



DE-16 Forum: Führen von Berufsfachschulen und Mittelschulen

DE-16-1, 08.45 – 10.15, SG015

Modelle und Werkzeuge zur Steuerung von Schulentwicklungsprozessen

DE-16-2, 10.45 – 12.15, SG015

Erfahrungsaustausch zur Steuerung von Veränderungsprozessen von 'Stolpersteinen' bis 'best practice'

DE-16 Forum: Führen von Berufsfachschulen und Mittelschulen

DE-16-1, 08.45 – 10.15, SG015

Modelle und Werkzeuge zur Steuerung von Schulentwicklungsprozessen

Prof. Dr. Roman Capaul, Institut für Wirtschaftspädagogik Universität St. Gallen

Dr. Martin Keller, Institut für Wirtschaftspädagogik Universität St. Gallen

DE-16-2, 10.45 – 12.15, SG015

Erfahrungsaustausch zur Steuerung von Veränderungsprozessen von 'Stolpersteinen' bis 'best practice'

Prof. Dr. Roman Capaul, Institut für Wirtschaftspädagogik Universität St. Gallen

Dr. Martin Keller, Institut für Wirtschaftspädagogik Universität St. Gallen

DE-16-3, 14.00 – 15.30, SG015

Lernende mit Nachteilsausgleich in der Sek II: Wie weiter nach der Matur?

Dr. Olga Meier Popa, Stiftung Schweizer Zentrum für Heil- und Sonderpädagogik

Eva Leuenberger, 'Schweizerisches Zentrum für die Mittelschule'

DE-16-2, 16.00 – 17.30, SG015

Umgang mit ethnisch-kultureller Heterogenität von Berufslernenden

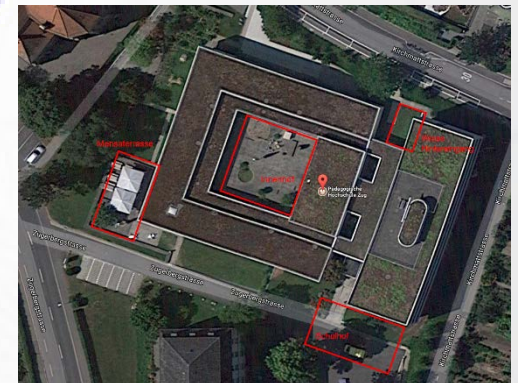
Michèle Collenberg, Institut für Wirtschaftspädagogik Universität St. Gallen

Serdar Ursavas, Zentrum Bildung Wirtschaftsschule KV Baden

DE-16 Forum: Führen von Berufsfachschulen und Mittelschulen



ab 17.30 Apéro im Innenhof



DE-16 Forum: Führen von Berufsfachschulen und Mittelschulen

DE-16-1, 08.45 – 10.15, SG015

Modelle und Werkzeuge zur Steuerung von Schulentwicklungsprozessen

DE-16-2, 10.45 – 12.15, SG015

Erfahrungsaustausch zur Steuerung von Veränderungsprozessen von 'Stolpersteinen' bis 'best practice'

Teil 1 08.45 – 10.15: vier Grundsatzüberlegungen

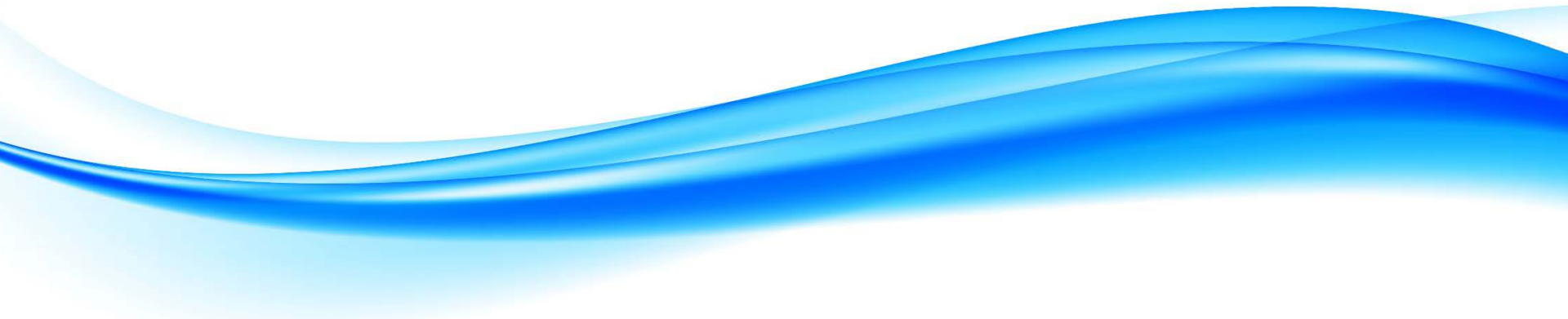
- 1. Zentrale Rollen in Veränderungsprozessen besetzen**
- 2. Schulentwicklungsprozesse analysieren**
- 3. Diagnose- und Steuerungsmöglichkeiten gezielt einsetzen**
- 4. Mit Widerständen konstruktiv umgehen: 5 Kernaussagen**

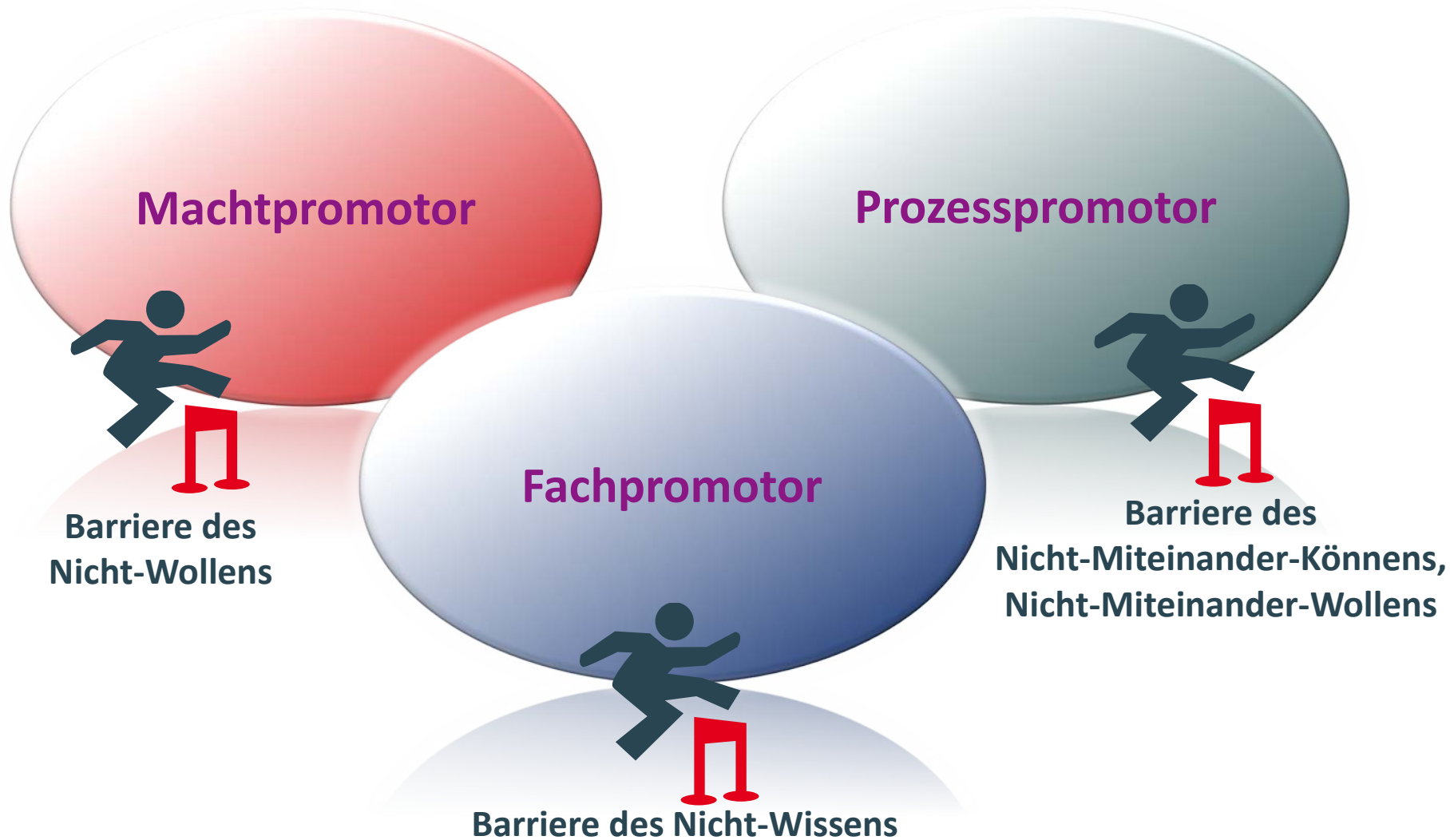
Teil 2 10.45 – 12.105: Transfer in die eigene Schule ermöglichen

Thematisch ankommen

1. Welche zentralen* Unterrichts- und Schulentwicklungsprojekte haben Sie erlebt?
2. Notieren Sie sich zwei/drei Projekte.

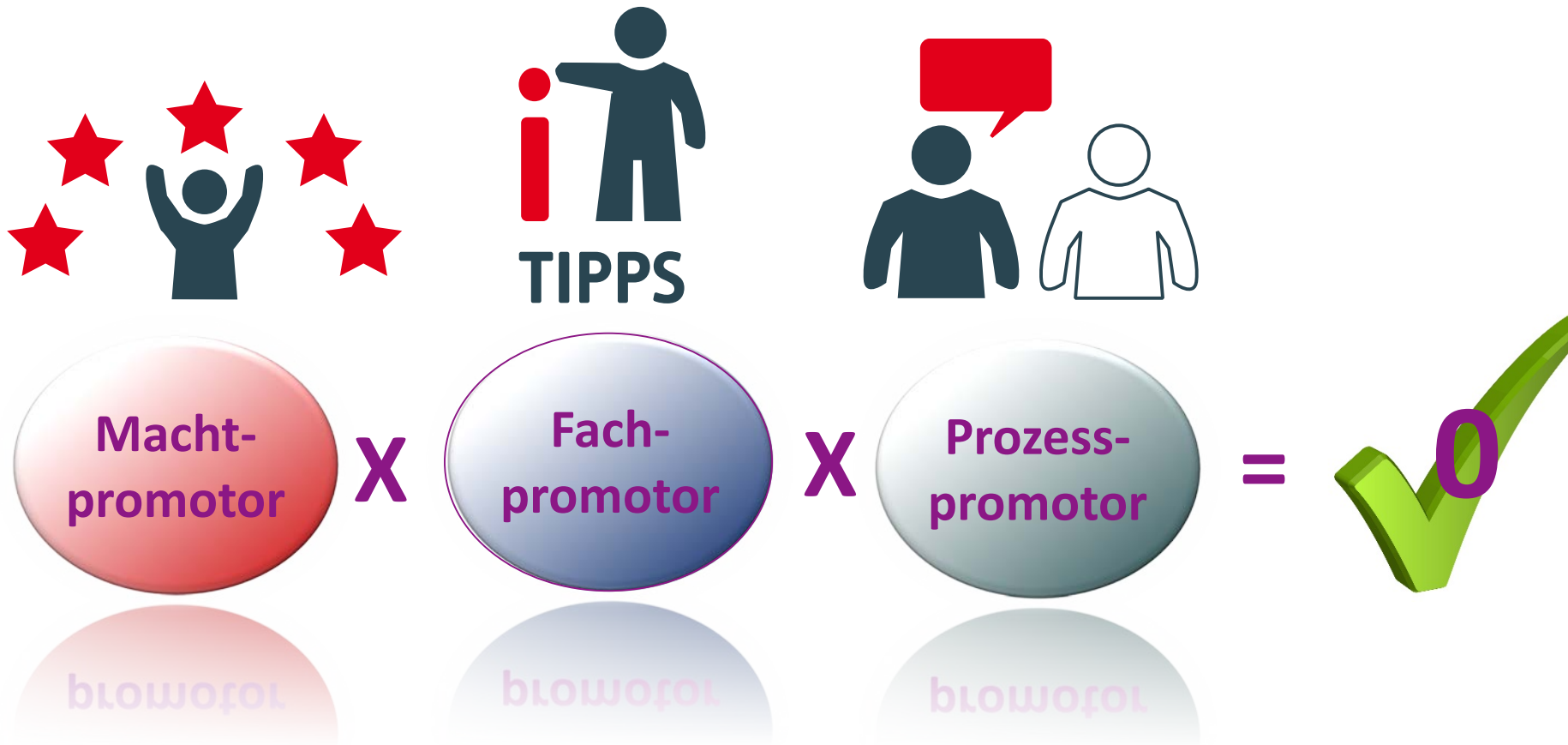
***) Wirkung in die ganze Schule / Abteilung**





Jürgen Hauschildt (1936 – 2008)

Das Promotorenmodell als Rollenmodell





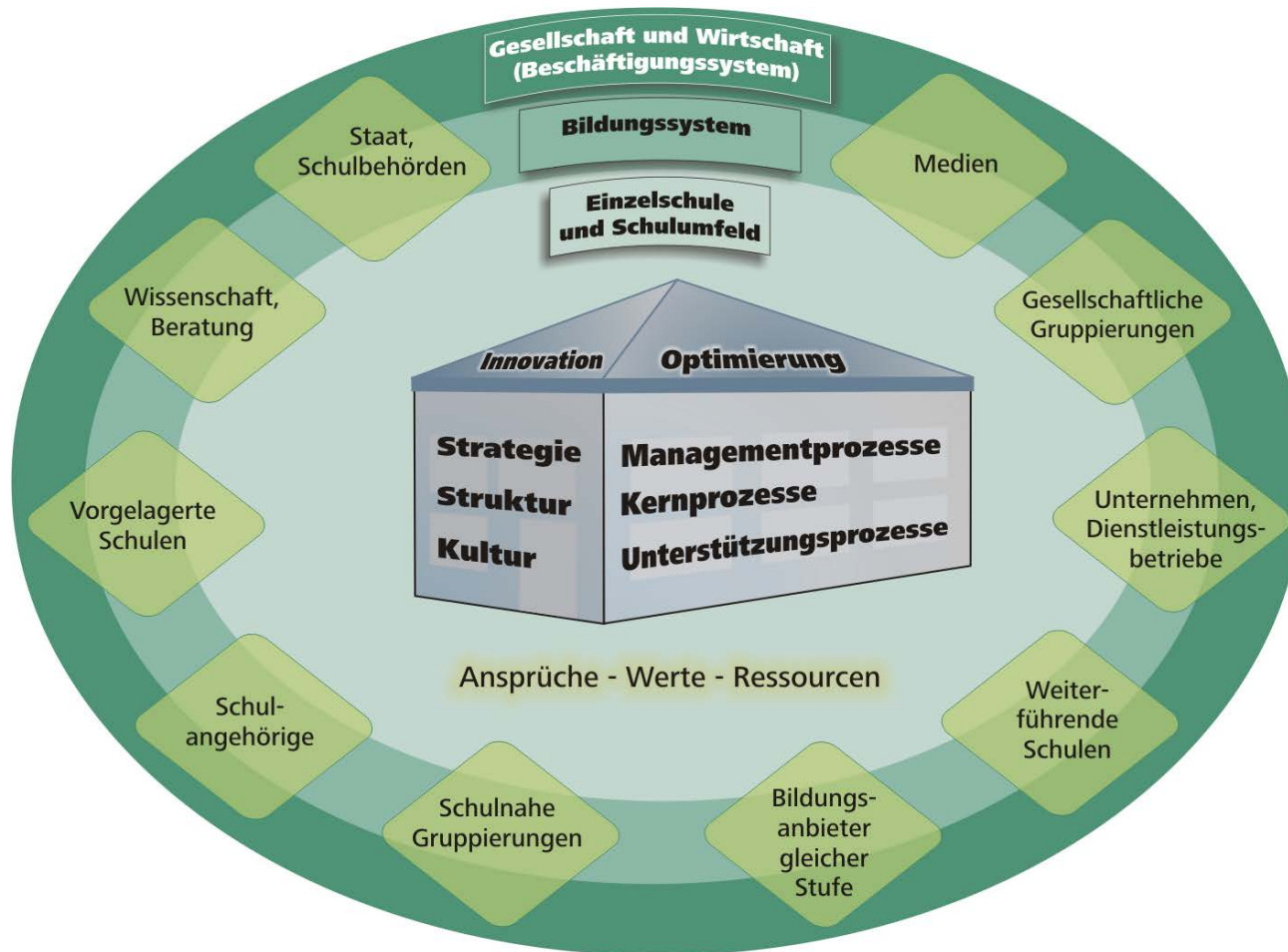
Bedeutung der Schulinnovation aus der Sicht der EDK

«Die gegenwärtige Gesellschaft ist geprägt von hoher Beschleunigung und starkem Wandel. Ebenso wie sich die Gesellschaft und die Berufswelt ändern, ebenso verändern sich Schule und Unterricht» (EDK, 2008, S. 2). Deshalb hat die Gestaltung von Schulinnovationsprozessen eine zentrale Bedeutung.

Die EDK (2008, S. 2) schreibt in ihren Leitlinien «Über eine permanente Schulentwicklung gestaltet die Schule die Prozesse des Wandels professionell mit. Dagegen sind Reformen im System auf das Wesentliche zu konzentrieren und umsichtig zu planen. Die an der Schule Beteiligten haben Anspruch auf klare Rahmenbedingungen und langfristige Verlässlichkeit."

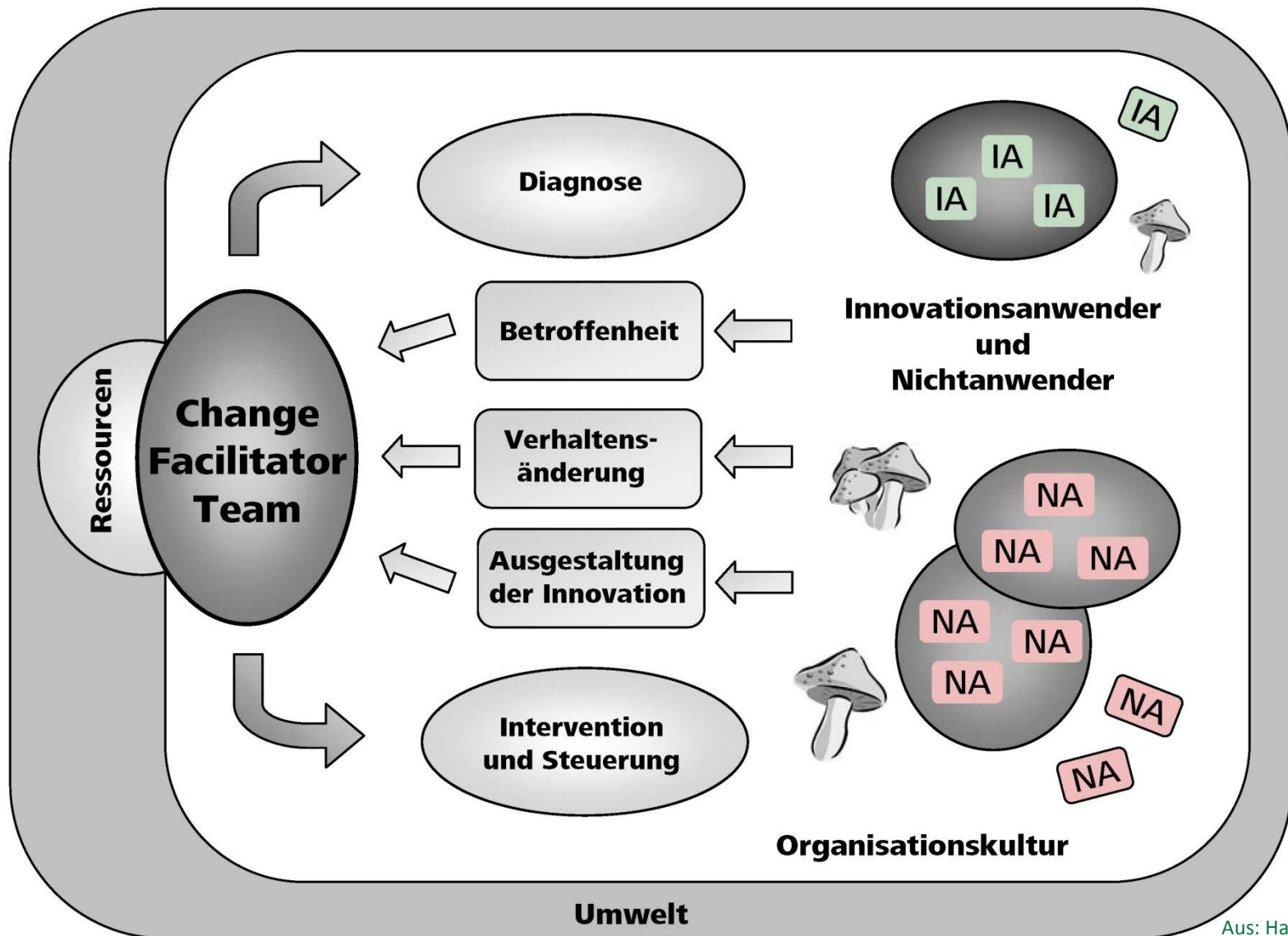
Quelle: EDK (2008). Leitlinien der Schweizerischen Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren. 12. Juni 2008. Bern: EDK.

Das St.Galler Schulmodell im Überblick



Quelle: Capaul & Seitz, 2011

CBAM: The Concerns-Based Adoption Model





Merkmale und Grundprinzipien von Innovationen

- a) Veränderung ist ein Prozess und kein Ereignis.
- b) Die Anforderungen an Innovationsförderer unterscheiden sich in der Entwicklungs- und Implementierungsphase wesentlich.
- c) Organisationen ändern sich erst, wenn sich die Individuen darin ändern.
- d) Die Reichweite von Innovationen kann sehr unterschiedlich sein.
- e) Interventionen in Form von Aktionen oder Ereignissen sind der Schlüssel für den Erfolg eines Innovationsprozesses.
- f) Besser als Top-Down oder Bottom-Up-Ansätze sind horizontale Perspektiven.
- g) Angemessene Führungsinterventionen und laufende Unterstützungsprozesse sind für den langfristigen Erfolg einer Innovation wichtig.
- h) Innovationsförderung ist eine Teamaufgabe.
- i) Die Gegebenheiten oder Rahmenbedingungen einer Organisation beeinflussen den Innovationsprozess.

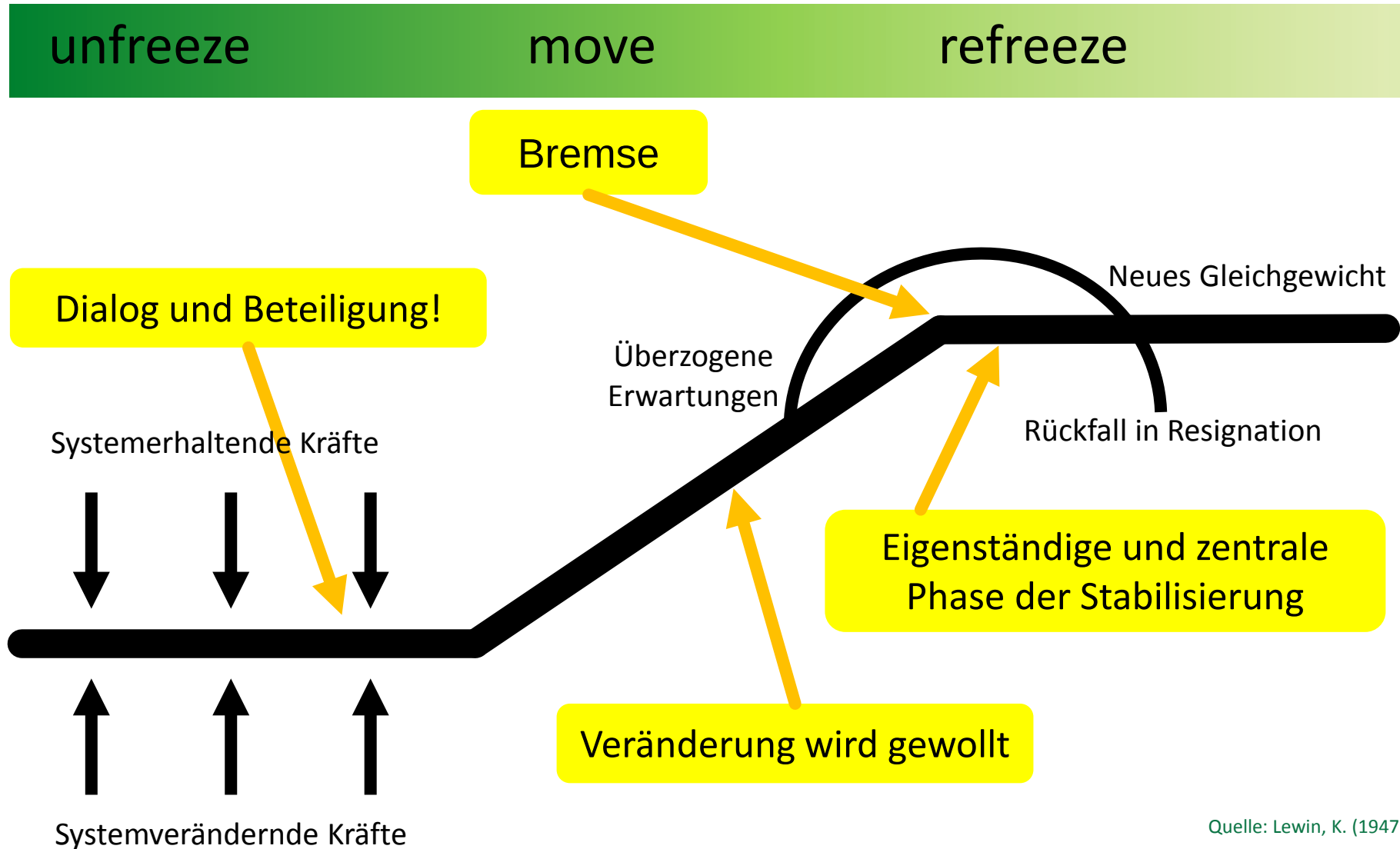
Quelle: Capaul, & Seitz 2011, S. 601-605



Zu a) Phasen im Innovationszyklus

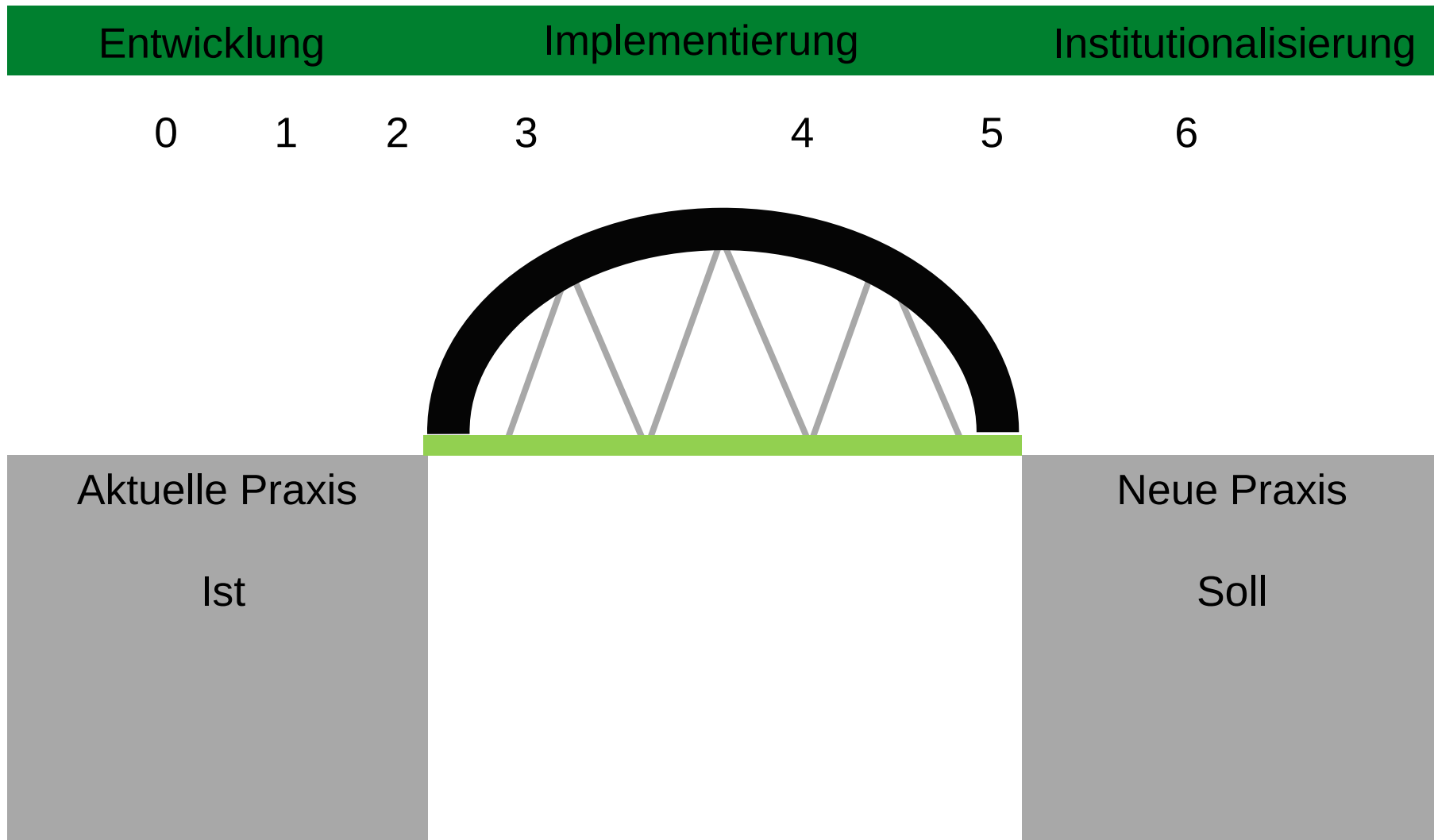
Autoren	Hauptphase 1	Hauptphase 2	Hauptphase 3
Lewin (1943, 1963)	Defreeze (Auftauen)	Move (Bewegen)	Refreeze (Verfestigen)
Müller-Stewens & Lechner (2016, S. 494ff)	Destabilisierung durch Sensibilisierung (den Wandel vorbereiten) und Auftakt (den Prozesseinstieg begehen)	Roll-out (die Energie ins System bringen), Verstetigung (das Momentum erhalten)	Stabilisierung und Konsolidierung (in einen eingeschwungenen Zustand zurück führen, vertäuen)
Hall & Hord (2006, S. 10, 264ff)	Entwicklung (Innovation entwerfen, konzipieren und ausprobieren)	Implementierung (alle Schritte und Aktionen, um den Gebrauch der Innovation zu lernen)	Institutionalisierung (Erreichen von hohen Entwicklungsstufen der Betroffenheit bzw. des Verhaltens bzw. hoher Umsetzungsqualität)

Phasen im Innovationszyklus nach Lewin



Quelle: Lewin, K. (1947)

Phasen im Innovationszyklus nach Hall & Hord



Quelle: Hall, G. & Hord, S. (2006, S. 10, 264)

Zu f) Horizontale Systembetrachtung

Strategie/Politik/Ziele ←————→ Praxis/Umsetzung					
Bund	Kanton		Schule		
EDK	Parlament Erziehungsrat	Regierung Amt für Mittelschule	Schulleitung, Abteilungs- leitung	KG-Sem	Lehrkräfte, Angestellte und Lernende

Drei „Change-Facilitator“-Stile



Initiator = make it happen

strebt die Innovationen zielorientiert an



Manager = help it happen

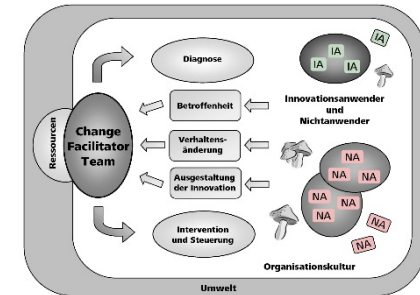
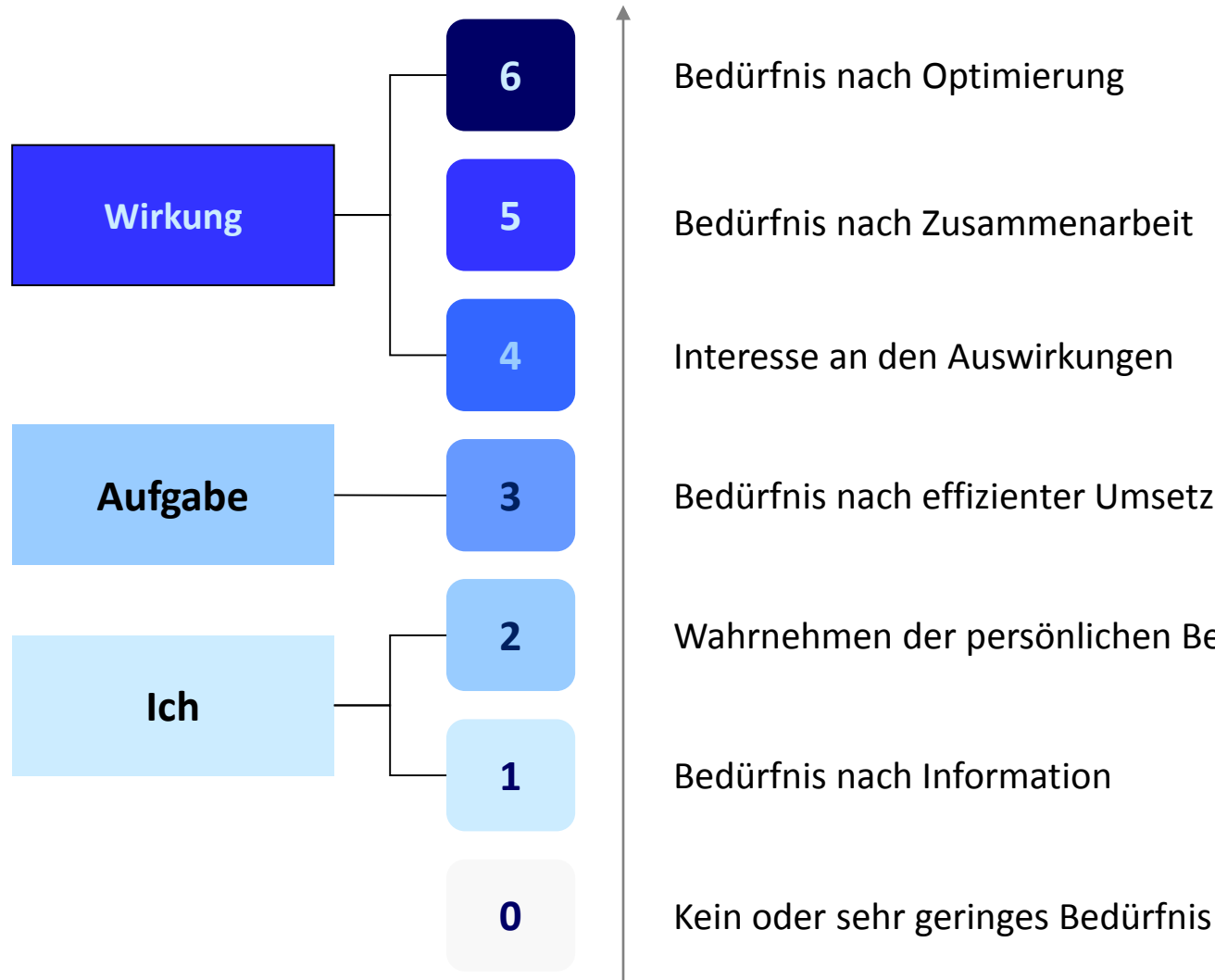
will Innovationen möglichst reibungslos abwickeln



Responder = let it happen

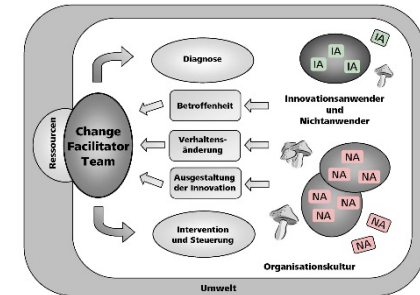
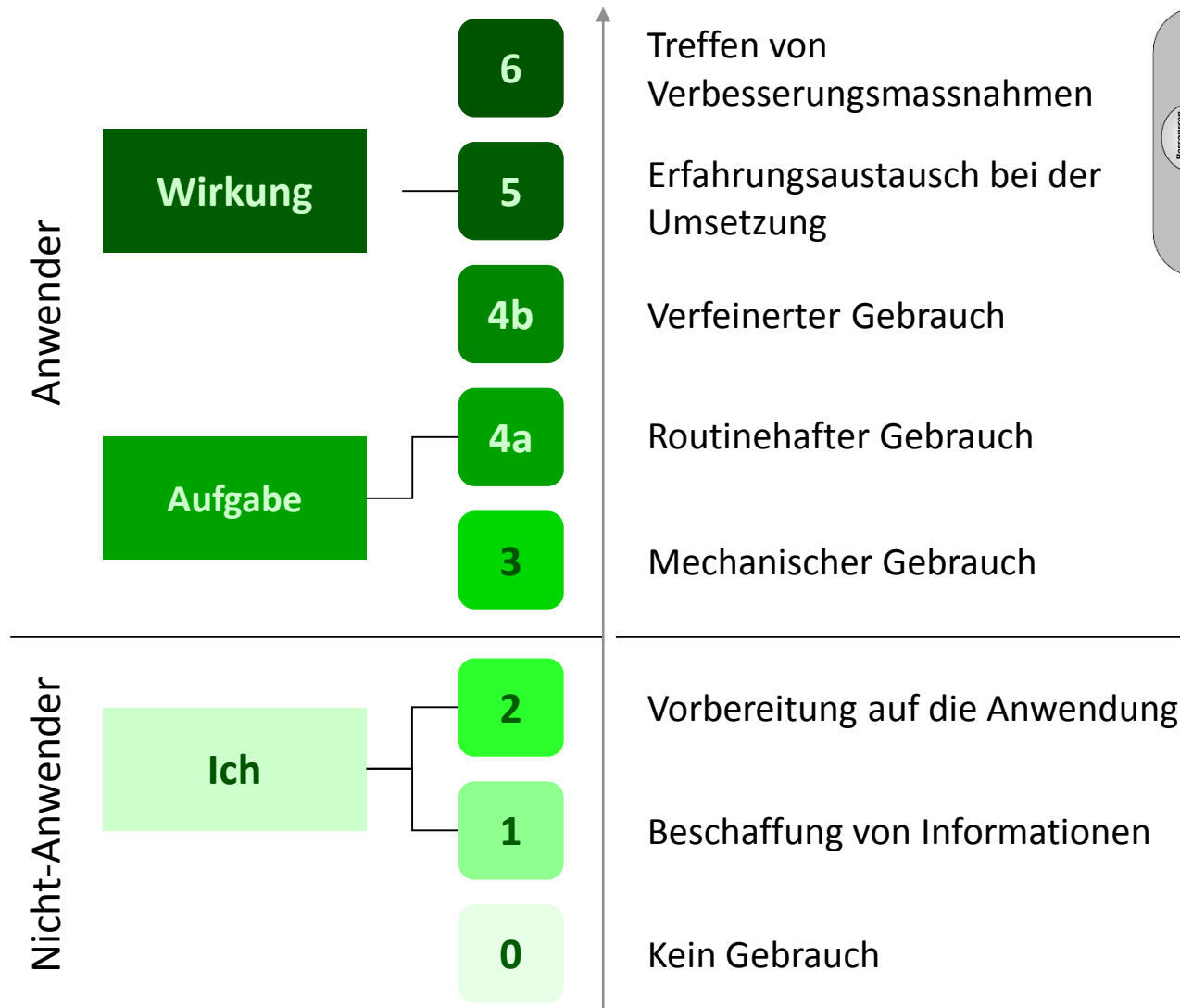
lässt Innovationen reaktiv entstehen

Grad der Betroffenheit (SoC)



Quelle: Capaul & Seitz, 2011, S. 617

Grad der Verhaltensänderung (Levels of Use)



Quelle: Capaul & Seitz, 2011, S. 618



Diagnose und Intervention

- **Diagnose**
 - Beobachten
 - Zuhören
 - Fragen

- **Intervention**
 - Informieren und Betroffene gewinnen
 - Strukturen aufbauen und Prozesse planen
 - Mit Widerständen umgehen sowie Vertrauen und Sicherheit aufbauen
 - Gespräche mit Einzelpersonen führen



Interventionsmöglichkeiten bei Innovationsprozessen

Stufen der Betroffenheit	Interventionsmöglichkeiten von Schulleitungen
6	– Diskussionen anregen – Günstige Rahmenbedingungen zur Weiterentwicklung schaffen
5	– Wege zur verstärkten Zusammenarbeit und zum Erfahrungsaustausch aufzeigen
4	– Auf mögliche Konsequenzen für Lehrpersonen und Lernende hinweisen
3	– Anwender berichten lassen, wie sie die Innovation bewältigen
2	– Lehrpersonen und Lernenden die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten bewusst machen
1	– Erklären, wie die Umsetzung geschehen könnte – Praxisbeispiele zeigen
0	– Über die Innovation laufend informieren

"Widerstände nehmen sich den Vorrang – auch wenn Du diesen den Vorrang nicht gibst".

"Seitengespräche haben Vorrang. Sie stören und sind meist wichtig. Sie würden nicht geschehen, wenn sie nicht wichtig wären ..."

Kernaussage 1: Wir kümmern uns um Widerstände.

Ruth Charlotte Cohn (1912 - 2010)

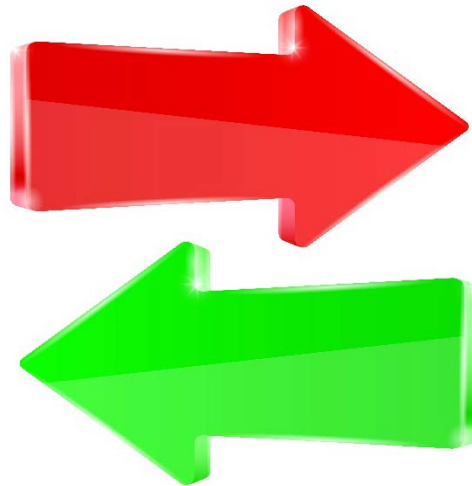


NO

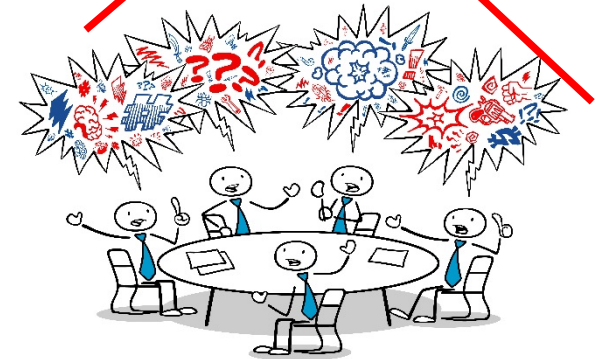
**TRESPASSING
VIOLATORS
WILL BE SHOT
SURVIVORS
WILL BE SHOT
AGAIN**



- Bedürfnis
- Klage
- Verletzung



- ~~Widerstand~~
- ~~Abwehr~~
- ~~Vorwurf~~



Kernaussage2: Widerstände haben eine Schutzfunktion

- Die Fragerichtung ist wichtig
- Allgemein: Was treibt die Person an, dass sie sich so verhalten muss?

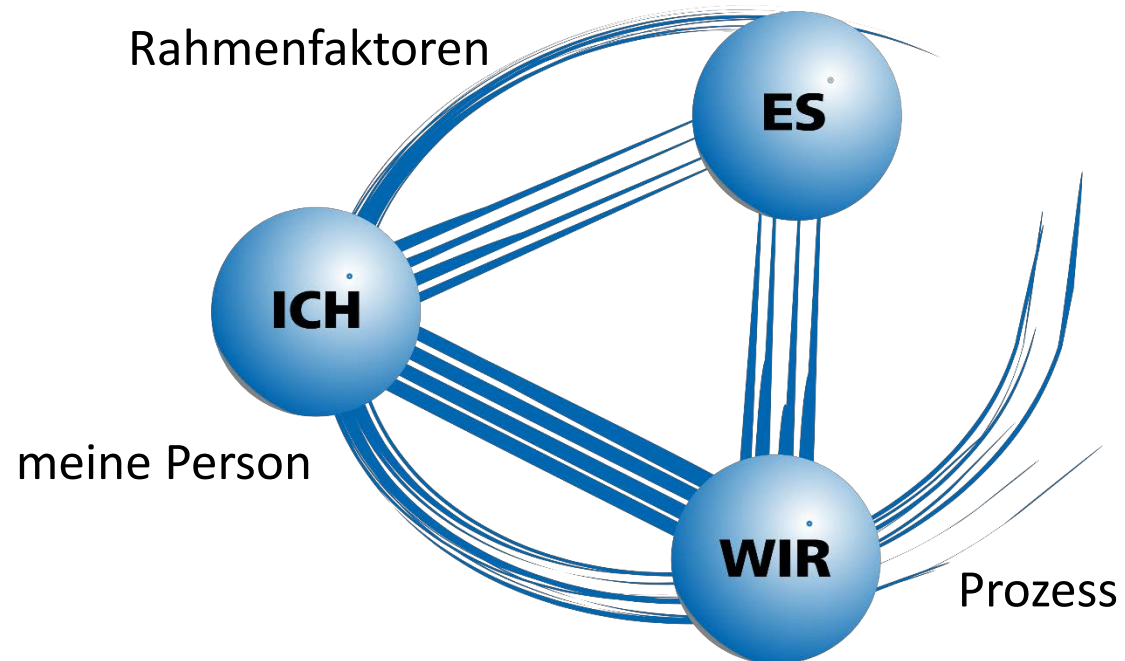
Woher kommen die Widerstände?

- Bedürfnis
- Klage
- Verletzung



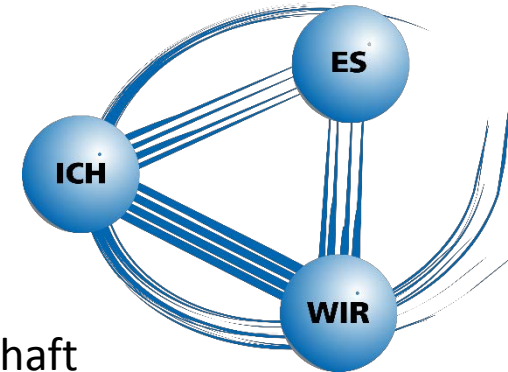
- Widerstand
- Abwehr
- Vorwurf

Inhalt: Innovationsgegenstand



Woher kommen die Widerstände?

- Personen wissen zu wenig über das Innovationsvorhaben
- Niemand liefert überzeugende Argumente für den Wandel
- Die Kommunikation über das Innovationsvorhaben ist mangelhaft
- Personen glauben nicht, dass das Vorhaben lohnend ist / sehen den Sinn nicht
- Personen haben Angst, dass sie versagen werden
- Innovationsvorhaben ist nicht auf die Schulkultur ausgerichtet
- Innovationsvorhaben ist zu einfach, zu komplex, zu umfangreich
- Anspruchsgruppen werden nicht angemessen einbezogen
- Innovationsvorhaben ist fremdbestimmt
- Mangelndes gegenseitiges Vertrauen
- Fehlende Leadership beim Innovationsprozess
- Ungenügende Ressourcen
- Zeitpunkt, Zeitdauer
-



Vorsicht:
Wir neigen zu Vereinfachungen durch monokausale Ursachenzuschreibungen



Umsetzung einseitiger Massnahmen



Land der leichten Lösungen



Komplexitätsreduktion

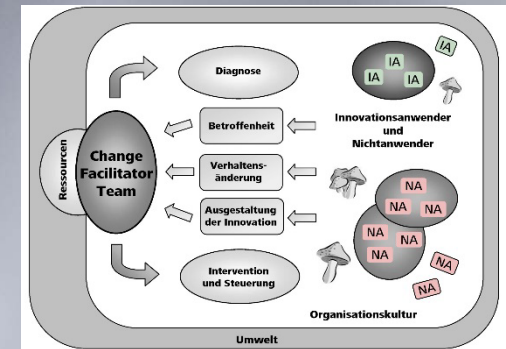
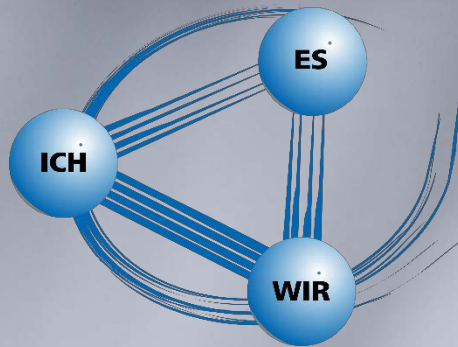


schnelle Beseitigung



Belastung / Widerstand

Eine voreilige Suche nach Lösungen verhindert die Lösung



Kernaussage 3: Widerstände systemisch angehen

- Modelle helfen, sich zu orientieren
- Wirkungen, Nachwirkungen und Nebenwirkungen im Blick haben
- Lösungslosigkeit auszuhalten

Kernaussage 4: In Kontakt bleiben



**Beobachten & Achtgeben, Meinungen
'einfangen', hinhören, Kurzgespräche**

**Prozess und Zwischenergebnisse sichtbar
machen, regelmässig informieren, Diskurs
pflegen, «Tue Gutes und sprich darüber»**

**Massnahmen ableiten
Erneut beobachten & Achtgeben**



Kernaussage 5: Überzeugungsarbeit leisten heisst nicht, sich durchsetzen, sondern Problemerkennntnis schaffen

Die Stufen der Problemdefinition

1. Es gibt kein Problem! (Problem bestreiten)
2. Das Problem ist unerheblich! (ignorieren / vermeiden)
3. Es gibt ein relevantes Problem, aber man kann nichts machen!
4. Es gibt ein relevantes Problem, aber ich kann nichts machen!
5. Es gibt ein Problem, und ich werde es angehen!

Ziel: Vom Denken ins Handeln kommen.



Literatur

- Capaul, R. & Seitz, H. (2011). Schulführung und Schulentwicklung. Theoretische Grundlagen und Empfehlungen für die Praxis (3. erweiterte und aktualisierte Aufl.). Bern: Haupt.
- EDK (2008). Leitlinien der Schweizerischen Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren. 12. Juni 2008. Bern: EDK.
- Hall, G.E. & Hord, S.M. (2006). Implementing Change. Patterns, Principles and Potholes (2nd ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Hauschildt, J., Salomo, S., Schultz, C. & Kock, A. (2016). Innovationsmanagement (6. Aufl.). München: Franz Vahlen.
- Keller, Martin (2014). Konfliktbewältigung. Führungspraxis (2. Aufl.). Mörschwil: KLV Verlag.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit



Institut für Wirtschaftspädagogik
Universität St.Gallen
Dufourstrasse 40a
9000 St.Gallen
Tel. +41 (71) 224 26 30



Prof. Dr. Roman Capaul
Mitglied der Direktion IWP
Leiter Assessmentjahr



Dr. Martin Keller
Bereichsleiter
'Schulführung und Schulentwicklung'

DE-16 Forum: Führen von Berufsfachschulen und Mittelschulen

Prof. Dr. Roman Capaul, Institut für Wirtschaftspädagogik Universität St. Gallen

Dr. Martin Keller, Institut für Wirtschaftspädagogik Universität St. Gallen

DE-16-1, 08.45 – 10.15, SG015

Modelle und Werkzeuge zur Steuerung von Schulentwicklungsprozessen

DE-16-2, 10.45 – 12.15, SG015

Erfahrungsaustausch zur Steuerung von Veränderungsprozessen von 'Stolpersteinen' bis 'best practice'



Pause bis 10.45 Uhr



DE-16 Forum: Führen von Berufsfachschulen und Mittelschulen

DE-16-1, 08.45 – 10.15, SG015

Modelle und Werkzeuge zur Steuerung von Schulentwicklungsprozessen

DE-16-2, 10.45 – 12.15, SG015

Erfahrungsaustausch zur Steuerung von Veränderungsprozessen von 'Stolpersteinen' bis 'best practice'

DE-16 Forum: Führen von Berufsfachschulen und Mittelschulen

DE-16-1, 08.45 – 10.15, SG015

Modelle und Werkzeuge zur Steuerung von Schulentwicklungsprozessen

Prof. Dr. Roman Capaul, Institut für Wirtschaftspädagogik Universität St. Gallen

Dr. Martin Keller, Institut für Wirtschaftspädagogik Universität St. Gallen

DE-16-2, 10.45 – 12.15, SG015

Erfahrungsaustausch zur Steuerung von Veränderungsprozessen von 'Stolpersteinen' bis 'best practice'

Prof. Dr. Roman Capaul, Institut für Wirtschaftspädagogik Universität St. Gallen

Dr. Martin Keller, Institut für Wirtschaftspädagogik Universität St. Gallen

DE-16-3, 14.00 – 15.30, SG015

Lernende mit Nachteilsausgleich in der Sek II: Wie weiter nach der Matur?

Dr. Olga Meier Popa, Stiftung Schweizer Zentrum für Heil- und Sonderpädagogik

Eva Leuenberger, Schweizerisches Zentrum für die Mittelschule'

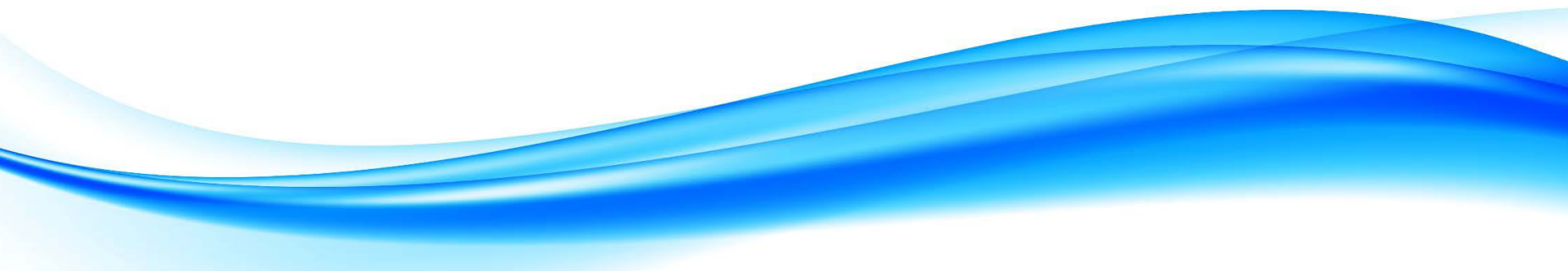
DE-16-2, 16.00 – 17.30, SG015

Umgang mit ethnisch-kultureller Heterogenität von Berufslernenden

Michèle Collenberg, Institut für Wirtschaftspädagogik Universität St. Gallen

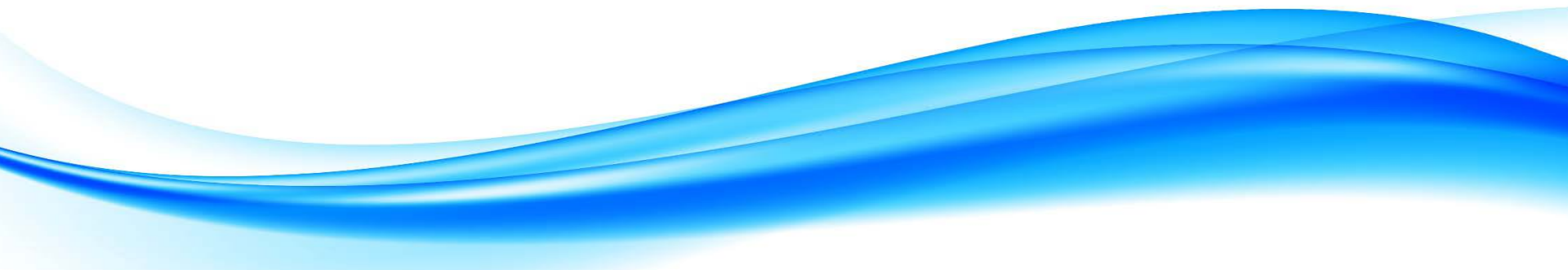
Serdar Ursavas, Zentrum Bildung Wirtschaftsschule KV Baden

Fragen zur Selbsteinschätzung beantworten

- 1) **'Veränderungsgegenstand':** Welches waren oder sind die Veränderungsziele und -inhalte?
 - 2) **Rahmenbedingungen:** Beschreiben Sie kurz den Kontext des Projektes (Schule, Anzahl Betroffene, zeitlicher Rahmen, Schulkultur).
 - 3) **Auslöser:** Wer hat den Anstoss für das Projekt gegeben (Grund, Ursache, Treiber der Veränderung)?
 - 4) **Projektorganisation:** Wie war das Projekt organisiert? Welche Rollen wurden besetzt?--> Bezug Promotorenmodell
- 

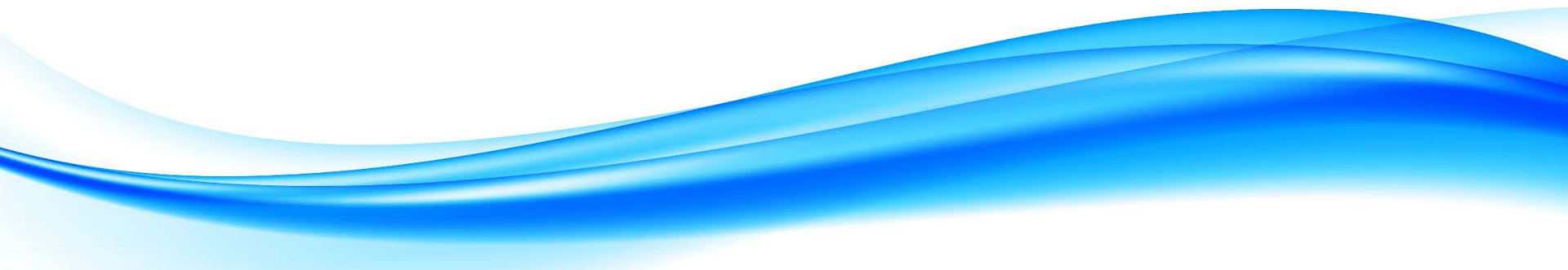
Gesprächsrunde 1: Prozessgestaltung

- Projekt kurz vorstellen
- Prozessgestaltung: Welches sind aus Ihrer Sicht zentrale Erfolgsfaktoren für die Gestaltung des Veränderungsprozesses? Wo liegen aus Ihrer Sicht typische Stolpersteine?
- Bezug CBAM von Hall & Hord / Drei Phasen von Lewin



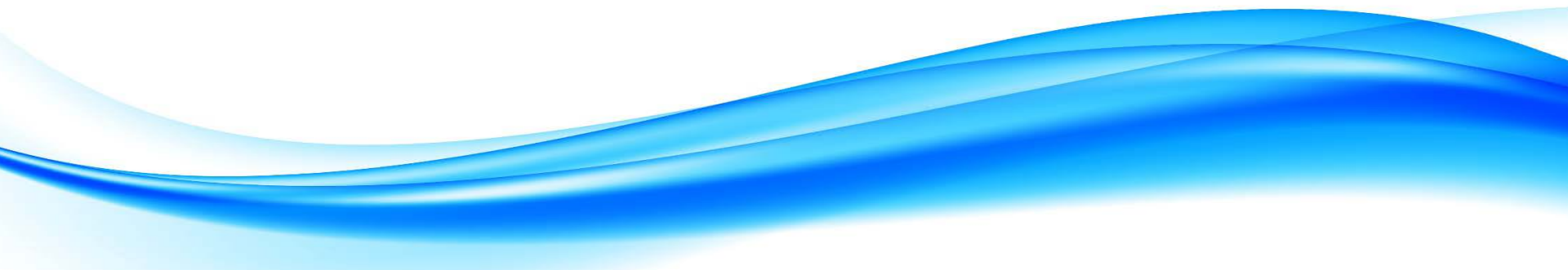
Gesprächsrunde 2: Diagnose

- **Mit welchen Massnahmen haben Sie den Projektverlauf diagnostiziert? Welche Instrumente erachten Sie als erfolgreich? Welche nicht? Warum?**
- **Bezug SoC / LoU**



Gesprächsrunde 3: Intervention & Widerstände

- **Mit welchen Massnahmen hat die Projektleitung aufgrund der Diagnose interveniert, um das Projekt dem Erfolgsziel zuzuführen?**
- **Welche weiteren Massnahmen haben sich im Umgang mit Widerständen bewährt? Was nicht?**



- 1) Welche Erkenntnisse nehme ich für mich persönlich mit?
- 2) Welche Erkenntnisse sind für meine Schule wichtig?
- 3) Welche Erkenntnisse sind für ein laufendes Veränderungsprojekt von Bedeutung?
- 4) Was möchte ich in meiner Schulleitung einbringen?
- 5) Was möchte ich für mich noch vertiefen?

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit



Institut für Wirtschaftspädagogik
Universität St.Gallen
Dufourstrasse 40a
9000 St.Gallen
Tel. +41 (71) 224 26 30



Prof. Dr. Roman Capaul
Mitglied der Direktion IWP
Leiter Assessmentjahr



Dr. Martin Keller
Bereichsleiter
'Schulführung und Schulentwicklung'