

Krempin, Maren; Schleimer, Simon Moses; Voigtländer, Jana
"Entscheidend ist, irre gut zuzuhören". Widerstand als Chance für nachhaltige Schul- und Unterrichtsentwicklung am Beispiel des Erfahrungsberichts einer Preisträgerschule des Deutschen Schulpreises

Die Deutsche Schule 115 (2023) 1, S. 53-58



Quellenangabe/ Reference:

Krempin, Maren; Schleimer, Simon Moses; Voigtländer, Jana: "Entscheidend ist, irre gut zuzuhören". Widerstand als Chance für nachhaltige Schul- und Unterrichtsentwicklung am Beispiel des Erfahrungsberichts einer Preisträgerschule des Deutschen Schulpreises - In: Die Deutsche Schule 115 (2023) 1, S. 53-58 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-261979 - DOI: 10.25656/01:26197; 10.31244/dds.2023.01.06

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-261979>

<https://doi.org/10.25656/01:26197>

in Kooperation mit / in cooperation with:



WAXMANN
www.waxmann.com

<http://www.waxmann.com>

Nutzungsbedingungen

Dieses Dokument steht unter folgender Creative Commons-Lizenz: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de> - Sie dürfen das Werk bzw. den Inhalt unter folgenden Bedingungen vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen: Sie müssen den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen. Dieses Werk bzw. dieser Inhalt darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden und es darf nicht bearbeitet, abgewandelt oder in anderer Weise verändert werden.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

This document is published under following Creative Commons-Licence: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.en> - You may copy, distribute and transmit, adapt or exhibit the work in the public as long as you attribute the work in the manner specified by the author or licensor. You are not allowed to make commercial use of the work or its contents. You are not allowed to alter, transform, or change this work in any other way.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Mitglied der


Leibniz-Gemeinschaft

Maren Krempin, Simon Moses Schleimer & Jana Voigtländer

„Entscheidend ist, irre gut zuzuhören“

Widerstand als Chance für nachhaltige Schul- und Unterrichtsentwicklung am Beispiel des Erfahrungsberichts einer Preisträgerschule des Deutschen Schulpreises

Zusammenfassung

Dieser praxisorientierte Beitrag widmet sich dem Thema Widerstand im Rahmen von Schul- und Unterrichtsentwicklung an Preisträgerschulen des Deutschen Schulpreises der Robert Bosch Stiftung GmbH. Dafür wird anhand einer ausgewählten Preisträgerschule exemplarisch gezeigt, dass konstruktive Formen des Umgangs mit Widerstand, darunter regelhafte und systematische Formen des Einbezugs von Widerstand in Veränderungsvorhaben, zur kritischen Reflexion dieser Vorhaben entscheidend sind, um Schul- und Unterrichtsentwicklungsprozesse nachhaltig und gelingend umzusetzen.

Schlüsselwörter: Schulentwicklung, Veränderung, Management, Widerstand, Deutscher Schulpreis, Change Management

“The Key Is To Listen Insanely Well”

Resistance as an Opportunity for Sustainable School and Teaching
Development at Award-winning Schools of the German School Award

Abstract

This practice-oriented article is dedicated to the topic of resistance in the context of school and teaching development at award-winning schools of the German School Award of the Robert Bosch Stiftung GmbH. Using a selected award-winning school as an example, it is shown that constructive forms of dealing with resistance, including regular and systematic forms of incorporating resistance into change projects, are crucial for the critical reflection of these projects, in order to successfully implement sustainable school and instructional development processes.

Keywords: school development, change, resistance, management, German School Award, change management

1 Einleitung

Widerstände sind immanenter Bestandteil von Veränderungsprozessen im schulischen Kontext (vgl. dazu u. a. Philipp & Rolff, 2004). Lindau-Bank (2018) beschreibt sogar, es sei im Rahmen von Schul- und Unterrichtsentwicklungsvorhaben „geradezu ‚verdächtig‘, wenn keine Konflikte und Widerstände auftauchen“ (S. 179).

Auch Schul- und Unterrichtsentwicklungsprozesse an Preisträgerschulen des Deutschen Schulpreises der Robert Bosch Stiftung¹ verlaufen nicht ohne Widerstände. Der Förderbereich Bildung der Robert Bosch Stiftung hat es sich unter anderem zur Aufgabe gemacht, die bewährten Praxiskonzepte zu Schul- und Unterrichtsentwicklung der Preisträgerschulen auszuwerten, aufzubereiten und sie im Anschluss für andere Schulen, z. B. in Form von Fortbildungen, sichtbar zu machen. Mit Blick auf die Entwicklungswege dieser Schulen wird immer wieder deutlich, dass Schul- und Unterrichtsentwicklung nicht dann erfolgreich wird, wenn Widerstände verhindert oder gar unterdrückt werden. Vielmehr zeigen die Preisträgerschulen, dass es darauf ankommt, mit Widerständen konstruktiv umzugehen und aus Widerständen Impulse für die Entwicklungsprozesse zu gewinnen. Viele Schulleiter*innen und Lehrkräfte aus Preisträgerschulen berichten sogar, dass sie Widerstand als wertvolle Lernchance verstehen.

Im vorliegenden Beitrag wird am Beispiel der Heinz-Brandt-Schule in Berlin, die im Jahr 2011 mit dem Deutschen Schulpreis ausgezeichnet wurde, dargestellt, wie Preisträgerschulen oft durch kleinere, jedoch passgenaue und gezielte organisationale Veränderungen erfolgreiche Ansätze etablieren, um Widerständen konstruktiv zu begegnen und sie darüber hinaus als Chancen zur nachhaltigen Umsetzung von Veränderungsvorhaben zu nutzen. Die Heinz-Brandt-Schule ist eine integrierte Sekundarschule mit gymnasialer Oberstufe und gebundenem Ganztag im Berliner Bezirk Pankow-Weißensee. Insbesondere aufgrund ihres Konzeptes für die intensive Vorbereitung aller Schüler*innen auf Leben und Beruf wurde die Schule im Jahr 2011 mit dem Deutschen Schulpreis der Robert Bosch Stiftung und der Heidehof Stiftung ausgezeichnet.

2 Widerstand in der Schulentwicklung

Auslöser für Veränderungsprozesse im schulischen Kontext können vielfältig sein (vgl. dazu u. a. Eikenbusch, 2016; Philipp & Rolff, 2004). Sie können u. a. durch innere Faktoren motiviert sein, z. B. weil sich die Bedarfe der Schüler*innen gewandelt haben und neue Formen des Lehrens und Lernens erforderlich machen. Auch äußere Faktoren können Veränderungsprozesse auslösen, z. B. weil bildungspolitisch motivierte Schulreformen Veränderungen verlangen.

1 Der Deutsche Schulpreis wird seit 2006 durch die Robert Bosch Stiftung GmbH gemeinsam mit der Heidehof Stiftung vergeben. Kooperationspartner sind die ARD und die ZEIT Verlagsgruppe. Seit dem Start des Programms haben sich rund 2.500 Schulen für den Preis beworben. Bei der Entscheidung über die Preisträger bewertet die Jury sechs Qualitätsbereiche: „Unterrichtsqualität“, „Leistung“, „Umgang mit Vielfalt“, „Verantwortung“, „Schulklima, Schulleben und außerschulische Partner“ und „Schule als lernende Institution“.

Insbesondere Veränderungsprozesse, für die sich Menschen nicht proaktiv entscheiden – unabhängig davon, ob innere oder äußere Faktoren Auslöser dieser Veränderungsprozesse sind – können bei den Beteiligten negative Emotionen auslösen. Sich auf Unbekanntes einzulassen und sich von vertrauten Routinen zu verabschieden, kann Ängste und Unsicherheiten schüren. Ursachen für Widerstände sind oft in den persönlichen Lebensumständen, den professionellen Biografien und Erfahrungen mit Veränderungsprozessen der Beteiligten zu finden. In der Folge können einzelne Personen oder auch Gruppen beginnen, sich gegen die Veränderung zu wehren und sich in eine Haltung des Widerstands begeben. Sie versuchen, sich und andere vor Überforderung und Belastung zu schützen und Schaden abzuwehren, der mutmaßlich durch das bevorstehende Veränderungsvorhaben zu entstehen droht (vgl. dazu u. a. Mohr et al., 1998). Auch diese Reaktionen sind in den Veränderungsprozess einzubeziehen, da sie Hinweise für die Gestaltung des weiteren Prozesses geben können.

3 Einblicke in eine Preisträgerschule

Die Heinz-Brandt-Schule gehörte zu den ersten Schulen in Berlin, die sich im Rahmen der Schulstrukturreform ab dem Jahr 2010 von einer Hauptschule zu einer Sekundarschule entwickelte. Dieser von außen an die Schule herangetragene Veränderungsauftrag löste in Teilen des Kollegiums Widerstände aus, die sich z. B. durch Demotivation, Zurückhaltung und z. T. sogar Abwehr hinsichtlich der Veränderungen im Rahmen der Reform sowie durch artikulierte Sorgen und Unsicherheiten zeigten. Die Gründe für Widerstände waren vielfältig und individuell: So sorgte sich eine Kollegin wegen eines vermeintlich höheren Arbeitsaufwands und zeitlicher Zusatzbelastungen, die mit ihrer familiären Situation nicht vereinbar seien, während ein anderer Kollege befürchtete, bei der Umsetzung der Veränderungen gemeinsam mit den Kolleg*innen nicht mithalten zu können. Ein wichtiger Grund für Widerstand im Kollegium der Heinz-Brandt-Schule war außerdem, dass das Kollegium nicht aus einer aktiven, selbstbestimmten Position und intrinsischer Motivation heraus Veränderungen herbeiführen wollte. Stattdessen sah sich das Kollegium mit einem Veränderungsauftrag konfrontiert, der nicht mit den eigenen Entwicklungsvorhaben zusammenzupassen schien.

Als erste Reaktion auf diese Widerstände war es der Schulleitung wichtig, Strukturen zu schaffen, um das gesamte Kollegium in den Veränderungsprozess im Rahmen der Schulstrukturreform einzubeziehen. Die aktive und entscheidende Rolle aller Einzelnen wurde in diesem Prozess herausgearbeitet und gestärkt, um die Akzeptanz des Veränderungsvorhabens sukzessive zu erhöhen mit dem Ziel, aus dem an das Kollegium herangetragenen Veränderungsauftrag ein von der Schulgemeinschaft getragenes Entwicklungsvorhaben entstehen zu lassen. Dazu entwickelte das Kollegium eine gemeinsame Vision für die Zukunft der Schule als Sekundarschule, die von allen Beteiligten geteilt und verabschiedet wurde. Parallel dazu wurden Kommunikations- und Entscheidungsabläufe transparent weiterentwickelt oder neu eingeführt und Verantwortlichkeiten im Veränderungsprozess festgelegt. Dezentrale Strukturen, in denen Verantwortungsbereiche auf verschiedene Arbeitsgruppen aufgeteilt wurden, ermöglichten es, dass alle Kolleg*innen und darüber hinaus auch Eltern und Schüler*innen

einen Beitrag zur Realisierung der Vision leisteten und sich damit an dem Veränderungsprozess aktiv beteiligen konnten. Zusammengeführt wurden alle Entwicklungen durch transparent geregelte Kommunikationsstrukturen, z. B. in regelmäßig stattfindenden Runden von Vertreter*innen der Arbeitsgruppen mit der Schulleitung.

All diese Strukturen bestehen bis heute in kontinuierlich weiterentwickelter Form und ermöglichen gelingende Schul- und Unterrichtsentwicklungsprozesse an der Heinz-Brandt-Schule. So existieren bis heute mehrere Teams und Arbeitsgruppen für die Entwicklung und Durchführung verschiedener, z. T. unabhängig voneinander bestehender Schul- und Unterrichtsentwicklungsprojekte. Die Teams arbeiten eigenständig, mit geteilter Verantwortung und vor dem Hintergrund einer gemeinsamen Vision für das Gelingen von Entwicklungsvorhaben auf der prozessualen Ebene zusammen. Wöchentliche Arbeitssitzungen mit der Schulleitung ermöglichen, dass der Überblick über alle Entwicklungsvorhaben gewahrt bleibt, Ergebnisse und Prozesse zusammengeführt, kritisch reflektiert, ggf. modifiziert und im Anschluss in die Schulgemeinschaft getragen werden können. Wichtige Merkmale der Schul- und Unterrichtsentwicklungsarbeit sind die im Laufe der Jahre kontinuierlich vergrößerte Eigenverantwortung, der damit einhergehende große Gestaltungsspielraum sowie eine stärken- und interessenbezogene Zusammensetzung der Arbeitsgruppen. So betont die Schulleiterin²: „Mitgestaltungsprozesse zu haben, ist ein großes Plus für Schulentwicklungsprozesse!“ Denn durch die Möglichkeit, dass alle Kolleg*innen sich und ihre Ideen aktiv einbringen können, steigt die Offenheit und Motivation für selbst angeregte aber auch an das Kollegium herangetragene Veränderungsprozesse. Die Beteiligung hilft den Kolleg*innen, die positive Wirksamkeit des eigenen Handelns zu erleben, die nach Edelstein (2002) eine Bedingung für erfolgreiche Innovation und Entwicklung in Schulen ist.

Trotz einer über Jahre gemeinsam entwickelten Haltung hinsichtlich der Notwendigkeit kontinuierlicher Schul- und Unterrichtsentwicklung sowie etablierter Strukturen und Abläufe ist die Motivation und Offenheit für die Umsetzung von Veränderungsprozessen nicht immer bei allen Beteiligten gleich hoch. „Entscheidend ist, irre gut zuzuhören und eine gute Balance zu finden, um Kolleg*innen nicht zu überfordern“, berichtet die Schulleiterin. Die etablierten Kommunikationsstrukturen, damit verbundene Gesprächsanlässe und eine konstruktive Gesprächskultur erlauben es der Schulleitung und dem Kollegium, zeitnah über Widerstände zu sprechen und dahinterliegende Bedürfnisse, Sorgen und Ängste gemeinsam zu eruieren. Immer soll gewährleistet sein, dass der Umgang respektvoll, wertschätzend und sensibel ist.

Es geht nicht darum, Widerstände aufzulösen und Kolleg*innen für das anstehende Entwicklungsvorhaben zu gewinnen, sondern darum, kritische Stimmen als bedeutsam und notwendig wertzuschätzen und sie für das Gelingen des Entwicklungsvorhabens dienlich zu machen. Die existierenden Kommunikationsstrukturen und

2 Für den vorliegenden Beitrag wurde mit Miriam Pech, Schulleiterin der Heinz-Brandt-Schule, ein Gespräch zum Thema Widerstand im Rahmen von Schulentwicklung geführt. Die Autor*innen danken Miriam Pech für die Einblicke in die Schulentwicklungsprozesse der Heinz-Brandt-Schule.

Methoden der Gesprächsführung (z. B. kommunikative Routinen; vertrauensvolle, dialogische Gesprächsräume; aktives Zuhören; Problem-, Lösungs- und Ressourcenfragen) helfen, Widerstände in das Entwicklungsvorhaben möglichst fruchtbar und konstruktiv einzubeziehen. Dabei wird auch auf neuere, innovative und experimentelle Methoden der Organisationsentwicklung zurückgegriffen, indem z. B. Personen, die Widerstände gegenüber Entwicklungsvorhaben in sorgsam etablierten und sicheren Settings formulieren, systematisch und strukturiert gehört und einbezogen, aber auch zu einem Perspektivwechsel angeregt werden. Unterstützend dafür wurden in der Schule Supervisions- und Interventionsangebote und Möglichkeiten des Austauschs im Netzwerk der Preisträgerschulen des Deutschen Schulpreises eingeführt.

In den vergangenen Jahren konnte etabliert werden, dass Schulentwicklung an der Heinz-Brandt-Schule nicht als temporäres Projekt oder Engagement Einzelner, sondern als stete Aufgabe der Schulgemeinschaft verstanden wird. Obwohl dafür etablierte Strukturen und Routinen existieren, ist es für das Kollegium entscheidend, die Heinz-Brandt-Schule als dauerhaft lernende Institution zu begreifen (vgl. dazu Eikenbusch, 2016). Dies bedeutet für sie u. a., dass sie Strukturen, Abläufe und Prozesse nie als endgültig verstehen, sondern offen dafür bleiben, diese einer kritischen Betrachtung zu unterziehen und sie – falls notwendig – zu verändern.

Die Schulleitung verdeutlicht sogar, dass eine agile Gestaltung und Umsetzung von Schul- und Unterrichtsentwicklungsvorhaben mit anschließendem Blick zurück auf das Erlebte und einem damit verbundenen Außenblick auf die stattgefundenen Prozesse immer bedeutsamer werden. Denn die Anzahl und Dynamik an aktuellen Fragestellungen und Herausforderungen – darunter zählen z. B. der Umgang mit den Auswirkungen der COVID-19-Pandemie, der bestehende Lehrer*innenmangel sowie die Aufnahme von Neuzugewanderten vor dem Hintergrund einer sich pluralisierenden und inklusiven Gesellschaft – nehmen immer weiter zu. Dadurch werden zeitnahe, parallele und zugleich flexible Entwicklungen notwendig. So besteht jederzeit die Möglichkeit, kleine oder aber auch umfangreichere Veränderungsvorhaben, sogenannte „Prototypen“, zu entwickeln, zu testen, zu evaluieren, um diese zu etablieren, zu verwerfen oder zu modifizieren. Eine innovative Unterrichtsmethode kann zunächst in einzelnen Fächern oder Klassenstufen erprobt werden, um damit Erfahrungen zu sammeln und ggf. Anpassungen vorzunehmen, bevor die Methode in allen Klassen oder Fächern eingeführt wird. Falls die Einführung der Methode scheitert oder als nicht erfolgreich empfunden wird, kann der Prototyp überarbeitet oder zugunsten eines alternativen Prototyps auch wieder vollständig verworfen werden. Unabhängig von Größe und Aufwand des Entwicklungsvorhabens ist das positive Erleben der Wirksamkeit des eigenen Handelns, Schule und Unterricht weiter verbessert zu haben, entscheidend.

4 Fazit

Schulen sind immer stärker gefordert, zeitnah und flexibel auf aktuelle Entwicklungen zu reagieren. Dafür müssen sie in ihren Schul- und Unterrichtsentwicklungsprozessen

agil sein und oft in kurzen und z.T. parallel verlaufenden Entwicklungszyklen verschiedene Maßnahmen implementieren, erproben und reflektieren, um sich weiterzuentwickeln. Dies erfordert von allen Beteiligten eine Haltung, die sich u. a. durch Offenheit, Mut, Kreativität und Fehlertoleranz hinsichtlich stattfindender Entwicklungsprozesse auszeichnet.

Ein konstruktiver Umgang mit Widerständen, die in diesen Prozessen unweigerlich auftreten, ist entscheidend. Dafür gibt es keine allgemeingültigen Lösungen. Die Erfahrungen der Heinz-Brandt-Schule Berlin verdeutlichen, dass auch Preisträgerschulen des Deutschen Schulpreises mit Widerständen im Kollegium konfrontiert und herausgefordert sind, mit diesen gelingend umzugehen. Deutlich wurde, dass das Kollegium auf vergangene Erfahrungen, etablierte Strukturen und Abläufe aufbaut und zugleich immer wieder aufgefordert und ermutigt wird – ganz im Sinne der Schule als lernende Institution – daran zu arbeiten, Kommunikations- und Entscheidungsabläufe sowie Verantwortlichkeiten in Prozessen weiterzuentwickeln und an aktuelle Bedarfe anzupassen.

Literatur und Internetquellen

- Edelstein, W. (2002). Selbstwirksamkeit, Innovation und Schulreform. Zur Diagnose der Situation. *Zeitschrift für Pädagogik*, 44. Beiheft, 13–27.
- Eikenbusch, G. (2016). Können Schulen lernen? Sie müssen! In S.-I. Beutel, K. Höhmann, H.-A. Pant & M. Schratz (Hrsg.), *Handbuch Gute Schule. Sechs Qualitätsbereiche für eine zukunftsweisende Praxis* (S. 144–156). Friedrich Verlag.
- Lindau-Bank, D. (2018). Mit Konflikten und Widerständen umgehen. In C. G. Buhren & H.-G. Rolff (Hrsg.), *Handbuch Schulentwicklung und Schulentwicklungsberatung* (S. 179–202). Beltz.
- Mohr, N., Woehe, J.M., & Diebold (1998). *Widerstand erfolgreich managen: Professionelle Kommunikation in Veränderungsprojekten*. Campus.
- Philipp, E., & Rolff, H.-G. (2004). *Schulprogramme und Leitbilder entwickeln. Ein Arbeitsbuch* (4., überarb. u. erw. Auflage). Beltz.

Maren Krempin, Senior Projektmanagerin im Fördergebiet Bildung der Robert Bosch Stiftung GmbH.

E-Mail: maren.krempin@bosch-stiftung.de

Simon Moses Schleimer, Dr. phil., Senior Projektmanager im Fördergebiet Bildung der Robert Bosch Stiftung GmbH.

E-Mail: simonmoses.schleimer@bosch-stiftung.de

Korrespondenzadresse: Lindenstr. 34, 10969 Berlin

Jana Voigtländer, Projektmanagerin im Fördergebiet Bildung der Robert Bosch Stiftung GmbH.

E-Mail: jana.voigtländer@bosch-stiftung.de

Korrespondenzadresse: Lindenstr. 34, 10969 Berlin