

**„Probleme sind unsere Freunde“:**

**Chancen & Stolpersteine schulischer  
Innovationsprozesse am Beispiel LdE**



**Vortrag Netzwerk  
Lernen durch Engagement  
Bensberg, 6. Mai 2010**

Prof. Dr. Anne Sliwka



**1.) Ein System im Wandel:  
Beispiele schulischer  
Innovationsprozesse**



## Viele Forderungen – Viele Programme

- Neue Lehr-Lernkultur
- Vergleichsarbeiten
- Interne & externe Evaluation
- Wandel zur Ganztagschule
- Erziehende Schule
- Aktivierende Elternarbeit
- Individuelle Förderung
- Etc...

# eine Gefahr ...



„Christmas Tree Schools“  
(M. Fullan)




## **II.) Ethnographische Blicke auf schulische Innovationsprozesse**







**Erste Herausforderung:**  
**Viele Kleinprojekte - wenig  
Systematik & Nachhaltigkeit**






„...dass ich manchmal den Eindruck habe, weniger wäre mehr, also dass man sehr viele neue Ideen hat [...] oder von vielfältigsten Seiten wird was angegangen, was dann gar nicht wirklich laufen kann. Also, dass man sich dann auf einige wenige Dinge beschränken müsste, um die dann kontinuierlich und über einen längeren Zeitraum wirklich stabil in so ein Schulprogramm reinzunehmen. So dass es nicht die Masse ausmacht, sondern wirklich die Qualität von den einzelnen Punkten.“





„Also des Kollegium ist vielleicht, sagen wir mal, so ein bisschen projekt müde, weil man in den letzten Jahren doch einiges angekurbelt hat. Und dann wird alles in einen Topf geschmissen und umgerührt. Und ach heute ist des und morgen ist des. Da wird nicht differenziert. Und manche Projekte sind auch schief gelaufen ... Da wird dann nicht mehr drüber gesprochen.“







**Zweite Herausforderung:**


**Unterschiedliche  
Motivationslagen –  
Nivellierungskultur**







Wenn manche was tun und sich mit Engagement einsetzen, des reicht manchmal schon, um in die Kritik zu geraten, ohne dass man was verlangt. Also manchmal schon allein des, dass ein paar was anpacken. [...]. Meinen die jetzt, nur weil sie da mit was Neuem kommen, alles was wir bisher gemacht haben, ist jetzt nix mehr. [...] Also vielleicht auch des Gefühl, dass jetzt diese Arbeit der anderen vielleicht eben wohl nicht mehr genau diese Wertigkeit hat. Also ich seh des größte Problem im Kollegenbereich und nicht irgendwo bei Schülern, Eltern oder außerschulischen Partnern...






Ja, es gibt halt, einen kleinen Kreis von Leuten, die fühlen sich immer angesprochen, die sind immer aktiv, da muss man gar nicht groß machen. Da weiß man da läuft Arbeit und die übernehmen Verantwortung und es gibt auch noch einfach einen großer Kreis von Leuten, die machen die Tür zu. Weil sie sagen, sie werden nur für ihr Deputat bezahlt...





Da gibt es ein paar Leute, die sind ganz scharf drauf so was zu machen. Dann gibt's Leute, die sagen: Da werd ich einsteigen. Da gibt's Menschen, die sagen: Würd mich mal interessieren. Dann gibt's welche, die hüllen sich in Schweigen und denken, möge doch der Kelch–, in dieser Republik sind schon viele Schulprogramme gestartet und wir wissen aus Erfahrung, lasst sie ein Weilchen laufen, die werden wieder verschwunden sein...





A:

Aber bei Kollegen seh ich halt manchmal des Problem, die Angst vor Überlastung. Die sagen dann teilweise auch zu mir, warum machst du des, hast du nicht schon genug Arbeit? Und lass es doch und... Also nicht so weiter so ... eher so dieses Bremsen....


B:

Immer's Dämpfen... das man spürt.


A:


Oder keine Resonanz, ist auch eine Resonanz.







Zum Beispiel die Neidschiene empfind ich wirklich, Also ich hab se ganz stark empfunden, als ich Lehrbeauftragte [an der PH] war. Also da hieß es dann immer, du willst ja was besseres werden, du willst ja Schulleiterin werden. [...] Du machst doch jetzt Karriere hieß es immer. Des hab ich oft gehört. Und dann hab ich anschließend noch gehört und dein armes Kind.







Des find ich ganz ganz schwierig in der Schule, weil wirklich so ein Belohnungssystem fehlt. Also klar, ich versuch über meine persönliche Wertschätzung den Menschen das mitzuteilen, aber schlussendlich ist es ein kleines Bonbon für die Zeit, die sie einbringen. Wir müssten mehr, Belohnungssysteme haben. Also in Form von Stunden, die man zur Verfügung stellen kann. Wenn jemand konzeptionell intensiv mitarbeitet, müsste er zeitliche Entlastung bekommen.






Problematisch ist auch der Mangel an Sanktionen. Also ich hab auch keine Möglichkeiten als Schulleitung, wenn sich jemand komplett ausklinken will, einen Prozess nicht mitgehen will, des ist ganz schwierig, dann an so ne Person heranzukommen. Also ich hab da jetzt höchstens Möglichkeiten, zu sagen: Sie müssen des. Aber das funktioniert trotzdem nicht. Es müssten alle motiviert werden irgendwie, wie auch immer.





**Dritte Herausforderung**  
**Schulleiter/innen als**  
**„Gatekeepers of Change“**  
**(M. Fullan)**




# Typ A


Ich seh meine Rolle ganz klar darin, zuzuhören, Fragen zu stellen, das Problem zu verstehen. Immer wieder auch den Blick auf das Ganze zu richten: Wie entwickelt sich die Gesellschaft? Und wo wollen wir eigentlich hin? Dann Mut machen, Unterstützung geben, Anerkennung. Auch Ressourcen vermitteln: Trainings und Beratung.

## Typ B

Ich habe den Kolleginnen gesagt, wenn sie aufhören wollen, kein Problem. Und dann haben sie bloß gemeint, nee, nee wir wollen schon weitermachen. Also ich habe sie eher unterstützt da aufzuhören. Weil wir müssen so viel von den Kollegen hier abverlangen und fordern, so dass man sagen muss, dass was jetzt freiwillig ist, des ist das Erste, was man abschneiden kann, wenn man überlastet ist.




**II.) „Probleme sind unsere  
Freunde“: Mit „Change  
Knowledge“ zu nachhaltigem  
Innovationsmanagement  
in Schulen**





Erste Herausforderung:  
**Viele Kleinprojekte - wenig  
Systematik & Nachhaltigkeit**

**Das Triple-I-Modell  
(Dalin/Fullan)**



# Phasen der Veränderung (I)

## Phase I: Initiierung

- Testlauf im überschaubarem Rahmen
- einzelne Akteure – Transparenz für Außenstehende
- Evaluation & Datentransparenz
- ggf. Verbesserung

# Phasen der Veränderung (II)

## **Phase II: Implementation**

- breiterer Transfer innerhalb der Organisation
- mehr Akteure
- Systematische Fortbildung
- Wissensmanagement
- Anreizsteuerung

# Phasen der Veränderung (III)

## **Phase III: Institutionalisierung**

- Schaffung fester Unterstützungs- und Anreizstrukturen
- Verankerung im Schulprogramm
- Klare Kommunikation nach innen und außen



Zweite Herausforderung:

**Unterschiedliche  
Motivationslagen –  
Nivellierungskultur**


**Innovationstypen (Rogers 1962)  
und Anreizsysteme**



# Innovationstypen

- Innovatoren/Unternehmer
- Offene/Neugierige
- frühe Mehrheit
- späte Mehrheit
- Widerstand in der Sache
- grundsätzlicher Widerstand

(in Anlehnung an Rogers 1962)



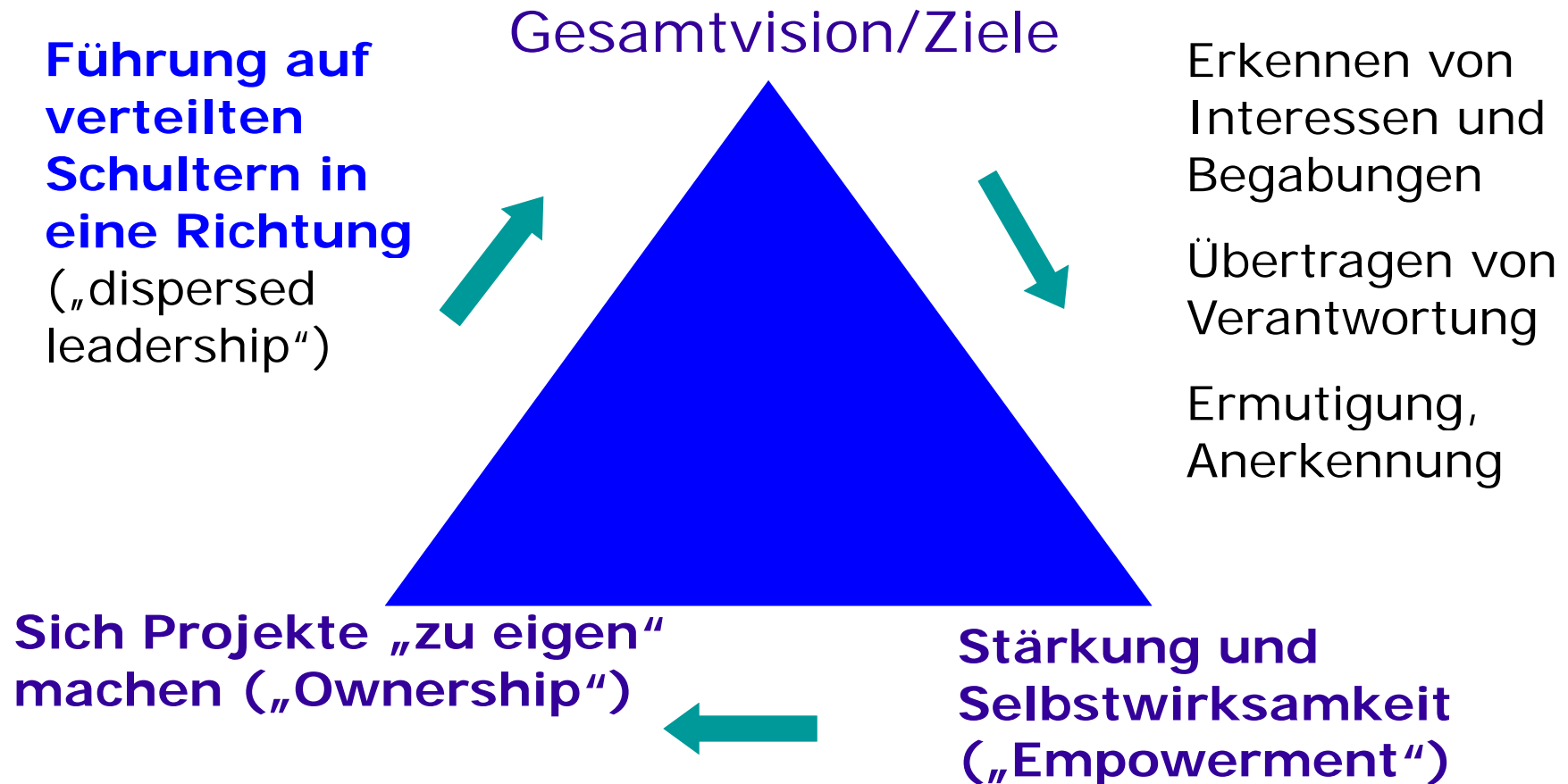
Dritte Herausforderung  
**Schulleiter/innen als  
„Gatekeepers of Change“  
(M. Fullan)**

**Transformative Führung  
Implementationsloch**

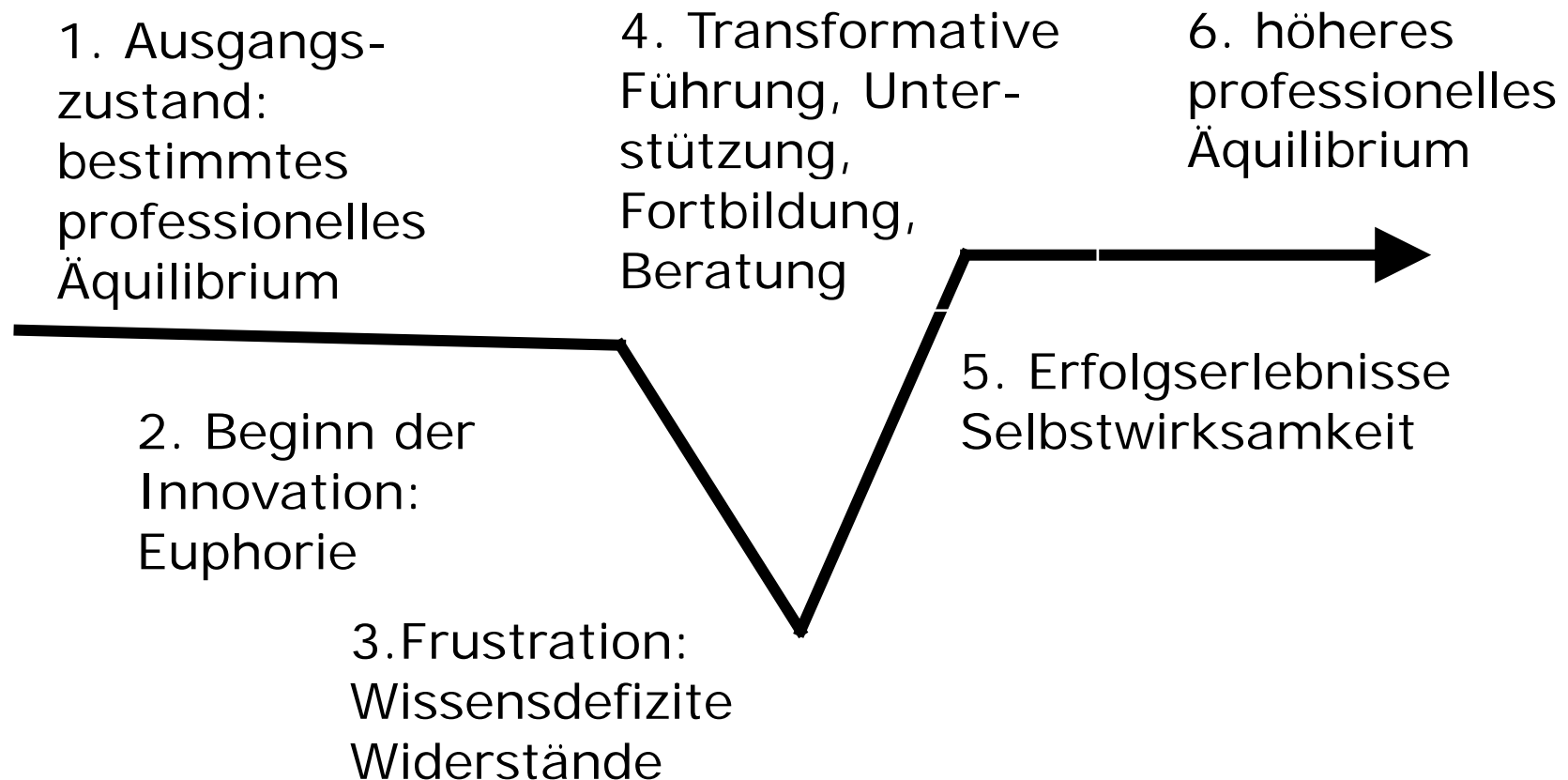


# Transformative Führung

## Führung



# Das Implementationsloch




# The Change Game

## Simulationsspiel organisationaler Innovationsprozesse in Schulen

### Ziele:

- Verstehen der Dynamik und der Widerstände in der Steuerung von schulischen Innovationsprozessen.
- Aneignung strategischer Handlungsstrategien zur Steuerung von Veränderungsprozessen in Schulen
- Entwicklung der Fähigkeit zum systemischen Denken.



Das **Change Game** basiert auf zentralen Forschungserkenntnissen der empirischen Innovationsforschung:

- Concerns-Based Adoption Model

*(Hall & Hord, 1987; Hord, Rutherford, Huling-Austin, & Hall, 1987)*

- Diffusionstheorie *(Rogers 1962)*

- Führung in Innovationsprozessen *(Fullan 1993, Fullan 2002)*
- 

- Personen benötigen zu unterschiedlichen Zeitpunktes Prozesses verschiedene Aktivitäten.
- Eine fortlaufende Kommunikation über Sinn und Bedeutung ist entscheidend wichtig.
- Eine kritische Masse der Stakeholders (Betroffene & Beteiligte) muss die Innovation verstehen und unterstützen, damit der Prozess nachhaltig sein kann.
- Ein Innovationsprozess ist ein Lernprozess. Der Fokus sollte daher auf Verstehen und Beherrschen der neuen Praxis bestehen.

# Widerstände gegen Veränderungen (I)

- Aufgrund unaufgearbeiteter Negativerfahrungen mangelt es an Vertrauen in Erfolgsaussichten.
- Betroffene und Beteiligte fühlen sich unzureichend in den Prozess eingebunden.
- Veränderungsprozess wird von einer elitären In-Group betrieben

# Widerstände gegen Veränderungen (II)

- Sinn und Bedeutung des Innovationsprozesses wurden unzureichend erklärt:
  - im größeren Zusammenhang mit gesellschaftlichen Veränderungen
  - im Anschluss an die existierende Schulkultur.
  - vor dem Hintergrund von objektiven Evaluationsdaten.
- Das notwendige Wissen & Können wurde nicht vermittelt.







## „Innovation triggers more innovation“

(Schulleiterin der Sacred Heart Community School Regina/Canada)

### Zwei Hypothesen zum Schluss:

- > Es gibt eine **Metakompetenz der Innovation**.
  - > Effekt der **Kumulation nachhaltiger Innovationen** bei wenigen Schulen, die über diese Kompetenz verfügen.  
(„Lernende Organisationen“)
- 

# Fullans Change Prinzipien

Prinzip 2:

**Schulentwicklung ist eine Reise** und kein Entwurf oder Plan. Veränderung ist nicht-linear, beinhaltet Unsicherheit und Irritation, Euphorie und manchmal auch Chaos.

Prinzip 3:

**Probleme sind unsere Freunde.** Probleme sind unvermeidlich, und ohne sie können wir nicht lernen.



**Vielen Dank!**

**Kontakt: [sliwka@ph-heidelberg.de](mailto:sliwka@ph-heidelberg.de)**

