

Max Schmidt (Hrsg.)

Erfolgreiche Schulleitung

Know-how für eine bessere Schule

Ausgabe: 05

Thema: Schulleitung persönlich

Titel: Widerstände gegen Veränderungen (10 S.)

Produkthinweis

Der vorliegende Beitrag ist Teil einer Printausgabe des Standardwerkes „**Erfolgreiche Schulleitung**“. Dieses Handbuch liefert erprobte Konzepte, Maßnahmen und Problemlösungen, die die Schulqualität deutlich verbessern. Das Werk berät in allen Fragen der Schulleitung und Qualitätsentwicklung und bietet mit Beispielen, Checklisten, Schritt-für-Schritt-Anleitungen, Tests und Erfahrungsberichten eine konkrete Hilfestellung für die Schulpraxis.

▶ Alle Beiträge dieser Ausgabe finden Sie [hier](#).

Nutzungsbedingungen

Die Materialien dürfen nur persönlich für Ihre eigenen Zwecke genutzt und nicht an Dritte weitergegeben bzw. Dritten zugänglich gemacht werden. Sie sind berechtigt, für Ihren eigenen Bedarf Fotokopien zu ziehen, bzw. Ausdrucke zu erstellen. Jede gewerbliche Weitergabe oder Veröffentlichung der Materialien – auch auszugsweise – ist unzulässig.

▶ Die vollständigen Nutzungsbedingungen finden Sie [hier](#).

Haben Sie noch Fragen? Gerne hilft Ihnen unser Kundenservice weiter:

[Kontaktformular](#) | ✉ Mail: service@olzog.de

✉ Post: OLZOG Verlag | c/o Rhenus Medien Logistik GmbH & Co. KG
Justus-von-Liebig-Str. 1 | 86899 Landsberg

☎ Tel.: +49 (0)8191/97 000 220 | 📠 Fax: +49 (0)8191/97 000 198
www.olzog.de | www.edidact.de

Fachwissen

5/1

Schulleiter persönlich – Widerstände gegen Veränderungen überwinden

Liebe Schulleiterin, lieber Schulleiter,

es kommen immer wieder neue Vorschläge auf Sie zu, Sie dagegen müssen immer mit den alten Problemen fertig werden: Ersatz finden für erkrankte KollegInnen, Fehler ausbügeln, Beschwerden regulieren, und Ordnung halten, erziehende Werte vermitteln, dazu das nächste Schuljahr planen. Der Einleitungstext zu jeder Ausgabe „Schulleiter persönlich“ hat den Anspruch, Ihnen den einen oder anderen Anhaltspunkt zu geben, der es Ihnen leichter machen könnte, diese Pflichtaufgaben zu erfüllen und darüber hinaus noch den einen oder anderen Akzent zu setzen, der Ihre Schule unverwechselbar macht. Kleine positive Erfahrungen aus kleinen Schritten mit allen Mitarbeitern und Schülern zu teilen und daraus Kraft zu gewinnen für einen nächsten, vielleicht größeren und mutigeren Schritt. Doch Veränderungen lösen Widerstand aus. Was tun mit den KollegInnen, die zurückbleiben?

A Teil I: Orientierung an den Mitarbeitern

So weit sind Probleme der Schulentwicklung nicht entfernt von individuellen Alltagserfahrungen: Wir fühlen uns im Vertrauten geborgen und sind manchmal nur schwer zu bewegen, etwas Gewohntes aufzugeben und dafür etwas Neues einzutauschen. Sind wir mit Arbeit, der wir kaum nachkommen, eingedeckt, fühlen wir uns erschöpft, entmutigt, kraftlos. Dann haben wir keinen Antrieb auf Neues, ja, wir finden oft nicht einmal die Ruhe, einen Fachartikel zu lesen oder den Entscheidungsspielraum einer bevorstehenden Entwicklung zu bedenken.

Das Beharren auf Vertrautem kann natürlich auch andere Ursachen haben: z.B. die negativen Erfahrungen mit Neuerungen in der eigenen beruflichen (und privaten) Biografie. Viele Schlagworte geisterten schon durch die pädagogische Landschaft, ohne dass ein langfristig wirksames Konzept sichtbar geworden wäre. Manchen Schulleitern war sicherlich auch daran gelegen, mit der Beteiligung an innovativen Projekten ihren Absprung in höhere Zonen weg vom mühevollen täglichen Unterrichtsbetrieb vorzubereiten. Geringes politisches Interesse an einem Gelingen von Reformansätzen, ersichtlich an manchen Verschlechterungen der Rahmenbedingungen, tat ein Übriges, um dann den letzten Rest von Illusion zu rauben, allen Entscheidungsträgern sei tatsächlich an einer Verbesserung der pädagogischen Wirkungsmöglichkeiten gelegen.

Statt dessen erhärtete sich bei aufmerksamen Beobachtern der Verdacht, dass die Reformszene Züge habe von einem Wettbewerb der Werbesprüche und der geschönten Bilanzen im bundesweiten Konkurrenzbetrieb der Länderministerien.

Der Widerstand gegen Veränderungen kann also durchaus ehrenwert und verständlich sein. Doch Veränderung sind unausweichlich. Wer sich nicht entwickelt, bleibt stehen. Wer stehen bleibt, bewegt sich in Wahrheit zurück. So sind wir also schon um der sich ständig verändernden Lebensbedingungen der jungen Menschen trotz mancher Sackgassen zu ständiger Entwicklung unserer Arbeitsweise gezwungen.

Die Generalfrage lautet also nicht: „Muss Entwicklung sein?“, sondern: „Wie lassen sich notwendige Veränderungen in meiner Schule einführen?“

Dieser Frage wird hier nicht in der Systematik der Projektarbeit nachgegangen, sondern aus der Perspektive der Führungskräfte, die etwas als richtig erkennen und ihre Mitarbeiter hinter sich bringen wollen.

1. Die Schule braucht auch konservative Kräfte

Ein Spezialist aus dem Bereich der Hirnforschung, der nach dem plötzlichen Tod seines Vaters den von Insolvenz bedrohten väterlichen Betrieb wieder in Schwung gebracht hat, bilanzierte seine Erfahrungen dahin, dass es zwischen der Arbeitsweise des Gehirns und dem Betriebsmanagement wesentliche Gemeinsamkeiten gibt: Erfolgreiche Strategien werden gespeichert und wiederholt. Was für Misserfolge verantwortlich gemacht wird, wird durch neue Mittel und Wege ersetzt. Dies bedeutet, dass das Gehirn ständig die Balance sucht zwischen konservativen und innovativen Elementen und auf diesem Wege als ein sich selbst reorganisierender Organismus seine Aufgabe optimal erfüllt. Darin liegen auch die Parallelen zur Unternehmensführung:

Ein Unternehmen kann sich nicht auf eine Übergewichtung risikofreudiger Kräfte einlassen. Es würde damit kein Geld verdienen. Es ist nicht alles schlecht, was über längere Zeit erhalten geblieben ist, und es ist nicht einfach, etwas Bewährtes durch etwas Besseres zu ersetzen. Umgekehrt ändern sich die Rahmenbedingungen und damit müssen sich alle anpassen, die weiterhin ihre definierte Aufgabe erfüllen wollen.

Ein ausbalancierter Organismus braucht neben innovativen auch konservative Kräfte.

2. Veränderungen müssen als notwendig erkannt werden.

Wenn Veränderungsvorschläge von außen an die Schule herangetragen werden und nicht auf einen intern kommunizierten Leidensdruck antworten, entsteht ein natürlicher Abwehrreflex, den jeder Organismus zum eigenen Überleben zu entwickeln gezwungen ist. Alle, die fehlerhafte Entwicklungen oder Defizite zu erkennen glauben und Abhilfe suchen, müssen demnach zunächst in einen Kommunikationsprozess eintreten mit dem Ziel, ein Defizit möglichst allen Mitarbeitern bewusst zu machen. Nehmen wir an, es verständigt sich ein kleiner Kreis von Kollegen darauf, dass eine Plattform geschaffen werden sollte, um sich über problematische Einzelfälle in den Klassen regelmäßig mit anderen Lehrkräften zu besprechen. Immer wieder waren Entscheidungen zum Schulwechsel verschleppt, zur Einschaltung einer psychologischen oder sozialen Hilfe verzögert, Konflikte geschürt und Lösungen hinausgeschoben worden. Nicht nur am einzelnen Schüler wurde etwas versäumt, auch das Arbeitsklima verschlechterte sich. Diese – sagen wir – drei Kollegen wollen das ändern. Sie diskutieren, sie argumentieren am Einzelfall, sie treten in Konferenzen auf, sie holen sich Rat (es gibt Lösungsmodelle), sie verbreitern ihre Mehrheit. Schließlich haben sie erreicht, dass ihr Bedürfnis nach einer neuen Arbeitsweise von vielen anderen geteilt wird.

3. An Veränderungen müssen möglichst viele beteiligt werden.

Es geht nun darum, keine Lösung von oben zu dekretieren, sondern möglichst viele an deren Erarbeitung zu beteiligen.

Mitarbeiter in pädagogischen Berufen verstehen sich oft als Einzelkämpfer. Nachdem diese Arbeitsauffassung lange Jahre auch in der Ausbildung kultiviert worden war, ist es nicht

verwunderlich, dass die Segnungen der Teamarbeit manchmal nur schwer zu vermitteln sind, zumal diese eine längere Verweildauer im Schulgebäude mit sich bringt. In der oben beschriebenen Problematik nun einfach allen eine wöchentliche/vierzehntägliche Klassen- oder Jahrgangsstufenkonferenz als zwingend vorzustellen, würde eine Kluft zwischen Befürwortern und Gegnern aufreißen. Nachdem das Problem inzwischen kommuniziert worden ist und Vorstellungen von einer Lösung, die alle mittragen sollten, auf dem Tisch liegen, ist die Entwicklung in einer entscheidenden Phase. Zwei mögliche Wege lassen sich skizzieren.

Weg A:

- Der Schulleiter will eine regelmäßige Konferenz der Klassenlehrer eines Jahrgangs einführen. Er kündigt sein Vorhaben bereits gegenüber dem Elternbeirat an. In einer Lehrerkonferenz entwickelt er dann mit anschaulichen Grafiken die vorgesehene Arbeitsweise und beschreibt die Notwendigkeit des Vorgehens am Beispiel erfolgreicher Modellversuche. Gegenstimmen werden als persönlicher Angriff betrachtet und zum Verstummen gebracht, indem ihnen mehr oder weniger verdeckt pädagogisches Desinteresse/persönliche Bequemlichkeit unterstellt wird.

Die Folge: Die Maßnahme wird eingeführt. Sie hat nur teilweise Erfolg. Manche Mitarbeiter sperren sich und erfüllen ihre Aufgabe nur formal. Es wird immer wieder Stimmung gegen die wöchentliche Kurzkonferenz gemacht. Es entsteht ein Lager der als rückschrittlich Abgestempelten, das auch weitere Entwicklungen blockiert.

Weg B:

- Die Schulleitung berät sich mit den Befürwortern der Idee einer Jahrgangsstufenkonferenz. Man hält es für sinnvoll, zu diesem Thema eine Pädagogische Konferenz zu versammeln. Diese wird vorbereitet, indem zu einer Visite an einer Schule eingeladen wird, die bereits Jahrgangsstufenteams kennt. Eine kleine Gruppe besucht also diese Schule, lässt sich den Ablauf einer Klassenlehrerkonferenz vorführen, diskutiert mit den Beteiligten, holt weitere Informationen ein, z.B. zu den Konsequenzen für die Unterrichtsverteilung, Stundenplangestaltung und zu Überschneidungen mit bereits existierenden Gremien.

Auch der Kommunikationsfluss von und zur neu zu schaffenden Arbeitsgruppe wird angesprochen. Mit den gewonnenen Erkenntnissen gehen die Kollegen in die Pädagogische Konferenz. Dort wird im Wechsel zwischen Plenum (Vortrag, Diskussion) und Kleingruppenarbeit ein Weg gesucht bzw. der im Raum stehende Vorschlag samt Alternative geprüft.

Als schließlich zwar eine Mehrheit für die Einführung einer wöchentlichen Jahrgangsstufenkonferenz gewonnen wird, eine Minderheit jedoch skeptisch bleibt, einigt man sich auf ein Probejahr, in dem ein Jahrgang diese Form der Zusammenarbeit versucht. Man beschließt, dass man sich nach Auswertung der Erfahrungen auf eine allgemein verbindliche Struktur mit dem Ziel regelmäßiger Zusammenarbeit einigen wolle.

Die Folge: Da die Entwicklung der neuen Strukturen weitgehend von der Person des Schulleiters abgekoppelt ist, werden auch die Auseinandersetzungen, die mit der Schulleitung geführt werden, ausgeklammert und der Prozess verläuft sachorientiert. In der Diskussion unter Kollegen fällt es leichter, Standpunkte zu verändern und Fehler einzugestehen. Man kann sogar Spaß am Ausprobieren von Neuem entwickeln.