

VA-Nr.: 18S091709

## 6. Führungskräfteakademie

### Schule führen – Fokus: Veränderungen wirkungsvoll und nachhaltig initiieren und steuern

29.11. – 01.12.2018

K6 Seminarhotel GmbH Spiegelsberge  
Kirschallee 6, 38820 Halberstadt  
Tel. 03941-575-8

Organisation: Cornelia Herz, Dr. Jonas Flöter, Hans-Jörg Franke  
Führungskräfteentwicklung, Landesschulamt Sachsen-Anhalt

### Ablauf

#### Donnerstag, 29.11.2018

12.00 Uhr	Ankommen (mit Imbiss)
13.00 Uhr	Eröffnung Marco Tullner (Minister für Bildung des Landes Sachsen-Anhalt) Konferenzraum
13.15 Uhr	Andreas Leipelt (Weggefährten, Agentur für Wandel) Moderation <b>Wie initiere ich Veränderung zielgerichtet und motivierend?</b> <b>Wertschätzendes Erkunden I: Einsteigen ins Thema mit einer Methode aus der Organisationsentwicklung</b> Konferenzraum
15.00 Uhr	Pause
15.15 Uhr	Prof. Dr. Jens Weidner (Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Hamburg) <b>Wie Sie leiten und gleichzeitig gut gelaunt bleiben können?</b> Konferenzraum
16.45 Uhr	Pause
17.15 Uhr	Andreas Leipelt (Weggefährten, Agentur für Wandel) Moderation <b>Wertschätzendes Erkunden II: Strukturierung und Klärung der Ergebnisse aus der ersten Runde / Ableiten thematischer Schwerpunkte für den zweiten Tag</b> Konferenzraum
18.30 Uhr	Abendessen

## Freitag, 30.11.2018

- 09.00 Uhr Acht parallele Foren I  
**Seminarräume siehe Ausgang**
- 10.30 Uhr Pause
- 11.00 Uhr Acht parallele Foren II  
**Seminarräume siehe Ausgang**
- 12.30 Uhr Mittagessen
- 13.30 Uhr Eva Feußner (Staatssekretärin/Direktorin des Landesschulamtes)  
**Führungskräfteentwicklung – Ein permanenter Prozess**  
**Konferenzraum**
- Christian Hahn (Deutsche Kinder- und Jugendstiftung, Berlin)  
**LiGa – Lernen im Ganztage**  
**Konferenzraum**
- 14.00 Uhr Andreas Leipelt (Weggefährten, Agentur für Wandel) Moderation  
**Wertschätzendes Erkunden III: Entwickeln konkreter Zukunftsvorstellungen in Bezug auf die erhobenen thematischen Schwerpunkte**  
**Konferenzraum**
- 15.30 Uhr Pause
- 16.00 Uhr Andreas Leipelt (Weggefährten, Agentur für Wandel) Moderation  
**Wertschätzendes Erkunden IV: Inhaltliche Arbeit an den thematischen Schwerpunkten unter Nutzung relevanter Instrumente aus der Organisationsentwicklung**  
**Konferenzraum**
- 18.00 Uhr Abendessen
- 20.00 Uhr Musikalischer Ausklang  
**Spiegelbar**

## Samstag, 01.12.2018

- 09.00 Uhr Sieben parallele Foren III  
**Seminarräume siehe Ausgang**
- 10.30 Uhr Pause
- 11.00 Uhr Sieben parallele Foren IV  
**Seminarräume siehe Ausgang**
- 12.30 Uhr Ausklang/Feedback
- 13.00 – 14.00 Uhr Mittagessen  
**Forum I – Freitag**

Barbara Huemer / Mag. Florian Sobanski (Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung, Österreich)

### **Von Daten zu Taten: „Grundkompetenzen absichern“**

Das Projekt „Grundkompetenzen absichern“ zielt darauf ab, Schulen zu unterstützen, bei denen im Rahmen der Bildungsstandards-Überprüfungen in Österreich (seit 2012) in verschiedenen Domänen – jedenfalls aber Lesen – mindestens 20 Prozent der Schülerinnen und Schüler die Bildungsstandards Stufe 1 (= „Grundkompetenzen“) nicht erreicht haben und die unter ihrem Erwartungswert („fairer Vergleich“) lagen. Gut 500 Schulen im Pflichtschulbereich (4. und 8. Schulstufe) sind so als „Schulen mit großen Herausforderungen“ bestimmt worden.

Die zentrale Interventionsidee des Vorhabens sind sogenannte „multiprofessionelle Teams“, die typischerweise aus einem/r Schulentwicklungsberater/in, einem/r Fachdidaktiker/in und einem/r Schulpsychologen/in bestehen. Diese Teams sollen den jeweiligen Schulstandort über eine Dauer von mindestens zwei Jahren beraten und begleiten.

In dem Workshop wird der Projektansatz dargestellt und die Herausforderungen in der Projektumsetzung mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern diskutiert.

## Konferenzraum

### Forum II – Freitag

Julia Vaccaro (Behörde für Schule und Berufsbildung, Hamburg)

### **Erfolgreiche Schul- und Unterrichtsentwicklung in schwierigen sozialen Lagen steuern und gestalten – Erfahrungen aus dem Projekt 23+ Starke Schulen in Hamburg“**

Die Schul- und Unterrichtsentwicklung mit dem Ziel der Steigerung der Schülerleistungen steht im Zentrum des Hamburger Projektes 23+ Starke Schulen, in dem derzeit 35 Grundschulen, Stadtteilschulen und Gymnasien in herausfordernden sozialen Lagen als professionelle Lerngemeinschaft zusammenarbeiten. Zentrale Stellschrauben in den individuellen Prozessen der Schulen sind dabei das strategische Leitungshandeln, die effektive Aufstellung von Steuerungsstrukturen und Prozessen sowie die fokussierte Arbeit in Klassen- und Jahrgangsteams – ausgerichtet auf ein Bild vom Lernen, das die Potentiale der Schülerinnen und Schüler und hohe Leistungserwartungen in den Mittelpunkt stellt. Der Workshop stellt Erkenntnisse aus der ersten Phase der Projektarbeit, Erfolgsfaktoren und Stolpersteine aus den schulischen Prozessen und aus der Projektsteuerung zur Verfügung, setzt diese in Beziehung zur nationalen und internationalen Forschung zu Schulen in deprivierten Lagen und lädt die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zur Diskussion von Führungshandeln anhand eines kleinen Reflexionsinstrumentes ein.

## Seminarraum 1

### Forum III – Freitag

Carola Wilhayn / Dr. Felix Peter (Schulpsychologische Beratung, Landesschulamt)

### **Führen in Veränderungen – situatives Führen**

In Ihrer Rolle als Schulleiter/in ist der tägliche Umgang mit Unvorhersehbarem an der Tagesordnung. Als Schulleitung stehen Sie in der Verantwortung, kleine und große Veränderungsbedarfe zu erkennen und sich diesen, im Idealfall gemeinsam, mit Ihrem Kollegium zu stellen. Nicht immer stoßen Veränderungsvorhaben im Kollegium gleich auf Begeisterung – mitunter kann es Widerstand oder Ablehnung geben.

Im Workshop haben Sie die Möglichkeit, sich über typisches Verhalten in Veränderungsprozessen zu informieren und eigene Verhaltensansätze abzuleiten.

Aufbauend auf grundlegenden Modellen zu Veränderungsprozessen und zu situativer Führung reflektieren Sie Ihr Führungsverhalten, haben die Möglichkeit, sich kollegial auszutauschen und für sich nächste Schritte in Ihrer Rolle als Führungsperson zu bestimmen.

## Seminarraum 2

### Forum IV – Freitag

Dr. Katja Michalak (IKOE - Interkulturelle Orientierung und Öffnung/Auslandsgesellschaft Sachsen-Anhalt e.V.)

### **Interkulturelle Kommunikation als Veränderungsprozess**

Der IKOE-Workshop der Auslandsgesellschaft Sachsen-Anhalt e.V. zum Thema Veränderungsprozesse im System Schule konzentriert sich auf die strukturellen und akteurspezifischen Veränderungen im System Schule. Im Fokus steht die Rolle der Schulleitung. Durch theoretische und empirische Impulse werden Prozessketten des Veränderungsmanagements über praxisnahe Beispiele veranschaulicht.

Seminarraum 3

### Forum V – Freitag

Angela Papenburg (GP Günter Papenburg AG, Halle)

### **Veränderungsprozesse in Unternehmen gestalten**

Betriebliche Veränderungsprozesse haben in Abhängigkeit von den zu erreichenden Zielen unterschiedliche Ausmaße und Phasen. Die strategische Neuausrichtung eines Unternehmens, die einen radikalen Wechsel der Werte und der Kultur des Unternehmens nach sich zieht, stellt in der betrieblichen Praxis eine außergewöhnliche Herausforderung dar. Viel öfter stehen Strukturen, Systeme und Prozesse des Unternehmens sowie das berufliche Verhalten und die Kompetenz aller Mitarbeiter im Zentrum des unternehmerischen Wandels.

Im Workshop werden am Beispiel der GP Günter Papenburg AG unternehmerische Veränderungsprozesse vorgestellt. Dabei sollen in den Diskussionen mit Ihnen nicht nur Parallelen und Unterschiede zum Veränderungsmanagement im schulischen Bereich veranschaulicht, sondern auch die Anforderungen verdeutlicht werden, die dadurch an zukünftige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestellt werden.

Seminarraum 4

### Forum VI – Freitag

Katja von Hagen / Torsten Klieme / Jan Riedel (Editha-Gymnasium, Magdeburg / Landesschulamt / Neues Städtisches Gymnasium, Halle)

### **Veränderungsprozesse in der Personalentwicklung**

Die Gründung einer Schule ist mit Aufbruchsstimmung und Gründergeist im Kollegium verbunden. Es kann aber auch „Nebenwirkungen“ geben, die wenn sie nicht ausreichend beachtet werden, eine positive Schulentwicklung hemmen können. Eine dieser Nebenwirkungen ist das sich ständig verändernde (in diesem Fall aufwachsende) Kollegium. Die Integration neuer Kolleginnen und Kollegen bringt es mit sich, dass Grundsatzentscheidungen zu organisatorischen und inhaltlichen Schulentwicklungsfragen unter Umständen jährlich neu verhandelt werden müssen. Davon werden in den nächsten Jahren nicht nur die Neugründungen in den großen Städten, sondern faktisch alle Schulen betroffen sein. Der demografische Wandel wird dazu führen, dass in den nächsten Jahren über die Hälfte der jetzt noch im Dienst befindlichen Kolleginnen und Kollegen in den Ruhestand gehen und durch „Neue“ ersetzt werden.

Im Workshop wollen wir ausgehend von konkreten Fallbeispielen aus unseren Schulen uns dieser Thematik nähern. Angeboten wird ein Input zu Fragen der Organisationsentwicklung wie: Was ist eine Organisation? Wie entstehen Entscheidungen? Wie entsteht Commitment? Und wie kann Schulleitung einen solchen Prozess organisieren?

Im zweiten Teil sollen dann, den Prinzipien der Methode „Fallberatung“ folgend, die vorgetragenen Fallbeispiele bearbeiten. Neben Interesse an der Thematik sollten alle Workshopteilnehmer auch die Bereitschaft zur engagierten Mitarbeit einbringen. Im Gegenzug gibt es dann hoffentlich für Alle tolle neue Ideen und Anregungen zur Steuerung von Schulentwicklungsprozessen an der eigenen Schule.

Das Forum wird durchgängig von 09.00–12.30 Uhr angeboten und nicht wiederholt!

Seminarraum 5

### Forum VII – Freitag

Dr. Reinhard Erlemeyer (QUA-LIS, NRW)

### **Struktur und Status des Projektes LiGa NRW – Stellschrauben für geplante Veränderungsprozesse**

In einem einführenden Übersichtsvortrag werden Struktur und aktueller Status des Projektes „Leben und Lernen im Ganztag – LiGa NRW“ vorgestellt. Dazu gehört neben einer Darstellung von Organisationsformen und Veranstaltungsformaten auch ein Überblick über die inhaltlichen Themen des Projektes in NRW.

Besondere Akzente sollen dabei auf die Stellschrauben für die Steuerung der geplanten Veränderungsprozesse gelegt werden. Hierbei werden die Steuerungsebenen Schulleitung und Schulaufsicht ebenso berücksichtigt wie die Ebene der am Projekt beteiligten 131 Schulen des gebundenen Ganztags.

Anschließend besteht Gelegenheit für Nachfragen und einen gemeinsamen Austausch.

### Seminarraum 6

### Forum VIII – Freitag

Anke Wagenschütz, medical airport service GmbH, Halle (Saale)

### **Bereit für Neues? – Gesund bleiben in Veränderungsprozessen**

Stabilität ist im digitalen Zeitalter ein rares Gut – Stress, Krisen und ständige Veränderungen sind dagegen bekannte Herausforderungen im beruflichen Alltag. Das Gefühl sich wie ein Hamster im Rad abzuarbeiten und doch nicht von der Stelle zu kommen sowie das Gefühl am Rande der Erschöpfung zu stehen, können Folgen davon sein.

Trotz alledem immer wieder in einen Zustand des Wohlbefindens zu finden, auf innere Stärke zurückzugreifen und optimistisch, flexible Lösungen anzustreben zeichnet einen gesunden Umgang mit Anforderungen aus. Im Workshop werden besondere Akzente auf den Umgang mit den eigenen und den Widerständen der Mitarbeitende, die Chancen im Wandel sowie die Möglichkeiten, gesundheitsfördernde Grundhaltungen zu entwickeln, gelegt.

### Seminarraum 7

### Forum I – Samstag

Andreas Günther (animo.mente, Dresden)

### **Veränderungen miteinander gestalten – Das Machbare und das Notwendige im Blick haben ...**

Wo verändert wird, da gibt es Widerstand! Dieses ungeschriebene Gesetz gilt selbst für scheinbar kleine Veränderungen, die manchmal auf überraschend starken Gegenwind treffen. Dabei ist Veränderung – das Neue oder zum Teil „anders als zuvor“ an sich – nichts Negatives! Die meisten Menschen verändern (sich) sogar gerne. Die wenigsten Menschen werden allerdings gerne verändert!

Dies im Blick geht der Workshop einer Reihe von Fragen nach, die beleuchtet sollen, wie man Veränderungen erfolgreich ein- und durchführen kann, ohne dabei allzu viel Nerven, Zeit und am Ende auch Lust zu verlieren: Warum eigentlich Veränderung? Wo stehen wir? Wo wollen wir hin? Wo müssen wir hin? Welche Gründe gibt es für Veränderung – für wen besteht welcher Leidensdruck? Wer entscheidet, was verändert wird? Wann gehört was in ein Team, was in die Leitungsebene? Wie „funktioniert“ Veränderung? Woher kommen Widerstände gegen die Veränderung(en)? Wie gehen wir mit diesen Widerständen um? Wie erreichen wir Akzeptanz und Unterstützung im Veränderungsprozess? Welche Gelingensbedingungen gelten für Veränderungen? Woran erkennen wir, dass die Veränderung erfolgreich (abgeschlossen) ist?

Aber auch: Was sollten wir unbedingt bewahren?!

Der Workshop soll den Teilnehmern einen Über- und Einblick zur Thematik „Changemanagement“ liefern - Praxisnähe und Alltagsrelevanz stehen dabei im Vordergrund.

Der Workshop wird dazu – je nach Bedarf der Teilnehmenden – durch den Wechsel von Input-Sequenzen und moderierter Reflexion konkrete Veränderungsprozesse aus dem Arbeitsumfeld der Teilnehmerinnen und Teilnehmer beleuchten.

### Konferenzraum

### Forum II – Samstag

Mandy Rauchfuß (Sekundarschule Heinrich Heine, Halle)

### **Der Weg ist das Ziel?! – Garten der Kulturen**

Seit Herbst 2016 pachtet die Gemeinschaftsschule „Heinrich Heine“ in Halle ein 1800 Quadratmeter großes Flurstück, um darauf das Schulprojekt „Garten der Kulturen“ zu realisieren. Dieses Grundstück ist seither Teil des projektorientierten Unterrichts und soll bei seiner Gestaltung und Nutzung nicht nur Lehr- und Lernzwecken dienen, sondern auch interessierten Anwohnern Möglichkeiten bieten, beim Gärtnern, Forschen und Gestalten mitzuwirken. Schüler, Lehrer und Anwohner gemeinsam übernehmen die Gestaltung, Nutzung und Pflege des „Gartens der Kulturen“, der zu einem zentralen Element der projektorientierten Wissensvermittlung und Unterrichtsgestaltung geworden ist.

Thema des Workshops ist der Veränderungsprozess an der Gemeinschaftsschule „Heinrich Heine“ Halle (Saale) mit Hilfe des lehrplanrelevanten Schulprojektes „Garten der Kulturen“.

Seminarraum 1

### Forum III – Samstag

Dr. Wilfried Kretschmer (Deutsche Schulakademie)

### **Schulentwicklung als Gestaltung der Selbstverantwortung**

Die Hildesheimer Robert-Bosch-Gesamtschule, die von Herrn Kretschmer geleitet wurde, ist eine vielfach ausgezeichnete Schule. In dem Vortrag sollen an diesem Beispiel zunächst Formen des Umgangs mit Vielfalt illustriert, danach – schwerpunktmäßig und allgemeiner – Aspekte diesbezüglicher Gestaltung vorgestellt werden. Hier geht es um die Frage, in welcher Weise Instrumente der Gestaltung und Haltungen des Gestaltens ineinandergreifend Prozesse der pädagogischen Reform in Schule initiieren und verwirklichen können. Dabei wird auch diskutiert, inwieweit Freiräume genutzt und kreativ mit Rahmenbedingungen umgegangen werden kann.

Bei dieser Betrachtung wird von drei unterschiedlich operierenden, gleichwohl kooperativ miteinander verbundenen, Akteursgruppen ausgegangen. Dabei stellt die Schulleitung (mit ihrer „Leitungskultur“) die eine Gruppe, die Lehrkräfte (mit ihrer „Handlungskultur“) eine weitere Gruppe sowie die Schüler (als weitgehende Akteure der „Lernkultur“) die dritte Gruppe dar. Aktivitäten der Schulleitung beeinflussen und unterstützen die Arbeit und die Einstellungen der Lehrkräfte, die wiederum, und zusammen mit den Schülern (und Eltern), die Erziehungs- und Lernkultur einer Schule hervorbringen.

Wilfried Kretschmer arbeitet im Programmteam der Deutschen Schulakademie strategisch und operativ an Fortbildungsformaten, die sich an der pädagogischen und demokratischen Weiterentwicklung von Schule als Ganzes orientieren; daneben arbeitet er zurzeit im Saarland unter anderem mit in dem Programm „Schulen stärken“, bei dem die Potentialentfaltung von Schulen durch gemeinsam verabredete Schulagenden und deren expliziter Verwirklichung gezielt gefördert wird.

Seminarraum 2

### Forum IV – Samstag

Susanna Siegert (Ohmsweg Grundschule, Hamburg)

### **Eine Schule für alle – inklusive Schulentwicklung im gebundenen Ganztag**

Wie können Schulentwicklungsprozesse aufgesetzt werden, damit Steuerungsbedarfe und Umsetzungsschritte von allen Beteiligten der Schulgemeinschaft mitgetragen werden? Ist innovative Steuerung unter Einbezug aller Schulbeteiligten realisierbar? Wie können schulische Konzeptarbeit und Veränderungsprozesse kontinuierlich unterstützt werden?

Anhand exemplarischer Arbeitsproben soll es ermöglicht werden, Einblick in die Schul- und Unterrichtsentwicklung einer Hamburger Grundschule zu nehmen. Dabei stehen besonders die Entwicklung des gebundenen Ganztags und die Entwicklung einer individualisierten Lernprozessbegleitung für Schülerinnen und Schüler im Fokus.

Seminarraum 3

### Forum V – Samstag

Susanne Czaja (Freie Universität Berlin)

### **„(Un-)Failing Schools“: Was erfolgreiche Schulen in herausfordernder Lage anders machen**

Schulen in herausfordernder Lage sind häufig mit einer Vielzahl an Problemen gleichzeitig konfrontiert, wie etwa einer geringen Elternbeteiligung, einer hohen Mitarbeiterfluktuation oder herausforderndem Schülerverhalten. Dennoch gibt es sie: Schulen, die trotz schwieriger Bedingungen alle Leistungserwartungen übertreffen. Doch was machen diese Schulen anders? Welche (Schulentwicklungs-)Maßnahmen erweisen sich an herausfordernden Standorten als besonders erfolgreich? Und wie können Schulleitungen diese unterstützen? Das Berliner Forschungsprojekt „(Un-)Failing Schools“ geht diesen und weiteren Fragen auf den Grund. In einem Impulsvortrag werden aktuelle Forschungsergebnisse vorgestellt und gemeinsam mit den Teilnehmern diskutiert, wo Potentiale für Veränderungsprozesse an herausfordernden Standorten bestehen.

#### Seminarraum 4

#### Forum VI – Samstag

Inka Schleicher / Karolin Fuchs (Landesschulamt / Ganztagesgrundschule Nebra)

### **Schulentwicklungsprozessen am Beispiel der Ganztagesgrundschule Nebra**

Im Zentrum des Workshops stehen die schulischen Entwicklungsprozesse an der Ganztagesgrundschule Nebra. Aus der Perspektive der Schulleitung werden die vollzogenen Entwicklungsschritte vorgestellt und dabei auf Gelingensbedingungen, Stolpersteine, Stagnationen bis hin zu Rückschlägen eingegangen. Zugleich wird die Zusammenarbeit mit verschiedenen schulischen und außerschulischen Partnern beleuchtet. Darüber hinaus werden aus schulfachlicher Perspektive die Begleitung und Förderung der Schulentwicklungsprozesse (z. Bsp. durch Schulleitungsqualifikationen, Klausurtagungen, persönliche Gespräche) erläutert. Im Zentrum wird hier die kooperative Schulleitungs- und schulfachliche Arbeit als wichtiger Faktor für gelingende Schulentwicklungsarbeit stehen.

#### Seminarraum 5

#### Forum VII – Samstag

Kirsten Moeller (Förderschule (LB) „Pestalozzi“, Aschersleben)

### **Förderschule im Wandel – Neue Herausforderungen mit gleicher Zielsetzung**

Das Schulleben von heute ist den rasanten gesellschaftlichen Entwicklungsprozessen ausgesetzt. Dazu gehören veränderte Familienstrukturen, hoher Anteil von Kindern an Förderschulen aus sozial schwachen Familien, eine sich rasch wandelnde Medienwelt, der Einfluss gesellschaftlicher Konfliktlagen auf die Schule, schwierige berufliche Perspektiven von Schülerinnen und Schülern mit Förderschulabschluss. Diese Tatsachen machen Veränderungen an Förderschulen notwendig und es stellt sich die Frage, wie unter veränderten Rahmenbedingungen die Ziele der Förderschule heute zu erreichen sind?

Im Workshop haben die Teilnehmer/innen die Möglichkeit, anhand theoretischer Inputs erlebte Veränderungen im Schulalltag zu reflektieren, um zukünftige schulische Entwicklungsprozesse zu intensivieren.

#### Seminarraum 6