

Zukunftsboard 9. April 2024

Überblick über die Workshops



- 1 Die Rollen von Steuergruppen beim Umgang mit Widerständen im Kollegium
- 2 Umgang mit Widerständen in Schulentwicklungsprozessen – Erfahrungen aus der praktischen Arbeit der Beratungskräfte für Schulentwicklung
- 3 Schulentwicklung multiperspektivisch angehen – die Verantwortungsgemeinschaft stärken
- 4 Keine Schulentwicklung ohne Widerstand- auch nicht bei den Preisträgerschulen des Deutschen Schulpreises – ein Erfahrungsbericht – kein Rezept
- 5 Positive Leadership – Mit Positivem Führungshandeln Widerständen in Schulentwicklungsprozessen vorbeugen
- 6 Ich muss gar Nichts! – Widerstand bei der Schulentwicklung wertschätzend begegnen
- 7 Widerstände im schulischen Krisenmanagement
- 8 Wie bekommen wir die Eltern (wieder) mit ins Boot? – Elternmitwirkung gestalten, mit Widerständen umgehen.
- 9 Widerstand im äußeren und inneren Team
- 10 Zwischen Ablehnung und Auseinandersetzung: Die Ambivalenz des Widerstands in Digitalisierungsfragen

Workshop 1

Die Rollen von Steuergruppen beim Umgang mit Widerständen im Kollegium

Veränderungsprozesse in Schulen im Rahmen von Schulentwicklung werden nicht selten von Widerständen, auch aus dem eigenen Kollegium, begleitet. Die Gründe hierfür sind vielfältig und stellen Sie als Schulleitungen oder als Mitglied der Steuergruppe ggf. vor große Herausforderungen. Steuergruppen sind neben dem Schulleitungsteam zentrale Akteure der Schulentwicklung und sind daher ebenfalls direkt mit Widerständen aus dem Kollegium konfrontiert. Dabei kann auch die Frage nach Zuständigkeit und Kompetenzbereichen der Steuergruppen selbst Ursache für Widerstände sein.

Aufbauend auf dem einführenden Vortrag zu Ursachen und mögliche Ansätze zum Umgang mit Widerständen fokussiert dieser Workshop speziell auf die Rolle der Steuergruppe in Veränderungsprozessen. Es wird aufgezeigt, welche Chancen und Herausforderungen sich für Steuergruppen im Umgang mit Widerständen aus Sicht der Forschung ergeben. Basierend auf Ihren Erfahrungen und bisherigen Strategien zu Ursachen und Umgang mit Widerständen als Steuergruppe, tauschen Sie sich untereinander und mit den Dozierenden aus. Ziel ist es, gemeinsam ins Gespräch zu kommen, neue Sichtweisen zu gewinnen und Lösungsstrategien zu diskutieren.

Univ.-Prof. Tobias Feldhoff und Dr. Lisa Schäfer, Arbeitsbereich **SENSE** SchulEntwicklungs- uNd SchulEffektivitätsforschung der Johannes-Gutenberg-Universität Mainz

Workshop 2



Umgang mit Widerständen in Schulentwicklungs-Prozessen – Erfahrungen aus der praktischen Arbeit der Beratungskräfte für Schulentwicklung

„Dafür bin ich nicht ausgebildet!“ – „Das ist die nächste Sau, die durchs Dorf getrieben wird.“ – „Lass die reden, ich mach‘ doch, was ich will.“

Die Beratungskräfte für Schulentwicklung begleiten Schulen auf Nachfrage in allen Bereichen der schulischen Qualitätsentwicklung und erleben in diesem Kontext – gemäß dem Motto „Keine Veränderung ohne Widerstand“ regelmäßig Widerstände im kleinen oder großen Maße. Wie man sinnvoll mit Widerständen arbeitet (nicht dagegen), diesen bereits im Vorfeld begegnen kann und welche Strategien sich bewährt haben, wenn „ordentlich Gegenwind bläst“, thematisieren die Referentinnen im Rahmen des Workshops.

Dr. Sybille Becker und Tina Coressel, Beraterinnen für Schulentwicklung am Pädagogischen Landesinstitut Rheinland-Pfalz

Workshop 3



Schulentwicklung multiperspektivisch angehen – die Verantwortungsgemeinschaft stärken

„Das Wort stirbt, wenn wir es nicht mit anderen teilen“ (Tschingis Aitmatow, Kirgisischer Schriftsteller)

Bedenken und Widerstände als Ausdruck differierender Wahrnehmungen und Bedürfnisse bieten oft echtes Potential für Schulentwicklungs-Prozesse. Interessiertes Zuhören und vertrauensvoll miteinander kommunizieren sind deshalb die Grundvoraussetzungen für gelingende Schulentwicklung. Wenn wir Kommunikation gemeinsam üben, verändert sich die Atmosphäre im Team, und wir beginnen, gemeinsam zu denken, statt feste Ideen und gut verteidigte Ansichten gegeneinander zu stellen. Es ist eine besondere Erfahrung, Mitglied eines Teams zu sein, in dem in dieser Qualität gearbeitet wird.

Um dies in die Entwicklungsarbeit einzubeziehen, möchten wir praxiserprobte Kommunikations- und Besprechungsformate vorstellen, die u. a. die Verantwortungsgemeinschaft in der Schule stärken und diese zur Diskussion stellen.

Kerstin Goldstein, Pädagogisches Landesinstitut Rheinland-Pfalz, Pädagogische Beratung, Hospitation, und
Markus Wagner, Raiffeisen Campus Dernbach

Workshop 4



Keine Schulentwicklung ohne Widerstand- auch nicht bei den Preisträgerschulen des Deutschen Schulpreises – ein Erfahrungsbericht – kein Rezept

„Auch aus Steinen, die einem in den Weg gelegt werden, kann man was Schönes bauen.“ (Goethe)

Auch Schul- und Unterrichtsentwicklungsprozesse an Preisträgerschulen des Deutschen Schulpreises verlaufen nicht ohne Widerstände – geht es doch hier auch immer um große Transformationen. So zum Beispiel an der Grundschule Gau-Odernheim (Preisträger 2013), die sich vor über 15 Jahren auf den Weg machte, Schule neu zu denken und zu ändern. Mit: Stärkung des individuellen und inklusiven Arbeitens, Änderung der Raumstruktur, Einführung des Jahrgangsübergreifenden Arbeitens und Änderung der Prüfungskultur. Ein herausfordernder Weg – mit einigen Steinen

Susanne Rammenzweig-Fendel, Pädagogisches Landesinstitut Rheinland-Pfalz, Pädagogische Beratung, Hospitation

Workshop 5

Positive Leadership – Mit Positivem Führungshandeln Widerständen in Schulentwicklungsprozessen vorbeugen

Am Beispiel von PERMA-Lead®, ergänzt durch konkrete Beispiele aus Veränderungsprozessen und Führungssituationen in Industrie und Wirtschaft, erhalten Sie einen Einblick in Möglichkeiten des Positiven Führungshandelns. Menschen, die positiv geführt werden, können kreativer in der Lösungsfindung und zuversichtlicher bei Veränderung sein. Eine solche Führung kann sich positiv auf Gesundheit, Schlaf und ein Burn-Out-Risiko auswirken.

- Sie sind bereit, Ihr eigenes Handeln in den Blick zu nehmen und zu reflektieren?
- Sie sind bereit, Ihre Möglichkeiten Positiven Führungshandelns zu erweitern?
- Sie sind bereit, mit anderen in den Austausch zu gehen?

Dann sind Sie in diesem Workshop genau richtig. Hier erfahren Sie mehr darüber, wie Sie

- **P**ositive Emotionen ermöglichen
- Individuelles **E**ngagement fördern
- Tragfähige Beziehungen (**R**elationships) schaffen
- Sinn (**M**eaning) in der Arbeit vermitteln
- Erreichtes sichtbar machen (**A**ccomplishment)

Melanie Holdermann, Pädagogisches Landesinstitut Rheinland-Pfalz, Abteilung Schulleitung und Schulentwicklung und
Manuel von Vultejus, Geschäftsführer des Industrie-Instituts für Lehre und Weiterbildung Mainz

Workshop 6



Ich muss gar Nichts! – Widerstand bei der Schulentwicklung wertschätzend begegnen

Folgende Situation kennen die meisten Schulkollegien: Während eines umfangreichen Prozesses wurden mit der Schulgemeinschaft die Ziele für den Schulentwicklungsprozess entwickelt und per Mehrheitsbeschluss verabschiedet. Trotzdem gibt es Kolleginnen bzw. Kollegen, die sich der Umsetzung mehr oder weniger offen widersetzen – und dies, obwohl sie gemäß Schulgesetz (§25 SchG RLP) zur Mitwirkung an der Schul- und Qualitätsentwicklung verpflichtet sind.

Welche Ursachen können hinter einem solchen Verhalten liegen? Wie kann es gelingen, mit diesen Kolleginnen und Kollegen darüber ins Gespräch zu kommen? Wie können die Bedürfnisse aller Mitglieder einer Schulgemeinschaft bei der Schulentwicklung berücksichtigt werden?

Im Rahmen des Workshops setzen Sie sich mit diesen Fragen, unter Einbeziehung konkreter Situationen aus Ihrem Arbeitsalltag, auseinander.

Was der Workshop nicht bietet: Tricks, wie man andere dazu bringt, das zu machen, was man selbst möchte.

Was der Workshop bietet: Ein alltagstaugliches Konzept zur Reflexion und Adaption des eigenen Denkens und Handelns, welches auch zu einem tiefen Verständnis von anderen Menschen beiträgt. Daraus kann beidseitig eine erhöhte Bereitschaft zur Kooperation erwachsen.

Der Fokus liegt dabei auf einer wertschätzenden Kommunikation. Die Grundlage bildet dabei das Modell der Gewaltfreien Kommunikation (GFK) von Marshall Rosenberg.

Cordula Sorg, Pädagogisches Landesinstitut Rheinland-Pfalz, Schulentwicklung und Evaluation

Workshop 7



Widerstände im schulischen Krisenmanagement

„An jeder Schule ist ein schulisches Krisenteam zu bilden. Die Aufgaben und die Zusammensetzung der schulischen Krisenteams sind in der Handreichung für den Umgang mit Krisensituationen an Schulen beschrieben.“

So heißt es in der Verwaltungsvorschrift „Maßnahmen bei besonderen Gefahrensituationen in Schulen“. Nicht wenige Schulen sahen sich mit der verbindlichen Festlegung vor die Herausforderung gestellt, einen Implementierungsprozess in Gang zu setzen, um das Thema „Schulisches Krisenmanagement“ möglichst stimmig in weitere Prozesse der Schulentwicklung einzuflechten. Und wie häufig bei nicht-selbstgewählten Veränderungen, kam und kommt es im Prozess dieser Implementierung immer mal wieder zu Widerstand. Und auch wenn das Krisenteam erst einmal etabliert ist und die Arbeit aufgenommen hat, begegnen den Mitgliedern in der Krisenmanagement-Arbeit Widerstände.

Darum, konstruktive Wege im Umgang mit diesen Widerständen zu finden ohne sie zu negieren und ohne das eigene Schulentwicklungsziel aus den Augen zu verlieren, soll es in diesem Workshop gehen.

Der Workshop ist vorrangig erfahrungs- und austauschorientiert angelegt, mit mehreren Impulsen seitens des Referenten.

Benedikt Herwig, Pädagogisches Landesinstitut Rheinland-Pfalz, Schulpsychologie, Krisenmanagement

Workshop 8



Wie bekommen wir die Eltern (wieder) mit ins Boot? – Elternmitwirkung gestalten, mit Widerständen umgehen

„Schule braucht Miteinander und Mitwirkung. Sie braucht vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem Elternhaus und das Engagement der Eltern.“ (Dr. Stefanie Hubig, Broschüre Elternmitwirkung in Rheinland-Pfalz, 2021)

Eltern und Sorgeberechtigte sind wichtige Partner in der Schulentwicklung und es gehört zur gemeinsamen Aufgabe, deren Mitwirkung konstruktiv zu gestalten und sie insbesondere auch bei Veränderungsprozessen miteinzubeziehen.

Im Rahmen des Workshops möchten wir gemeinsam Wege finden, wie Sie als Mitglied der Schulleitung Widerstände bei Eltern erkennen, ihnen vorbeugen und konstruktiv damit umgehen können – sowohl auf individueller Ebene im Kontakt mit einzelnen Eltern als auch in der Zusammenarbeit mit Klassenelternvertretungen und dem Schulelternbeirat. Neben kurzen theoretischen Einheiten wird es Raum geben für Reflexion und Erfahrungsaustausch sowie die praktische Erprobung kommunikativer Strategien an kleinen Fallbeispielen.

Themen des Workshops:

- Elternmitwirkung - die Bedeutung von Elternbeteiligung in der Schulentwicklung
- Ursachen und Formen von Widerständen in der Elternschaft
- Präventive Maßnahmen zur Vermeidung von Widerständen
- Kommunikationstechniken für den konstruktiven Umgang mit Widerständen
- Stärkung der Zusammenarbeit zwischen Schulleitung und Elternvertretung

Workshop 9

Widerstand im äußeren und inneren Team

Widerstände gehören zu Veränderungsprozessen wie der (Gegen-) Wind zum Wetter. Und dennoch kann uns kaum etwas so „auf die Palme bringen“, wie der Widerstand Einzelner oder von Teilgruppen in Prozessen, in denen wir gerne zügig vorankommen möchten. Dadurch wächst Druck und Gegendruck, und schnell entstehen festgefahrene Situationen.

Aus schulpsychologischer Sicht kann die Arbeit mit dem Modell des inneren Teams (Friedemann Schulz von Thun) helfen, die jeweiligen Antriebe und Bedürfnisse und deren wechselseitige Interaktion und Verstrickung zu identifizieren, zu verstehen und so zu einem entspannteren und stimmigen Umgang mit sich selbst und mit anderen zu kommen.

Dr. Lydia Kiefer, Pädagogisches Landesinstitut Rheinland-Pfalz, Schulpsychologie

Workshop 10



Zwischen Ablehnung und Auseinandersetzung: Die Ambivalenz des Widerstands in Digitalisierungsfragen

In der heutigen Bildungslandschaft stehen Schulleitungen vor einer Vielzahl von Entscheidungen im Kontext der Digitalisierung, erst recht mit Blick auf aktuelle Entwicklungen im Bereich KI. Allzu oft stoßen sie dabei auf Widerstand von verschiedenen Akteuren innerhalb der Schulgemeinschaft. Dieser Widerstand ist ambivalent und bedarf einer differenzierten Betrachtung. Im Workshop werden wir uns daher intensiv mit der Ambivalenz von Widerstand und Digitalisierung auseinandersetzen. Ein zentrales Anliegen ist es, aufzuzeigen, dass Widerstand gegen Digitalisierungsmaßnahmen nicht zwangsläufig kontraproduktiv sein muss, sondern vielmehr ein Hinweis auf ungeklärte Fragen und Bedenken sein kann. Insbesondere ethische Perspektiven und Datafizierungsprozesse im Kontext der Digitalisierung bedürfen einer kritischen Reflexion und können zu berechtigtem Widerstand führen.

Im Rahmen von interaktiven Diskussionen und Praxisbeispielen werden wir gemeinsam die Ambivalenzen von Widerstand und Digitalisierung herausarbeiten. Ziel ist es, Impulse zu geben, wie Sie konstruktiv mit Widerstand umgehen können, um die Digitalisierung Ihrer Schule voranzutreiben und dabei ethische Fragen nicht aus den Augen zu verlieren.

Univ.-Prof. Dr. Mandy Schiefner-Rohs, Professorin für Pädagogik mit Schwerpunkt Schulpädagogik an der RPTU Kaiserslautern – Landau