfahrungen
- **Zugehörigkeit**, Einbindung
- **Autonomie**, Raum für Eigenaktivität
- Freiräume sind der erste Schritt
- Individuelle Erfahrungen und Lösungswege
- Mitbestimmung über Inhalte und Formen des Schullebens

## Klimawechsel

- 180 OGS Kinder, davon 125 in Ganztagsklassen
- ohne Rhythmisierung Chaos möglich
- Ganztagsklassen wären ohne Rhythmisierung nicht kindgerecht
- gemeinsame Arbeit der Professionen wird so sinnvoll möglich und ergänzt einander
- (noch) mehr Kinder fühlen sich in der Schule (noch) wohler

Z.Zt. Besuchen über 150 Kinder mit anderen Stammschulen die Südschule.



Vgl.: Dr. Helmut Lungershausen, Change Management – Schlagwort oder Zauberformel? Wie



## Südschule

Offene Ganztagschule

Europaschule in OWL

Rektor Torsten Buncher

Am Stiftsland 8

32657 Lemgo

Tel.: 05261/9762-0

Fax: 05261/9762-17

[suedschule@schulen-lemgo.de](mailto:suedschule@schulen-lemgo.de)

[www.suedschule-lemgo.de](http://www.suedschule-lemgo.de)

Kommen Sie uns besuchen! Bringen Sie Ihr Kollegium, d.h. Lehrkräfte **und** ErzieherInnen mit.