

**Wandel in Schule aktiv gestalten –**  
Schulentwicklung und Gesundheit



Prävention in NRW | 74

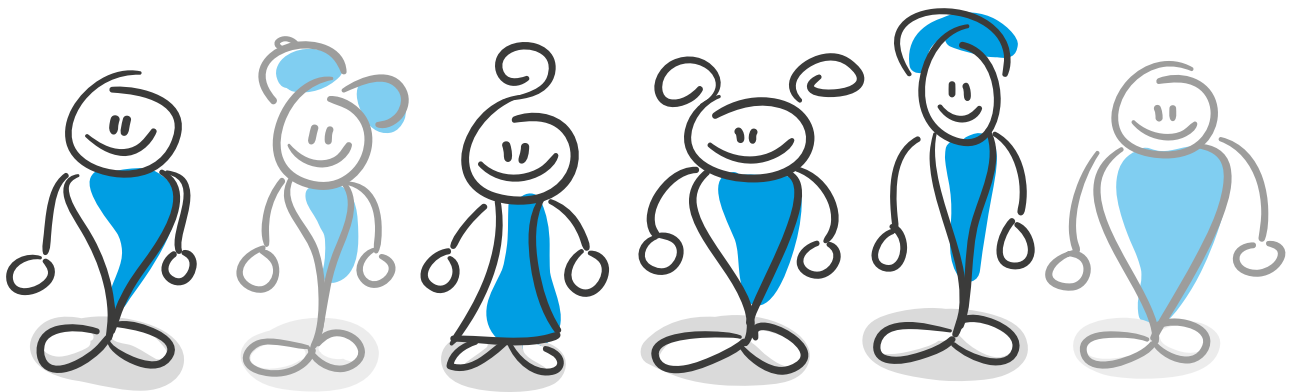
Wiebke Claussen, Gabriele Frontzek

**Wandel in Schule aktiv gestalten –**  
Schulentwicklung und Gesundheit



# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung und Überblick</b>	<b>5</b>
1.1	Fragestellung und Ausgangslage	5
1.2	Wandel hin zur guten gesunden Schule	7
1.3	Zielausrichtung und Struktur der Publikation	10
<b>2</b>	<b>Wandlungsprozesse im Blickpunkt</b>	<b>15</b>
2.1	Theoretischer Rahmen	15
2.2	Besonderheiten des Systems Schule	18
2.3	Schulisches Gesundheitsmanagement	19
<b>3</b>	<b>Kommentierte Fallbeispiele aus der Praxis</b>	<b>25</b>
3.1	Schulumzug und Verschmelzungsprozess in der Antonia-Schule	25
3.2	Etablierung inklusiver Strukturen an der Antonia- und der Rath-Schule	32
3.3	Bedarfsorientierter Erweiterungsprozess an der Elke-Schule	35
<b>4</b>	<b>Change Management und Schulisches Gesundheitsmanagement</b>	<b>39</b>
4.1	Die Erfolgsfaktoren für einen gesundheitssensiblen Wandel	45
<b>5</b>	<b>Ausgewählte Praxisinstrumente – Tools</b>	<b>49</b>
	<b>Tool 1</b> Konferenzskizze:	
	Bedingungen für einen gelingenden Schulumzug sammeln	49
	<b>Tool 2</b> Wertschätzendes Interview:	
	Wie können wir die Schätze aus dem alten System heben?	52
	<b>Tool 3</b> Gesundheitssensibler Geschäftsverteilungsplan	54
	<b>Tool 4</b> Raumkonzept – Schlüsselfragen zur Lernraumgestaltung	56
	<b>Tool 5</b> Projektentwicklung und Projektmanagement	58
	<b>Tool 6</b> Grundsätze salutogenen Führungsverhaltens	60
	<b>Tool 7</b> Akteure im Dialog	64
<b>6</b>	<b>Literatur, Autorinnen, Impressum</b>	<b>68</b>



# 1 Einleitung und Überblick

## 1.1 Fragestellung und Ausgangslage

Aktuell sind Schulen aller Schulformen vor die Aufgabe gestellt, die Folgen des demografischen Wandels zu bewältigen. Die Bevölkerung nimmt zahlenmäßig ab, wird älter und bunter. Für Schulen wird – bedingt durch rückläufige Schülerzahlen – eine Anpassung der kommunalen Schulinfrastruktur erforderlich. So ist zum Teil das Überleben einiger Schulen und bislang etablierter Schultypen akut bedroht. Die derzeitige Zuwanderung überlagert diese Entwicklung. Sie wird die sinkenden Bevölkerungszahlen jedoch nicht kompensieren können.

Um Schulstandorte zu sichern, wurde die Mindestschülerzahl für Schulstandorte im Paragraph 82 des Landesschulgesetzes (zuletzt geändert durch das 9. Schulrechtsänderungsgesetz vom 5. November 2013) herabgesetzt. Andererseits steigen dadurch die Vorhaltungskosten für die Schulinfrastruktur. Dies erfordert Überlegungen zur Nutzung von Synergien und regionaler Kooperation, Maßnahmen zur Kostensenkung und verbesserter Abstimmung zur Schul- und Siedlungsflächenentwicklung (*Siedentop et al. 2015*).

Es entsteht ein Wettbewerb zwischen den Schulstandorten. Auch die Einführung der „eigenverantwortlichen Schule“ motiviert Schulen, ein eigenständiges Profil herauszuarbeiten, facht aber auch die Konkurrenz untereinander an. Insgesamt werden viele neue Aufgaben und Erwartungen an Schulen herangetragen, wie die Implementierung neuer Schul- und Unterrichtsformen und systematische Prozesse der Schulentwicklung und Profilbildung. Neue Schulformen wie Gemeinschafts- und Sekundarschule entstehen und andere Schulformen wie Förderschule und Realschule verschwinden. Darüber hinaus binden sich Schulen in Bildungsketten ein, bauen Kooperationsnetzwerke auf und verankern sich im Sozialraum.

Eine wichtige Aufgabe ist die Umsetzung der Inklusion. Die Bundesrepublik Deutschland hat mit der Ratifizierung der „UN-Konvention über die Rechte von Menschen mit Behinderungen“ im März 2009 ein rechtsverbindliches Bekenntnis zu einem „inkluisiven Bildungssystem“ abgegeben und sich verpflichtet, in einem eigens eingerichteten Ausschuss der UN-Behindertenrechtskonvention regelmäßig zum Stand der Umsetzung zu berichten und inklusive Strukturen in allen Teilen der Gesellschaft zu schaffen. Bei der Entwicklung inklusiver Schulstrukturen geht es darum, alle Barrieren in Bildung und Erziehung für alle Schülerinnen und Schüler auf ein Minimum zu reduzieren.

### Es geht um

- die Verbesserung der Teilhabe aller an der Kultur, den Unterrichtsgegenständen und dem Gemeinschaftsleben ihrer Schulen
- die Reduktion von „Barrieren für Lernen und Teilhabe“
- die Förderung von „Ressourcen für die Unterstützung von Lernen und Teilhabe“ und
- die „Unterstützung von Vielfalt“ (Boban, Hinz 2003)

Am 16. Oktober 2013 hat der Landtag Nordrhein-Westfalen das Erste Gesetz zur Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention verabschiedet. Damit wird 120.000 Schüler und Schülerinnen mit Förderbedarf vermehrte Teilhabe eröffnet. Für sie soll der Besuch der allgemeinen Schule künftig der Regelfall sein und dort müssen entsprechende inklusive Strukturen weiter entwickelt werden. Vor diesem Hintergrund wurden neue Mindestgrößen für Förderschulen in NRW vereinbart, die seit November 2013 gelten.

Vor dem Hintergrund des soziodemografischen Wandels und zunehmender Heterogenität der Schülerschaft bedeutet Inklusion auch, schulische Strukturen so weiterzuentwickeln, dass Bildungschancen von klein auf und für alle, unabhängig von der Herkunft, verbessert werden.



Hier ist noch einiges zu tun, denn in keinem anderen Industrieland entscheidet die sozio-ökonomische Herkunft so sehr über den Schulerfolg und die Bildungschancen wie in Deutschland. 20,5 Prozent der Einwohner in Deutschland und über 30 Prozent der Kinder haben einen Zuwanderungshintergrund. In den Ballungszentren der westdeutschen Bundesländer liegt der Anteil deutlich darüber. Mit Blick auf die Sicherung eines qualifizierten Arbeitskräftepotenzials, einer präventiven Arbeitsmarktpolitik, den sozialen Zusammenhalt der Gesellschaft und generell von Teilhabe- und Chancengerechtigkeit gilt es, Bildung und Bildungschancen von allen Kindern und Jugendlichen, auch und nicht zuletzt denen aus benachteiligten sozialen Milieus, zu verbessern (*RVR 2012a und 2012 b*).

All dies stellt die Schulen in Gebieten mit besonderem Entwicklungsbedarf vor besondere Herausforderungen, um sich auf die vorhandenen Lernbedarfe auszurichten, Schüler mit Lernschwächen und /oder Sprachzugangsbarrieren zusätzliche Förderung anzubieten und um den Kindern aus bildungsfernen Familien gute Bildungschancen zu ermöglichen. Das nordrhein-westfälische Landesprogramm „Kein Kind zurücklassen“ zielt auf die Schließung von Lücken innerhalb der Bildungskette. Integrierte Stadtteilprojekte unterstützen die sozialräumliche Vernetzung von Schulen. Notwendig sind Mittel, aber auch der politische Wille in den Kommunen, um zusätzliche, kompensatorische und bedarfsbezogene Förderstrukturen in den Schulen in diesen Stadtteilen mit besonderem Unterstützungsbedarf aufzubauen (*Groos 2016, S. 42*).

Es gilt, die Chance zu ergreifen, durch diese neuen Herausforderungen eine Perspektiverweiterung von Inklusion als Teilhabe- und Bildungsgerechtigkeit für alle zu vollziehen. Es steht fest, dass auf die Schulen vieles und eine große Vielfalt zukommt.

## **1.2 Wandel hin zur guten gesunden Schule**

Langfristig sinkende Schülerzahlen und die aktuellen Zuwanderungsereignisse, eine heterogener werdende Schülerschaft, neue Lern- und Schulformen, die Entwicklung inklusiver Lernsettings, Profilbildung an Schulen und das Werben um Schüleranzahl führen zu einem umfassenden Wandel in der kommunalen Schullandschaft. An den Schulen sind diese Prozesse zusätzlich zum „Tagesgeschäft“ umzusetzen. Der Impuls für schulische Wandlungsprozesse wird meist von außen gesetzt. Manchmal sind es aber auch selbst initiierte Entwicklungsprozesse.

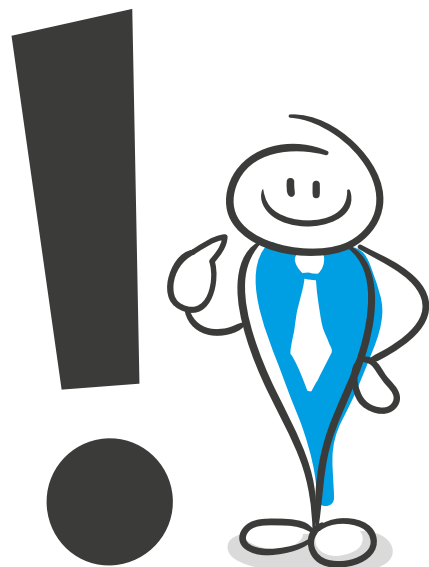
Insgesamt lässt Wandel sich nicht verordnen, sondern muss in der Schule vor Ort mit ihren Strukturen von allen Beteiligten bewältigt und gestaltet werden. Dies stellt hohe Anforderungen an alle Mitglieder der Schulgemeinde.

### **Wandlungsprozesse wirken sich dabei auf verschiedenen Ebenen aus die mitbedacht werden müssen:**

- die schulische Kernaufgabe: der Gestaltung von Unterricht und Lernprozessen
- die Belastungssituation auf individueller Ebene der Schülerinnen und Schüler, Mitarbeiter, Kollegen
- die Organisationsstruktur und die Arbeitsstrukturen
- das Schulklima und das Miteinander im Kollegium, aber auch in der gesamten Schulgemeinde
- die Transformation von Berufsbildern und Rollen (z. B. Sonderpädagogen, das Zusammenwirken verschiedener Berufszweige im Gemeinsamen Lernen)
- Führungskultur und Handeln der Schulleitung
- das Zusammenwirken innerhalb der Schulgemeinde und mit übergeordneten Funktionen (z. B. Schulverwaltung, Schulträger)
- die Gestaltung der baulich-räumlichen Strukturen, Lern- und Arbeitsräume an der Schule

Allerdings können diese Wandlungsprozesse auch als Impulse für die Schulentwicklung genutzt werden, um die Organisations- und Kooperationsstrukturen weiterzuentwickeln, zu mehr Beteiligung und Mitwirkung anzuregen, das Schulprofil zu schärfen, räumliche Strukturen an Bedarfe anzupassen und gute, gesunde Arbeitsbedingungen für Lehrende und Lernende in inklusiven Strukturen zu schaffen.

Indem sich Mitglieder der Schulleitung, der Gremien, des Lehrerrates und Lehrkräfte, Mitarbeiter und andere Mitglieder der Schulgemeinde für Schulentwicklung in Richtung guter gesunder Lern- und Arbeitsbedingungen einsetzen, gehen sie mit gutem Beispiel voran, um für ihre Schülerinnen und Schüler Arbeitsbedingungen – gerade auch unter den erschwerten Bedingungen des Wandels – selbst mitzugestalten.



Bei der Bewältigung von komplexen Wandlungsprozessen an Schulen kann das Leitbild gute gesunde Schule hilfreich herangezogen werden. Es geht von einer Interdependenz zwischen Gesundheitsförderung und Schulqualität aus. Die Gesundheit von Schülerinnen und Schülern sowie Lehrkräften ist wechselseitig eng mit der Qualität schulischer Arbeit verbunden. Eine gute gesunde Schule verständigt sich über ihre Bildungs- und Erziehungsaufgaben und leistet einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung. Sie weist Qualitäten in den pädagogischen Wirkungen, in den Bildungs- und Erziehungserfolgen auf. Sie fördert bei den Schülern Kompetenzen und Haltungen, die ihre Bereitschaft zum lebenslangen Lernen stärken und sie befähigen, in einer sich verändernden Gesellschaft ein erfolgreiches und gesundes Leben zu führen (*Brägger, Posse 2007, Bd. 1, S. 37f; zitiert nach Hundeloh 2012, S. 43f*). Ein gutes Schulklima ist Voraussetzung für gute Bildung, für gesunde Lebens-, Lern- und Arbeitsbedingungen für Schüler – aber auch für die Lehrkräfte. Gesundheit und Wohlbefinden sind Voraussetzung für gute Lernbedingungen (*Schaarschmidt 2006*).

Der Gesundheitszustand wird wesentlich durch die Arbeits- und Lernorganisation in einer Schule beeinflusst. Krankmachen können zum Beispiel ein Schulklima ohne gegenseitige Wertschätzung, eine Defizit- und Fehlerkultur, eine unprofessionelle Führungskultur, starre hierarchische Strukturen, mangelnde kollegiale Unterstützung, undurchschaubare Kommunikations- und Informationsstrukturen, die mangelnde Transparenz bei Entscheidungen, fehlende Partizipationsmöglichkeiten, belastende Arbeitsabläufe, keine echten Erholungsphasen und unzulängliche räumliche Bedingungen (Lärm, Licht, Luft, ...) (*Landesvereinigung für Gesundheit und Akademie für Sozialmedizin Niedersachsen e. V. o. J., S. 10, Kothe, Faber 2007*).

Schulgesundheit hängt nicht nur vom Verhalten Einzelner ab, sondern auch von den Verhältnissen, der jeweiligen Struktur und Kultur der Schulorganisation. Ergänzt wird das Paradigma der Prävention von verhaltens- und verhältnispräventiven Maßnahmen durch das Leitbild der Salutogenese. Dieses schaut nicht primär auf gesundheitliche Belastungsfaktoren und Krankheitsbilder, sondern stellt die Frage nach Gesundheitsressourcen: „Was hält uns gesund?“. Hier spielt das „Kohärenzgefühl“ eine wichtige Rolle als ein Gefühl, sich in einer verstehbaren und beeinflussbaren Welt mit bewältigbaren Anforderungen zu bewegen, in der Sinnhaftigkeit erfahren wird, positive Erfahrungen gemacht werden und individuelle und kollektive Ziele erreichbar sind. Transparenz, Information, Sinnhaftigkeit und Partizipation kommt daher eine zentrale Bedeutung zu.

Weil schulische Wandlungsprozesse mit zusätzlichen Belastungen verbunden sind, gilt es, bei der Steuerung des Schulentwicklungsprozesses und der Projektplanung von Anfang an auch gemeinsam Ressourcen zur Gesundheitsförderung zu mobilisieren, Belastungen zu senken, Resilienz zu stärken und Transparenz und Beteiligung zu fördern. Hier kann der Ansatz des schulischen Gesundheitsmanagement genutzt werden.

Im Entwicklungsprozess zur guten gesunden Schule reichen Einzelschritte und unverbundene Projekte für eine nachhaltige Veränderung nicht aus. Eine nachhaltig wirksame Verankerung des Themas Gesundheit wird nur dann erreicht, wenn es die Schule durchdringt und in ihrem Charakter verändert.

**Es gilt, Gesundheit nicht mehr nur als das Anliegen Einzelner zu machen, sondern es in der gesamten Schulgemeinde und strukturell durch gezielte Schulentwicklung zu verankern.**

### 1.3 Zielausrichtung und Struktur der Publikation

Ausgangspunkt der vorliegenden Analyse von schulischen Wandlungsprozessen war die Auseinandersetzung mit dem Wandlungsprozess an der Antonia-Schule und der Ansatz der guten gesunden Schule. Dieser Prozess nimmt deshalb in der späteren Darstellung der Fallbeispiele entsprechenden Raum ein.

Am Anfang stand an dieser Schule die Frage im Fokus, wie ein Schulumzug und das nachfolgende Anwachsen am neuen Standort gut bewältigt werden und der Weg gesundheitsförderlicher Schulentwicklung weiter beschritten werden könne. Schnell wurde klar, dass die oben beschriebenen vielfältigen Wandlungsanforderungen gleichzeitig zu bewältigen, zu gestalten und Synergien nutzbar zu machen seien.

Vor dem Hintergrund sinkender Schülerzahlen wird die kommunale Schullandschaft umgestaltet, mit der Folge von Schulfusionen, -schließungen und -umzügen. Neue Schul- und Lernformen sind umzusetzen. Die Schulen stellen sich auf die Bedarfe einer heterogener werdenden Schülerschaft ein und entwickeln pädagogische und Unterrichtskonzepte weiter. Und es gilt, sich kommunal zu profilieren und damit das Überleben der Schule zu sichern. Dies alles ist so zu gestalten, dass ein guter Unterricht gesichert und Gesundheit und Wohlbefinden aller Beteiligten im Blick behalten wird.

Im Fokus der vorliegenden Publikation stehen die Erfahrungen von Beteiligten an schulischen Wandlungsprozessen, die in drei Fallstudien dargestellt werden. In die Fallbeispiele sind Organisationsentwicklungstheorien, theoretische Arbeiten zur Lehrergesundheit und zur gesundheitsförderlichen schulischen Organisationsentwicklung sowie darin enthaltene Werkzeuge und Instrumente eingeflossen (z. B. *Schaarschmidt 2006, DAK, UK NRW 2012*)<sup>1</sup>. Grundlage der Fallstudien sind sechs leitfadengestützte Interviews, die an den Schulen und der OGS mit Mitgliedern der Schulleitung, der Steuergruppe und mit Kollegen und Mitarbeitern der OGS sowie sonstigen Mitgliedern der Schulgemeinde (Elternvertreter, Schüler) geführt wurden. Dies ermöglichte es, in einem Multiperspektivansatz die Erfahrungen aus unterschiedlichen Blickwinkeln aufzunehmen. So ist eine Arbeit aus der Praxis für die Praxis entstanden.

Der Leitfaden für die Interviews wurde aus Organisationsentwicklungsansätzen, Publikationen zum Kontext Schulentwicklung und Lehrergesundheit sowie der Reflexion eigener praktischer Erfahrungen von schulischen Wandlungsprozessen erarbeitet.

---

<sup>1</sup> Die Langfassung dieser Studie ist auf der Website [www.bug-nrw.de](http://www.bug-nrw.de) eingestellt. In ihr finden die Leserinnen und Leser eine ausführliche Darstellung der sieben Fallbeispiele, ihrer Grundlagen und Auswertungen sowie eine größere Anzahl an Tools, die beschrieben werden.

Neben wichtigen Rahmeninformationen wurden die Interviewpartner zu den folgenden Themenfeldern befragt:

- **Belastungsfaktoren:**  
Welche Belastungsfaktoren gehen mit Wandlungsprozessen einher und beeinträchtigen möglicherweise die Lehrergesundheit?
- **Gesundheitssensible Steuerung des Wandlungsprozesses:**  
Wie gelingt es, Wandlungsprozesse in der Schule gesundheitsförderlich und auf dem Weg zur inklusiven Schule zu gestalten? Wie gelingt es, schulische Qualitätsentwicklung (bezogen auf Unterrichts-, Personal- und Organisationsentwicklung, Schulkultur, Gesundheit und Wohlbefinden in der Schulgemeinde) zu implementieren und zu verstetigen? Wie gelingt es, bewährte Normen und Werte in das neue Schulsystem hinüberzuretten? Was unterstützt dabei, vereinbarte Ziele, Normen, Werte in der Schulkultur zu verankern?
- **Bewältigungsressourcen und Entlastungsmöglichkeiten:**  
Wie können Entlastungsmöglichkeiten und Unterstützung mobilisiert werden?
- **Umgang mit gesteigener Heterogenität der Schülerschaft:**  
Wie werden die Wandlungsprozesse auf dem Weg zur inklusiven Schule bewältigt?
- **Beteiligung:**  
Wie und zu welchem Zeitpunkt ist es gelungen, die Mitglieder des Kollegiums und der Schulgemeinde möglichst frühzeitig am Prozess aktiv zu beteiligen und Verbindlichkeit herzustellen?
- **Herausforderung salutogene Führung:**  
Welche Rolle spielt die Schulleitung?
- **Gelingensbedingungen:**  
Welche Gelingensfaktoren sind erkennbar für eine gute Bewältigung von tiefgreifenden Wandlungsprozessen in Schulen? Welche Stolpersteine gab es? Welches waren wichtige Meilensteine?
- **Wirksame Strukturhilfen und Entwicklungstools:**  
Welche Tools, Instrumente und Methoden wurden für die konkrete Umsetzung im schulischen Alltag als hilfreich erfahren? Wie wird Schulprogrammarbeit ins Projektmanagement eingebunden?

Im Kapitel 3 werden in den Fallbeispielen die Wandlungsprozesse in den folgenden Schultypen dargestellt. Daran schließt sich eine Querschnittsbetrachtung an.

Die folgende Tabelle erleichtert den Leserinnen und Lesern eine erste Orientierung über die verschiedenen Wandlungsprozesse und ermöglicht ein „Querlesen“.

**Abb. 1: Überblick über die Fallbeispiele**

Schule	Wandlungsprozesse
<p><b>Fallbeispiel 1</b></p> <p><i>Schulumzug und Verschmelzungsprozess</i></p> <p>Antonia-Schule und Rath-Schule (Förderschule und Grundschule)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schulumzug der Antonia-Schule an den neuen Standort</li> <li>• Zusammenlegung von unterschiedlichen Schultypen: der Förderschule, der Grundschule und Schaffung der gemeinsamen inklusiven OGS zu einem Schulverbund</li> <li>• Zusammenwachsen der Einrichtungen</li> </ul>
<p><b>Fallbeispiel 2</b></p> <p><i>Etablierung inklusiver Strukturen in Schule und OGS</i></p> <p>OGS der Antonia- und der Rath-Schule OGS einer Förder- und einer Grundschule</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fusion und Schaffung einer gemeinsamen OGS nach Zusammenfügung zweier Schulen zu einem Schulverbund</li> <li>• Entwicklung inklusiver Strukturen</li> </ul>
<p><b>Fallbeispiel 3</b></p> <p><i>Bedarfsorientierter Erweiterungsprozess einer Schule</i></p> <p>Elke-Schule (Hauptschule)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bedarfsorientierter Erweiterungsprozess einer Schule</li> <li>• Schulformwechsel</li> <li>• ausgehend von einer Hauptschule Entwicklung einer Verbundschule und Weiterentwicklung zur Sekundarschule</li> <li>• Inklusion</li> </ul>

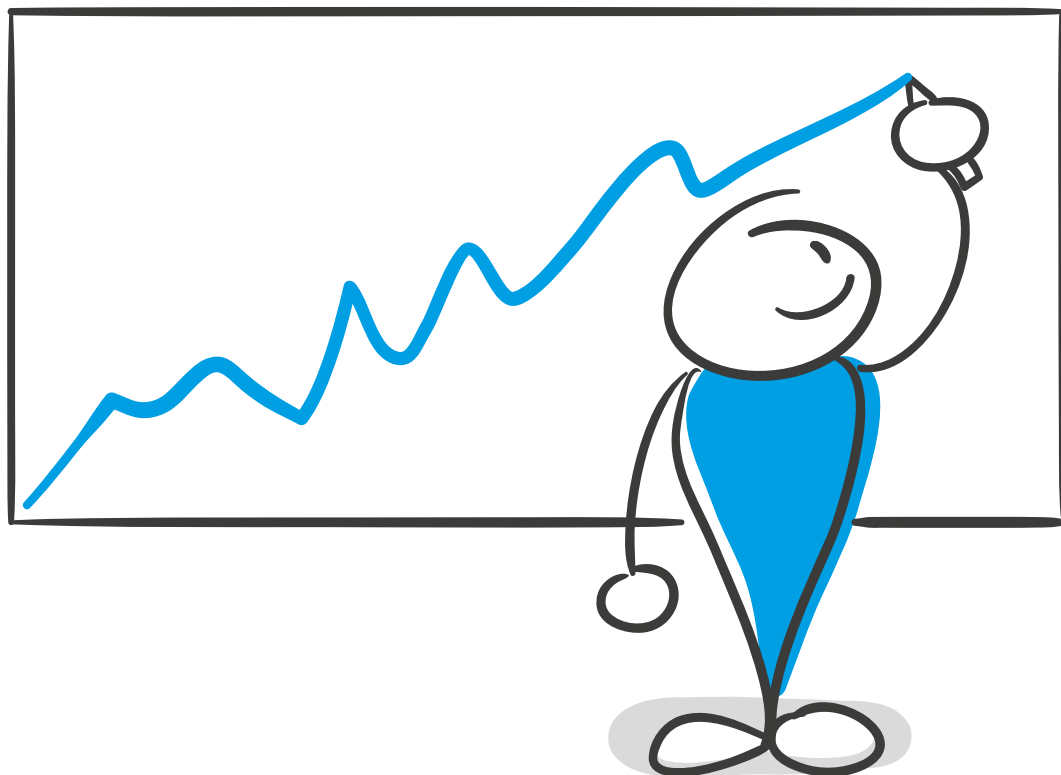
Die betrachteten Schulen befinden sich in unterschiedlichen Phasen eines Transformationsprozesses (am Anfang, in der Umsetzung, am Abschluss bzw. bereits in einem neuen Wandlungsprozess). Die Gesprächspartner und -partnerinnen wurden über persönliche Kontakte ausgewählt. Dabei wurde versucht, möglichst vielfältige Entwicklungstypen von Wandlungsprozessen einzubeziehen. Fast alle untersuchten Schulen sind Mitglied im Netzwerk des Landesprogramms „Bildung und Gesundheit – NRW“ und einige haben den Schulentwicklungspreis der Unfallkasse NRW errungen. Die Fallbeispielschulen richten sich damit in Richtung des Leitbildes „gute gesunde Schule“ aus. Alle Schulen haben erweiterte Schulleitungen. Die meisten der interviewten Personen sind in der Lehrerfortbildung tätig und bringen auch in anderen Schulen ihre Kompetenzen im Rahmen von Prozessen der Schulentwicklung und Qualitätssicherung ein.

Im Kapitel 4 werden die Erkenntnisse zum Change Management und schulischen Gesundheitsmanagement systematisiert und in Kapitel 5 werden modellhaft sieben Praxishilfen (Tools) vorgestellt. In der Langfassung dieser Studie wird eine Fülle weiterer Tools präsentiert, die in den Fallbeispielen angewendet wurden.

### **Die Publikation richtet sich an die folgenden Zielgruppen:**

- Schulleitungen
- die Mitglieder der Steuergruppen
- Kolleginnen und Kollegen
- weitere Mitglieder der Schulgemeinde
- interessierte Fachkreise und Institutionen
- Multiplikatoren

Die Intention war es, eine Arbeit aus der Praxis für die Praxis zu erstellen. Ziel ist es dabei, dass die Leserinnen und Leser aus der Publikation Ermutigung erfahren und sich in ihrer Schule für eine Schulentwicklung hin zur guten gesunden Schule einsetzen.



## 2 Wandlungsprozesse im Blickpunkt

### 2.1 Theoretischer Rahmen

Um schulische Wandlungsprozesse zu betrachten, ist es sinnvoll, ein Modell der Organisationsentwicklung zu Grunde zu legen. Organisationsentwicklung gilt als „ein längerfristig angelegter Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und der in ihnen tätigen Menschen. Der Prozess beruht auf dem Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrung“ (*Gesellschaft für Organisationsentwicklung e. V. in Gairing 1996, S. 12*). Organisationsentwicklung intendiert einen langfristigen Veränderungsprozess im Sinne höherer Wirksamkeit einer Organisation (Produktivität und Effektivität) und stärkerer Beteiligung und Einbindung der Organisationsmitglieder (Motivation und Kooperation, Qualifikation und Arbeitszufriedenheit) (*Becker, Langosch 1995, S. 14*).

Ziel eines erfolgreichen Wandlungsprozesses ist eine neue, transformierte Organisationsstruktur mit erhöhter Qualität und einer höheren Leistungskurve. Veränderungen in einer Organisation setzen Verunsicherung bei den Mitarbeitern frei, für deren Bewältigung zusätzliche Energien aufgebracht werden müssen und in dessen Folge die Leistungskurve zunächst sinkt und nach erfolgreicher Bewältigung wieder ansteigt.

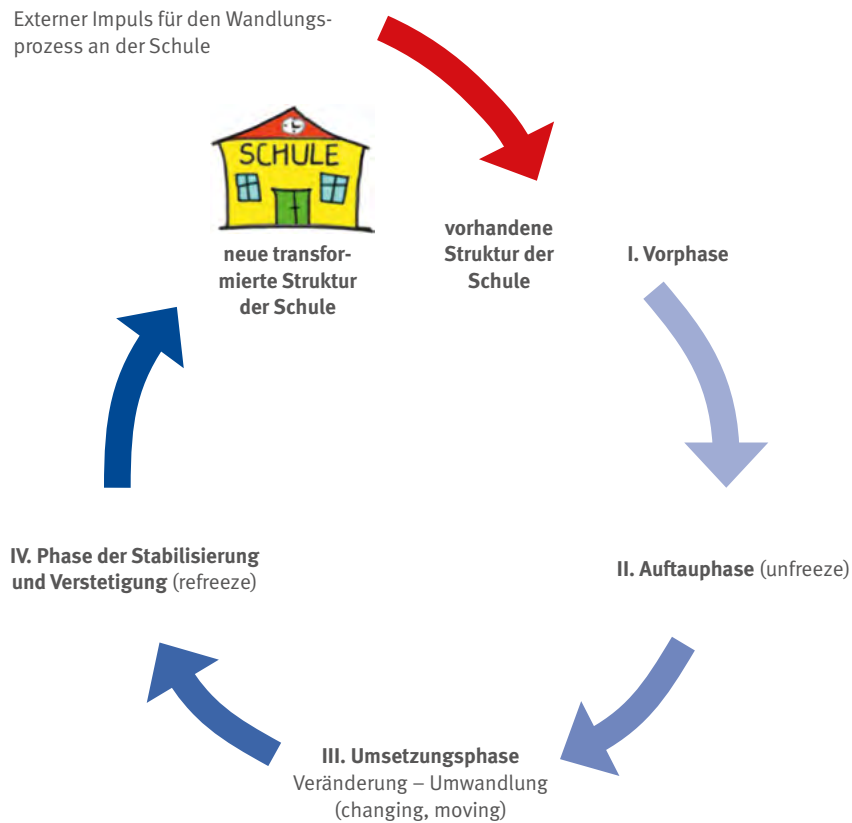
**Kurt Lewin (1976) identifizierte drei Phasen, die Organisationen in erfolgreichen Wandlungsprozesse durchlaufen**

- **die Auftauphase**, in der die alten Strukturen aufgetaut werden (*unfreezing*)
- **die Umsetzungsphase** der Veränderung und Umwandlung (*changing, moving*)
- **die Phase der Stabilisierung und Verstetigung** (*refreezing*),  
hier geht es auch darum, ein Zurückfallen in den alten Modus zu vermeiden

Daraus geht eine neue, transformierte Struktur mit höherer Qualität hervor.

Der Wandlungsprozess wird durch einen externen Impuls in Gang gesetzt. Von wesentlicher Bedeutung für den weiteren Prozessverlauf ist, wie (z. B. entschieden, leitbild- und beteiligungsorientiert) die Schulleitung diese Vorphase gestaltet: denn der Anfang bestimmt die Struktur. Daraus lässt sich das folgende Zirkelschema eines schulischen Wandlungsprozesses ableiten.

Abb. 2: Kreislauf schulischer Wandlungsprozesse



Quelle: Claussen, Frontzek

**Kurt Lewin (1976) formulierte die goldenen Regeln erfolgreichen organisatorischen Wandels**

- aktive Beteiligung am Veränderungsgeschehen, frühzeitige Information über den anstehenden Wandel und Partizipation an den Veränderungsentscheidungen
- Nutzung der Gruppe als Wandelmedium, denn Wandlungsprozesse in Gruppen sind weniger beängstigend und werden im Durchschnitt schneller vollzogen
- Kooperation unter den Beteiligten
- Wandelprozesse vollziehen sich zyklisch, sie bedürfen einer Auflockerungsphase, in der die Bereitschaft zum Wandel erzeugt wird, und einer Beruhigungsphase, die den vollziehenden Wandel stabilisiert

Leben ist Wandel im Sinne von Lebenszyklen und mit der permanenten Bewältigung von Herausforderungen verbunden. Daraus entstehen Impulse für Lernen und Entwicklung. Dies gilt auch für Organisationen, die verschiedene Phasen von institutionellen Wandlungsprozessen durchlaufen, die individuell und kollektiv von deren Mitgliedern und strukturell im Organisationssystem bearbeitet werden müssen.

Je nachdem wie herausfordernd die Wandlungsprozesse für die betroffenen Personen sind, desto eher sind diese emotional aufgeladen und desto schwieriger ist es für sie, sich durch die Phasen „durchzuarbeiten“ und desto größer sind unter Umständen Widerstände. Sich zu trauen, weiter im Prozess voranzuschreiten, erfordert Sicherheit, Vertrauen und Zuversicht. Wandlungsprozesse sind auch organisationelles Lernen.

**Besondere Bedeutung kommt dem Führungsverhalten formeller und informeller Führer als Schlüssel zur Gestaltung und Veränderung von Gruppenkulturen bei.**

Solche Wandlungsprozesse in Organisationen zu gestalten wird mit dem Begriff „Change Management“ bedacht. Kotter (1996) befasste sich mit Erfolgsfaktoren für Change Management in Wandlungsprozessen und hat einen Acht-Stufen-Veränderungsplan für organisatorischen Wandel mit den folgenden Stufen entwickelt:

1. Bewusstsein für dringenden Veränderungsbedarf schaffen
2. eine starke Führungskoalition aufbauen
3. Entwicklung einer Vision und Strategie
4. Kommunikation der Veränderungsvision
5. Veränderungsprozesse auf eine breite Basis stellen
6. Planung und Schaffung von kurzfristig sichtbaren Erfolgen
7. Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen anstoßen
8. neue Vorgehensweise institutionalisieren und in die Unternehmenskultur integrieren

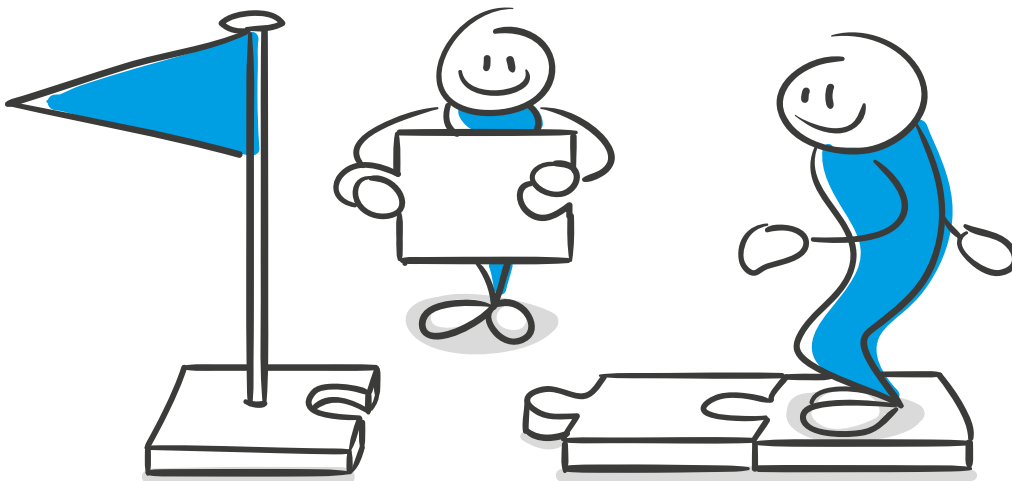
In der Literatur zum Change Management, zur Handhabung und Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen, spielen die Auswirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die gesundheitssensible Gestaltung der Change Prozesse bisher so gut wie keine Rolle (vgl. Katenkamp et al. 2014). Mit dieser Publikation wollen wir diese Lücke schließen.

## 2.2 Besonderheiten des Systems Schule

Das „System Schule“ weist einige Besonderheiten gegenüber anderen Organisationen auf. Schulen sind durch flache Hierarchien gekennzeichnet. Aus organisationstheoretischer Sicht sind Schulen „Zwitter“. Einerseits weisen sie Merkmale bürokratischer Organisationen im Sinne Max Webers auf. Zum anderen existieren Subsysteme in Schulen, die weitgehend autonom agieren.

Ein weiteres Kennzeichen ist, dass sich Lehrkräfte immer noch häufig als alleinverantwortlich (Einzelkämpfer) für die Erfüllung der ihnen vorgegebenen Bildungs- und Erziehungsziele sehen. Die Überzeugung, dass die Organisation Schule Ziele verfolgt, die die Organisationsmitglieder im Sinne der guten gesunden Schule nur gemeinsam erreichen können und dabei jeder Einzelne Ressourcen – wie zum Beispiel soziale Unterstützung – für sich erschließen kann, die zum Wohlbefinden und zur Gesundheit beitragen, setzt sich erst langsam durch.

Sowohl für die Erreichung der Bildungsziele als auch für die Förderung von Gesundheit ist es allerdings unerlässlich, dass Lehrkräfte ihre Schule als ein Kollektiv begreifen, welches gemeinsam seine Ziele verfolgt, Orientierung und Schutz bietet, aber auch Engagement und Loyalität verlangt. Um dieser Zielvorstellung nahezukommen, bedarf es einer Veränderung der Schulkultur und des professionellen Selbstverständnisses von Lehrkräften.



Erlebte soziale Unterstützung und Wertschätzung von Kolleginnen, Kollegen und Schulleitung, ein hoher Zusammenhalt im Kollegium sowie eine effiziente Organisation können das Belastungserleben – besonders auch in schwierigen Wandlungsphasen – mindern und zur Förderung von Wohlbefinden und Gesundheit aller Beteiligten beitragen.

Das traditionelle Organisationsformat von Schule hat zur Ausbildung eines Professionsverständnisses bei Lehrkräften beigetragen, welches sich fast ausschließlich auf die Unterrichtstätigkeit beschränkt. Lehrkräften fehlt es oft an einem Organisationsbewusstsein (Rolf 1995). Dies kann dazu führen, dass Schulentwicklungsprojekte von den einzelnen Lehrkräften als weniger notwendig und kaum „gewinnbringend“ betrachtet werden. In den Augen vieler Lehrkräfte ist das Funktionieren von Schule als Organisation mit langfristigen Zielen, der Förderung von Gesundheit und Arbeitszufriedenheit, Belastungsreduktion etc. keine Gemeinschaftsaufgabe.

Diese Aufgabe wird der Schulleitung zugewiesen, die aber ihrerseits nur begrenzte Befugnisse hat. Denn Dienst- und Fachaufsicht liegen bei der unteren und oberen Schulaufsicht. Die Rolle, Kompetenzen und Zuständigkeiten von Schulleitung unterscheiden sich damit wesentlich von der Leitung anderer Organisationen (und Unternehmen) (DAK UK NRW 2012, S. 155).

Die vergleichsweise geringe Steuerungs- und Durchgriffsmacht der Schulleitung führt dazu, dass sie als notwendig erachtete Innovationen nicht einfach initiieren oder gar anordnen kann. Sie muss vielmehr für diese werben, das Kollegium vom Nutzen der Veränderungen überzeugen und sie zum Mitwirken an einem gemeinsamen Unterfangen motivieren. Partizipative Organisationsentwicklung ab einem möglichst frühzeitigen Stadium des Wandlungsprozesses erhält hier für gelingende, tragfähige Schulentwicklungsprozesse eine zusätzliche Bedeutung.

### **2.3 Schulisches Gesundheitsmanagement**

Der Ansatz eines systematischen schulischen Gesundheitsmanagements spielt in den nachfolgend dargestellten Fallbeispielen erst ansatzweise und vereinzelt eine Rolle. Es müsste jedoch zukünftig gelingen, die vielfältigen gesundheitsbezogenen Aktivitäten an Schulen systematisch zu bündeln und zu systematisieren, um die vielfältigen Wandlungsprozesse gesundheitsförderlich zu gestalten. Dazu sollen nun einige praxisrelevante Forderungen dargestellt werden.

Ein schulisches bzw. betriebliches Gesundheitsmanagement ist ein Gesamtkonzept, das die gesundheitsbezogenen Aktivitäten auf den verschiedenen Ebenen bündelt und steuert. Ziel ist die dauerhafte systematische Bewertung, Beeinflussung und Steuerung von gesundheitsrelevanten Faktoren der Arbeitsbedingungen und der Arbeitsweise.

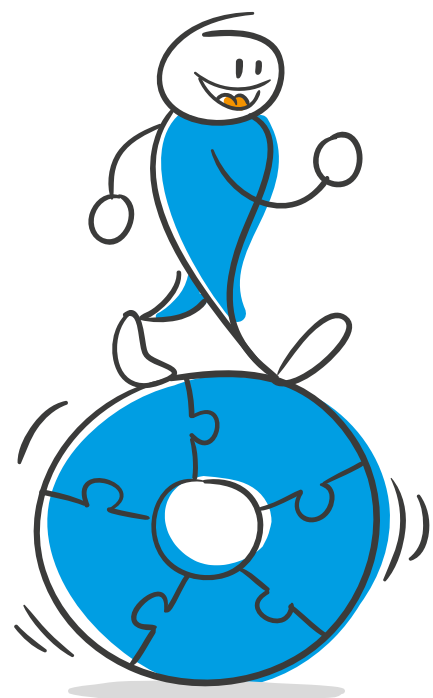
### Betriebliches Gesundheitsmanagement integriert die folgenden Elemente

- Arbeits- und Gesundheitsschutz
- Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)
- Fürsorgepflichten des Landes als Arbeitgeber
- Personal- und Organisationsentwicklung für gesunderhaltende Arbeitsbedingungen und ein gutes Schulklima
- betriebliche Gesundheitsförderung, Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit der Mitarbeitenden (Verhaltens- und Verhältnisprävention)

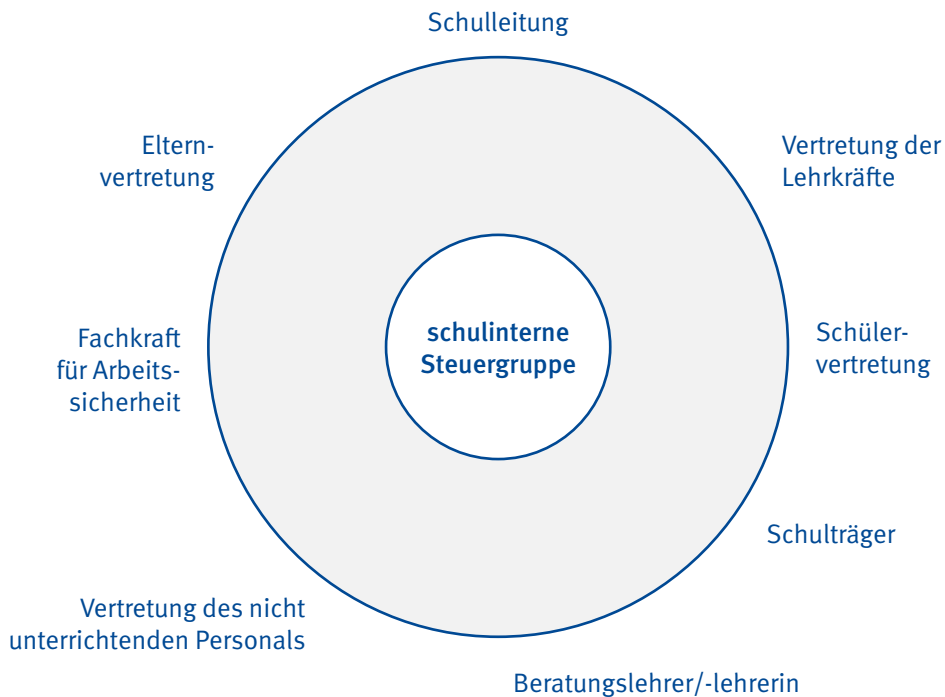
Betriebliches Gesundheitsmanagement berücksichtigt also im Sinne einer fachübergreifenden Betrachtung alle Aspekte der Arbeit in Bezug auf mögliche direkte oder indirekte Auswirkungen auf die Gesundheit. Dies ist vor allem am Arbeitsplatz Schule eine dauerhafte Aufgabe.

Zentrales Element des Gesundheitsmanagements ist die Steuergruppe des Gesundheitszirkels, die sich aus Vertretern und Vertreterinnen der Akteursgruppen der Schulgemeinde zusammensetzt und die Aktivitäten steuert. Sie setzt sich aus Repräsentanten der verschiedenen Gruppen der Schulgemeinde, Schulleitung, formal gewählten Vertretern (Personal-/Lehrerrat, Schüler- und Elternvertretung), informell gewählter Vertretung (z. B. des nicht unterrichtenden Personals, der OGS), Schulträger, Gremien- und Funktionsvertretern (z. B. Fachkraft für Arbeitssicherheit), Beratungslehrkräften und weiteren Akteuren (z. B. Steuergruppe, Koordination Gesundheitsförderung) zusammen.

Hier ist zwischen arbeitsfähiger Gruppengröße/Arbeitsstruktur, Repräsentation der wichtigen Akteursgruppen und fachlich gebotener Mitwirkungen von Akteuren auszutarieren (*Landesvereinigung für Gesundheit und Akademie für Sozialmedizin Niedersachsen e. V. o. J., Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur Mecklenburg Vorpommern 2014, Hundeloh 2012*).



**Abb. 3: Gesundheitszirkel – die Steuergruppe eines schulischen Gesundheitsmanagements**



Quelle: Claussen, Frontzek

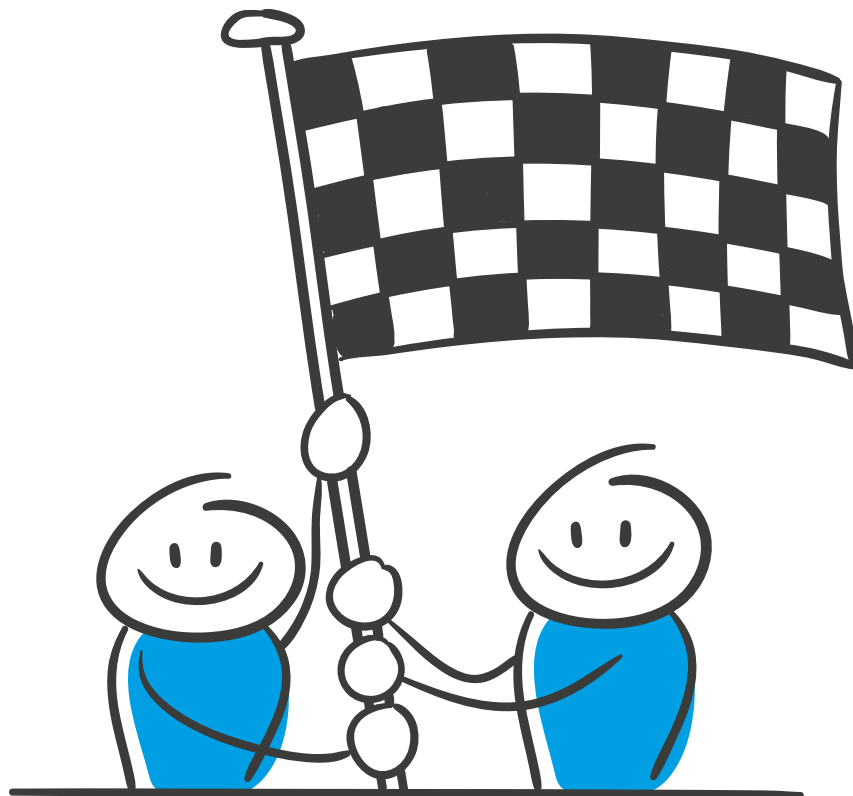
**Im Gesundheitszirkel werden neue Ideen zur Planung und Durchführung betrieblicher Gesundheitsförderung in den folgenden Schritten erarbeitet**

- Status-Quo-Diagnose: die Ermittlung der Handlungsbedarfe
- Interventionsplanung: Ursachenanalyse, Auswahl von Zielen, Maßnahmen und Instrumenten im Gesundheitszirkel
- Intervention: die Durchführung der Maßnahmen
- Evaluation: als Ist-Soll-Abgleich

Am besten wird die Status Quo-Diagnose von Belastungen und Stressoren, Gesundheitsressourcen, Entlastungsmöglichkeiten und Lösungen je nach Schulgröße gemeinsam mit den Betroffenen, dem Gesamtkollegium und anderen Mitarbeitern in Kleingruppen und Teams vorgenommen. Denn nicht nur die Schülerschaft, sondern auch ein Kollegium stellt sich heute sehr heterogen dar und umfasst Untergruppen, wie z. B. Lehramtsanwärter und Referendare, Berufsanfänger, ältere Kollegen kurz vor dem Ausscheiden aus dem Beruf und Teilzeit- und Vertretungskräfte. Dieses Vorgehen ist zugleich auch inklusive Schulentwicklung, in der die Vielfalt von unterschiedlichen Bedürfnissen aufgenommen wird.

Aus gesundheitswissenschaftlicher Sicht muss bereits von Anfang an, also bereits bei der Interventionsplanung von bedarfsorientierten Maßnahmen, die Wirkungsebene (Erfolgsnachweis) betrachtet werden. Die im Rahmen des schulischen Gesundheitsmanagements eingesetzten Instrumente und Programme müssen Qualitätsstandards entsprechen. Sie sind auf relevante Zielgruppen mit formulierten Zielen auszurichten und ziehen aufeinander abgestimmte, vernetzte Maßnahmen nach sich, wobei die Zielerreichung später gemessen werden muss.

Daran schließen sich die Maßnahmenumsetzung und deren Evaluation als Abgleich zwischen gesetzten Zielen sowie Erreichtem und dem durchlaufenen Prozess an. Die Steuergruppe begleitet diesen Prozessverlauf, strukturiert und steuert den Arbeitsprozess.



**Als Schlüsselbereiche für Betriebliches Gesundheitsmanagement in Schulen gelten  
(siehe auch Landesvereinigung für Gesundheit und Akademie für Sozialmedizin Niedersachsen e. V. o. J.)**

- **die Förderung der Arbeitszufriedenheit, der Leistungsfähigkeit und Motivation**
  - durchschaubare Kommunikations- und Informationsstrukturen
  - ein Schulklima gegenseitiger Wertschätzung und eines respekt- und achtungsvollen Umgangs miteinander
- **die gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeitsbedingungen**
  - die gesundheitsgerechte Optimierung von Arbeitsabläufen und Arbeitseffektivität
  - die Reduzierung Gesundheit beeinträchtigender Verhältnisse am Arbeitsplatz
  - die Schaffung gesundheitsförderlicher räumlicher Arbeits-, Lehr- und Lernbedingungen (Lärm, Luft, Licht)
- **die Qualität der Führung**
  - die Erweiterung des Wissens über gesundheitsgerechtes Führungsverhalten sowie die Stärkung der Führungskompetenzen
  - ein partizipativer Führungsstil und die Einbeziehung der Betroffenen
  - Ressourcenorientierung und wertschätzender Kommunikationsstil
  - Transparenz von Entscheidungen
- **die Befähigung der Beschäftigten zur Erhaltung ihrer Arbeitsfähigkeit („gesunde Arbeit“)**
  - ein gesundheitsbewusstes Verhalten der Beschäftigten
  - die Förderung der persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten
  - die Unterstützung der Beschäftigten und Führungskräfte im Umgang mit Sucht und psychischen Belastungen

Die besondere Bedeutung der Schulleitung wird im Text immer wieder hervorgehoben. Leitungshandeln – vornehmlich in Krisen und Wandlungssituationen – muss so gestaltet sein, dass es in einem gesundheitsgerechten Schulmanagement und salutogenem Führungsverhalten mündet. Das Verhalten von Schulleitung, der Umgang mit Belastungen, Konflikten und der eigenen Gesundheit sowie der Aufbau einer wertschätzenden Kommunikation und Ressourcenorientierung kommt eine wichtige Vorbildfunktion zu.

Rundum gesund ist das System Schule, wenn die Organisation – besonders in Zeiten schwieriger Herausforderungen wie Wandel – als Ganzes vom Gesundheitsgedanken erfasst wird und alle Beteiligten davon überzeugt sind, dass die gute gesunde Schule ein Gewinn ist und Nutzen für alle mit sich bringt.



### 3 Kommentierte Fallbeispiele aus der Praxis

#### 3.1 Schulumzug und Verschmelzungsprozess in der Antonia-Schule

Schule	Wandlungsprozesse
<p>Fallbeispiel 1</p> <p><i>Schulumzug und Verschmelzungsprozess</i></p> <p>Antonia-Schule und Rath-Schule (Förderschule und Grundschule)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schulumzug der Antonia-Schule an den neuen Standort</li> <li>• Zusammenlegung von unterschiedlichen Schultypen: der Förderschule, der Grundschule und Schaffung der gemeinsamen inklusiven OGS zu einem Schulverbund</li> <li>• Zusammenwachsen der Einrichtungen</li> </ul>

Die Auseinandersetzung mit dem Wandlungsprozess an der Förderschule, der in diesem Abschnitt sehr ausführlich dargestellt wird, war Ausgangspunkt der vorliegenden Analyse von schulischen Wandlungsprozessen. An der Antonia-Schule wurden vier Interviews mit verschiedenen Rollenträgern geführt, mit der Schulleitung, mit der Leitung der OGS, einer Elternvertreterin und mit zwei kleinen Gruppen von Schülern aus der vierten Klasse, die beide Schulstandorte erlebt hatten. Dies ermöglichte einen tiefen Einblick in den Prozessverlauf. Der Wandlungsprozess zwischen Beschlussfassung und Schulumzug lief über etwa zweieinhalb Jahre und ist danach noch nicht abgeschlossen. Es wird noch einige Zeit brauchen, bis die beiden Schulen zusammengewachsen sind.

Die Förderschule in einer Großstadt wurde an einen neuen Standort in einem Stadtteil verlagert und mit der dort bereits ansässigen Grundschule zu einem Schulverbund zusammengefügt. Der Schulumzug war ein vom Schulträger initiiertes Prozess. Eine Schadstoffsanierung im Schulgebäude war notwendig und aufwendig durchgeführt worden. Hier wurde ein Sanierungsbedarf seitens des Schulträgers genutzt für einen Neuanfang und eine offensive qualitative Weiterentwicklung des Schulstandortes. Das gesamte Gebäude wurde aufwändig für zwei Schulen und eine OGS umgebaut, energetisch saniert und eine Holzpelletanlage eingebaut. Kennzeichnend sind die Prozesshaftigkeit, die Ressourcenorientierung, die Nutzung (und Einforderung) von Beteiligung und gutes Projektmanagement von Anfang an. Dabei sind die Übergänge zwischen Beteiligung, Mitgestaltung, Delegation und Entwicklung flacher Organisationsstrukturen fließend.

#### Belastungen

Auch an der Antonia-Schule und ihrer OGS waren die Wandlungsprozesse mit Unsicherheiten, Ängsten und Mehrarbeit verbunden, deren Auswirkungen vor Ort zu bewältigen waren. Die Belastungen an der Antonia-Schule waren in der Anfangsphase und während der Umzugsarbeiten besonders hoch. Diese Belastungsspitzen kamen zu den üblichen Anforderungen im Schulalltag am Ende und am Anfang des Schuljahres hinzu. Die Schulleitung erfuhr als erste von den anstehenden Anforderungen und musste sich diesen als Erste stellen und sie ins Schulsystem hineinragen. Die Auseinandersetzung mit dem anstehenden Wandel setzte im Kollegium, in der OGS, bei den Schulkindern und in der Elternschaft zeitversetzt ein.

Die Aussicht darauf, die vertrauten Räume und bewährten Teamstrukturen am alten Standort zu verlassen und in eine noch ungewisse Perspektive aufzubrechen, belastete die Kollegen emotional. Aber auch der Schulumzug der Antonia-Schule, dessen Vorbereitung, Durchführung und die Nacharbeiten führten zu starker Mehrbelastung aller Kollegen in der Schule und der OGS. In der Zeit vor dem Umzug übertrug sich die Hektik und Unruhe auch auf die Kinder. Die Eingewöhnung der Kinder an das neue Schulgebäude verlief jedoch unerwartet schnell und reibungslos. Die zunächst nur kommissarisch besetzte Rektorenstelle und mehrfacher Personalwechsel an der Grundschule erschwerte den Aufbau neuer Strukturen.

### **Störungen konstruktiv und gemeinsam bearbeiten und als Impuls zur Entwicklung nutzen**

Im Vorfeld des Schulumzugs entstand ein Konflikt im Kollegium der Antonia-Schule, der zur Lagerbildung im Kollegium führte und die Arbeitsatmosphäre und das Miteinander im Kollegium erheblich belastete. Im Rückblick hätte sich die Schulleiterin ein Mehr an Handwerkszeug gewünscht, um die Gruppendynamik im Vorfeld stärker steuern, Impulse geben, Grenzen setzen und damit den Konfliktprozess eingrenzen zu können. Der Konflikt führte letztlich dazu, dass eine Kollegin auf eigenen Wunsch die Schule verließ. Gut bewährt hat sich der Einsatz von Metaphernarbeit in einer Abschlussitzung im Kollegium, um noch einmal gemeinsam auf den Konflikt zu schauen, den Emotionen Raum zu geben und den Prozess damit gut abschließen zu können. Darüber hinaus wurden auch Ideen gesammelt, wie Zusammenarbeit, Organisation und das Klima an der Schule weiter verbessert werden könne.

Als Folge des Konfliktes gab es auch organisatorische Änderungen. Da das Amt des Konrektors vakant war und trotz mehrfacher Ausschreibungen nicht wiederbesetzt werden konnte, wurde eine Steuergruppe als erweiterte Schulleitung eingesetzt. Die Arbeits- und Organisationsstrukturen wurden konsequent Schritt für Schritt weiterentwickelt. Neue Personen rückten in neue Aufgaben und Ämter vor. Die Arbeitsatmosphäre wandelte sich und wurde kooperativer. Dies schien die Konfliktfähigkeit im Kollegium, die Auseinandersetzung mit verschiedenen Sichtweisen und Bedürfnislagen, die Fähigkeit zum Perspektivwechsel und die Zuversicht, auch ganz neue Aufgaben bewältigen zu können, zu befördern.

### **Entlastungsressourcen erschließen**

In der Zeit der Konfliktbearbeitung wurden auch Arbeitsentwicklungsgespräche geführt, um mit den Kollegen Bedarfe, Erwartungen und Lösungsmöglichkeiten zu erörtern. Belasteten Kollegen wurde die Gelegenheit zur Umstrukturierung ihres Arbeitsfeldes eröffnet. Hier ging es auch darum, Möglichkeiten zur Entlastung bis hin zur Versetzung zu eröffnen und dies in einer akzeptierenden Haltung gegenüber den Kollegen umzusetzen.

Für die Teilabordnungen in das „Gemeinsame Lernen“ wurde im Kollegium eine bedarfs- und kriteriengestützte Auswahlliste erarbeitet, die Transparenz und Orientierung schaffen und bindende Wirkung für alle ohne Ausnahme haben sollte. Allerdings schwankt die Stellenbesetzungs- und Bedarfssituation an den Schulen erheblich, so dass diese Liste in kurzer Frist erneuert werden muss. Dennoch wurde hier ein gemeinsamer Weg eingeschlagen und Akzeptanz für erforderliche „Abordnungen“ geschaffen.

Eine weitere Maßnahme war es, die jeweiligen Belastungen der Kollegen mit zusätzlichen Arbeiten, Aufgaben und Funktionen mit einem Punktesystem transparent zu machen und den Geschäftsverteilungsplan gemeinsam mit Schulleitung, Steuergruppe und Kollegium hin zu einer gleichmäßigeren Verteilung „gesundheitssensibel“ weiterzuentwickeln.

### **Die zentrale Rolle der Schulleitung – salutogene Führung<sup>2</sup>**

Eine wichtige Rolle im gesamten Prozessablauf spielt die Schulleitung und ihr Vermögen, komplexe Schulentwicklungsprozesse zu steuern. Entscheidend ist ihre Haltung und Bereitschaft, Neues auszuprobieren, Aufgaben abzugeben und zu steuern, Beratung zu nutzen sowie sich auf Gruppenprozesse einzulassen. Sie muss bereit sein, für Überzeugungen einzutreten, sich mit Kritik auseinanderzusetzen und fähig und gewillt sein, Reflexionsrunden einzulegen.

Die Haltung der Schulleitung hatte an dieser Schule früh die Überzeugung gewonnen, dass Nutzen und Chancen des Schulumzugs die Risiken und Unsicherheiten überwogen. Auf Grundlage der im Schulprogramm gemeinsam verankerten Leitideen warb sie in der Schulgemeinde für ihre Argumente, nahm die Befürchtungen und Gegenargumente aber ebenso ernst, votierte für eine Abstimmung der Vertreter der Schulgemeinde. Später hatte sie die Haltung, es gäbe kein Zurück mehr, es müsse (und könne) der Weg weitergegangen werden. Diese klare, innere Haltung vermittelte Sicherheit, Orientierung und Zuversicht in die Schulgemeinde. Die Schulleitung nahm früh wahr, wer im Kollegium den Prozess mittragen wollte und als Herausforderung ansah und lud diese Personen ein, den Prozess mitzutragen und gemeinsame Zielvorstellungen zu entwickeln.

Darüber hinaus hatte die Schulleitung früh die Haltung entwickelt, im Prozess proaktiv und selbstbewusst die Mitwirkung und Unterstützung des Schulträgers einzufordern und auf Augenhöhe die Konditionen zu verhandeln. Dies prägte das Miteinander in der Schulgemeinde und die Verhandlungen mit dem Schulträger wesentlich. Im Laufe des Prozesses schulte die Schulleitung ihre Sensibilität und nahm wahr, dass im Laufe des Wandlungsprozesses Schulleitung, Lehrerkollegen, Schülerschaft, Eltern und Kollegen der OGS zu unterschiedlichen Zeitpunkten unter Stress gerieten und dies aufzufangen war.

Die Schulleiterin brachte ihre Erfahrungen und Kompetenzen als Gesundheitswissenschaftlerin ein und erweiterte sie um Erfahrungen im eigenen beruflichen Handlungsfeld. Sie nutzte verschiedene Formen von Feedback, Erfahrungsaustausch und Reflexion, sowie den Austausch mit anderen. Wichtig war auch die Zusammenarbeit in einer Supervisionsgruppe zur Stressprävention und Coaching-Sitzungen mit einer externen Beraterin. Sie brachte damit die Bereitschaft auf, die eigenen Emotionen und Motivlagen selbstachtsam wahrzunehmen, sich auf zunächst wenig vertraute Beratungssettings einzulassen und Möglichkeiten zur Selbstreflexion zu nutzen. Hinzu kam die Fähigkeit, Beobachtungen, Emotionen und Bedürfnisse im Kontakt mit den Kollegen zu formulieren, die Perspektive zu wechseln und gemeinsam Lösungen auszuhandeln. Es war die Fähigkeit, sich für die Mitgestaltung veränderbarer Situationen engagiert einzusetzen und Mitstreiter zu gewinnen.

---

<sup>2</sup> Weitere Hinweise entnehmen Sie folgenden Publikationen: *Unfallkasse NRW (2010) Gesundheitsförderliches Leitungshandeln in der Schule; Gesundheitsmanagement an Schulen – Prävention und Gesundheitsförderung als Aufgaben der Schulleitung*

Zur Prioritätensetzung und Ressourcenschonung gehörte es, das Wesentliche und Anstehende in der beruflichen und privaten Situation zu identifizieren und nur schwierig änderbare Situationen als gegeben zu akzeptieren. Hinzu kamen Auszeiten, um sich selbst immer wieder in Balance zu bringen. Eine weitere Ressourcenquelle war die Auseinandersetzung mit anderen beruflichen Einsatzmöglichkeiten. Dies ebnete der Schulleitung einen neuen Zugang zu beruflichen Perspektiven und zu Zielsetzungen der Arbeit an ihrer Schule. Hinzu kam ein gutes Organisationsvermögen, Strukturierung von Abläufen, Delegation von Aufgaben und Umsetzung ein gutes Zeitmanagement. Auf organisatorischer Ebene schaffte der Einsatz der Steuergruppe eine Entlastung für die Schulleitung, erforderte allerdings ihrerseits auch eine Neuorientierung der Schulleitung in der neuen kooperativen Rollenverteilung.

### Mitgestaltung des Prozesses

Auf der Grundlage eines Schulentwicklungskonzeptes lag zum Start eine Beschlussvorlage des Rates vor, die den Umzug der Förderschule vorschlug, deren Umsetzung jedoch noch an das Votum der Schulkonferenz geknüpft war. Im Falle eines nicht erfolgenden Votums hätte dies Konsequenzen für die weitere Entwicklung der Schule gehabt. Der Prozess der Beschlussfassungsgremien war zwischen Mai und Juli recht kurzfristig gesetzt. Diese externe Rahmenvorgabe wurde aber für einen Schulentwicklungsprozess innerhalb der Schule genutzt. Und es gelang, eine externe Unterstützung einzubinden und eine Kooperation mit dem Schulträger auf Augenhöhe aufzubauen.

In diesem Zeitraum gelang es ebenfalls, zusätzliche Fördermittel zu akquirieren, um sehr zeitnah einen Pädagogischen Tag durchzuführen. Mit externer Moderation wurden die Chancen und Risiken eines Umzugs sichtbar gemacht, die Stimmungslage und Positionen im Kollegium offengelegt und gemeinsam die Gelingensbedingungen des Schulumzugs gesammelt.

Die Stimmungslage im Kollegium war in dieser Zeit insgesamt durch Verunsicherung und Abwehr geprägt. Dennoch gelang es, eine Auseinandersetzung und eine Meinungsfindung anzuregen und Vertreter des Kollegiums für den weiteren Prozess zu finden. Kollegium, Schulpflegschaft und Schulkonferenz entschieden kurze Zeit später mit positivem Votum für den Umzug. Mit dem Schulträger wurden danach offene Fragen und die Gelingensbedingungen eines Schulumzugs verhandelt. An den Verhandlungsgesprächen mit dem Schulträger nahmen neben den beiden Schulleitungen je zwei Vertreter aus dem Kollegium und aus der Elternschaft teil. Dadurch konnte die Schule in den Gesprächen verhandlungsstark auftreten. Und zugleich wurden Beteiligungs- und Mitgestaltungsstrukturen geschaffen. Während des Umzugsprozesses zeigte sich der Schulträger allzeit ansprechbar und kooperativ. Und er hielt alle Zusagen ein. Dies wurde auch in die Schulgemeinde vermittelt und wirkte Vertrauen aufbauend. Als Erfolg wurde kurzfristig und für Beteiligten sichtbar, dass eine komplette materielle Neuausstattung der Schule möglich war. Die Früchte der gemeinsamen Bemühungen als Selbstwirksamkeitserfahrungen und der entsprechende Nutzen im Alltag waren für alle nach kurzer Zeit erfahrbar. Allerdings war die Doppelrolle der Schulverwaltung als Unterstützer, Kooperand, aber ebenfalls Träger und Kontrolleur, nicht unproblematisch. Hier in den Verhandlungen und gegenüber Erwartungen des Schulträgers selbstbewusst aufzutreten, erforderte einiges an Mut seitens der Schulleitungen und der Projektgruppe aus Lehrkräften und Elternvertretern.

### Gelegenheiten zur Beteiligung und Mitgestaltung in der Schulgemeinde schaffen

Schon sehr früh, als die Perspektive des Schulumzugs ausgehandelt wurde, wurden Gelegenheiten genutzt (und geschaffen), um die Mitglieder der Schulgemeinde am Prozess zu beteiligen, sei es zu informieren, ihre Wünsche abzufragen oder auch aktiv einzubinden. Dies verstärkte den Zusammenhalt, schaffte Orientierung und Identifizierung und mobilisierte Kräfte. Dabei wurden die in der Schule vorhandenen Gremien genutzt, eingebunden und weiterentwickelt. Dazu gehörte auch die Einbindung von zwei Vertretern der Elternschaft in die Verhandlungsgespräche mit dem Schulträger.

Die Schulleitung informierte die Eltern frühzeitig über den anstehenden Schulumzug und stellte die damit verbundenen Chancen dar. Die weitere Information über Neuigkeiten erfolgte über die Klassenlehrer. Wünschenswert wären hier auch frühzeitige Ortstermine am neuen Schulstandort gewesen, damit sich die Eltern selbst ein Bild hätten machen können. Wichtig ist in dieser Phase, durch Elternbriefe und Veranstaltungen den Kontakt zu den Eltern zu halten und vorhandene Fragen, Befürchtungen und Bedürfnisse frühzeitig wahrzunehmen und aufzufangen. Auch in der Phase der eigenen noch unsicheren Suche nach einer Haltung und dem Aufbau neuer Arbeitsstrukturen ist es unerlässlich, den Kontakt zur Elternschaft aufzubauen und zu halten. Und hier kann durchaus auch in einem offenen Beteiligungsprozess mit den Eltern zusammen nach Lösungsansätzen gesucht werden.

In einer Befragung der Eltern wurden die neuralgischen Engpassfaktoren und besonderen Befürchtungen ermittelt. Den Eltern waren die gesicherte Betreuung der Kinder in der OGS und ein weiterhin gesicherter Schulbustransfer, der mit den Berufszeiten der Eltern kompatibel blieb, besonders wichtige Anliegen. Und die Eltern befürchteten, dass die Förderschüler sich im neuen, wesentlich größeren Schulgebäude nur schwer würden orientieren können. Auf diese Punkte wurde daher in den Planungen ein wesentliches Augenmerk gerichtet. Und nach dem Umzug konnten die Befürchtungen der Eltern entkräftet werden: Der Schulbustransfer klappte gut. Die Öffnungszeit der OGS wurde verlängert. Ein Farbsystem im Schulgebäude und die Orientierung durch die Klassenlehrer führten dazu, dass sich die Förderschüler sehr schnell gut zurecht fanden.

Am neuen Standort wurden neue Formen geschaffen, um Kinder und Eltern zu informieren, zu beteiligen und einzubinden, wie das Kinderparlament und das Kinderforum. Veranstaltungen wurden zur Beteiligung aller Mitglieder der Schulgemeinde genutzt, so das Schultheater, der Schulgarten, das schulübergreifende gemeinsame Kinderfest und Kunstprojekte.

Eine weitere Herausforderung besteht immer noch darin, Aktivitäten als „Räume der Inklusion“ zu nutzen, um Zusammenwirken, Begegnung und Verständigung zwischen den Mitgliedern der noch getrennten beiden Schulgemeinden zu fördern. Als Nächstes wird es darum gehen, in Schule und OGS Formen zu entwickeln, in denen sich die Eltern der beiden Schulen begegnen und Kontakte knüpfen können. Und es sind zwei inklusive Kunstprojekte geplant, eine Zirkusveranstaltung und ein Theaterprojekt, an dem Schüler und Schülerinnen beider Schulen teilnehmen. Für die Eltern beider Schulen wurde ein Elterncafé als Treffpunkt eingerichtet.

### Erfolge feiern und Rituale schaffen

Wichtig war es, Gelegenheiten zum Feiern zu schaffen und Abschiedsrituale in der alten und ein Willkommen in der neuen Schule zu entwickeln. Die „Rausschmeißparty“ nur wenige Tage vor dem Umzug aus der alten Schule war ein voller Erfolg. Die Kinder konnten alle Flächen und Räume noch einmal „bespielen“ und von ihnen Abschied nehmen. Der Förderverein unterstützte all das tatkräftig. In einer Wunschbaumaktion wurden die Wünsche von Eltern, Kindern und Lehrkräften für die Zukunft am neuen Schulstandort gesammelt, aufgehängt und dessen Auswertung später in der Schulgemeinde veröffentlicht. Hinzu kamen der Tag der Offenen Tür und ein Frühstück, um am neuen Standort Fuß und Vertrauen fassen zu können. Und auch im Kollegium wurden neue Rituale entwickelt, wie z. B. ein im Lehrerzimmer ausliegendes Jahrbuch, in dem die wichtigsten Ereignisse der Schulentwicklung festgehalten werden.

Das Kooperationsnetz der Schule wurde weiterentwickelt und Partner am neuen Standort gewonnen. Auf diese Weise wurden kurzfristig umsetzbare Projektbausteine und Erfolgserlebnisse generiert und neue Kontakte aufgebaut, die den Umzugsprozess und das „Anwachsen“ der Schule am neuen Standort unterstützen und zur gesamtstädtischen Profilbildung beitragen.

### Evaluation zur Standortbestimmung und Profilierung nutzen

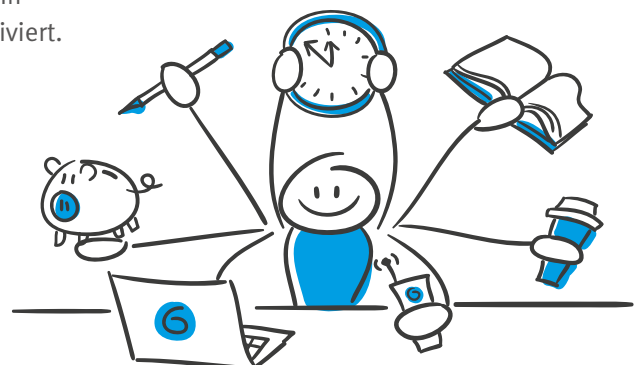
Es wurden Gelegenheiten zur Ideensammlung und Prozessauswertung genutzt. Während der Mediation wurden Vorschläge zur Verbesserung des Schulklimas und der Arbeitsstrukturen zusammengetragen. Während der Rausschmeiß-Party wurden alle Wünsche in Bezug auf die neue Schule in einer Wunschbaumaktion gesammelt. Es wurden zwei systematische Befragungen durchgeführt, deren Ergebnisse in der Schulgemeinde veröffentlicht wurden.

Parallel zum Umzugsprozess wurden an der Schule das IQES-Screening (*Instrument für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen*) (siehe Brägger, Posse 2007) durchgeführt, die „Entwicklungsbedarfe“ zu Tage brachten. Allerdings wurden die Evaluationsergebnisse genutzt, um Teilerfolge und Stolz auf das Erreichte nach innen zu vermitteln, an den Defiziten zu arbeiten, das Schulentwicklungsprofil zu schärfen und Fördermittel einzuwerben.

Während der Phase des Schulumzugs musste auch die Qualitätsanalyse (QA) durchgeführt werden.

### Kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit: Klappern gehört zum Geschäft!

Kennzeichnend für den Prozess war eine konsequente Öffentlichkeitsarbeit über die großen und kleinen Aktivitäten und Erfolge an der Schule. Die Presse wurde jeweils eingeladen. Zeitungsartikel erschienen und wurden archiviert. Schulflyer, Schullogo und Website wurden stetig aktualisiert. Verknüpft wurde das mit Beteiligungsaktionen in der Schulgemeinde und externen Veranstaltungen, in denen sich die Schule vorstellte.



### **Projektmanagement: Gute Vor- und Nachbereitung des Umzugs in der Schule**

Neben den weichen kommunikativen Faktoren spielten eine gute Planung und gutes Projektmanagement eine sehr wichtige Rolle. So wurde der Umzug mit externer Unterstützung vorbereitet. Ein Inventarisierungssystem für die Schulmaterialien wurde entwickelt und umgesetzt. Eine Umzugsmappe mit relevanten Informationen und ein Pflichtenheft wurden erstellt, um den Bereitschaftsdienst, an dem sich alle Kollegen während des Schulumzugs in den Herbstferien beteiligten, zu unterstützen. Und dies gewährleistete, dass das Umzugsgut direkt am neuen Schulstandort in die jeweiligen Räume eingewiesen, Mängel sofort erfasst und Zusatzarbeiten vermieden wurden.

### **Ressourcenorientierung**

Kennzeichnend war die Ressourcenorientierung im Wandlungsprozess. Das war zum einen die Mobilisierung von internen und externen Ressourcen. Dazu gehörte aber auch die Haltung, sich immer wieder zu fragen, wie auftretende Probleme und Stolpersteine in Impulse für die Schulentwicklung umgewandelt und damit als Ressource nutzbar gemacht werden konnten. Es gelang immer wieder, externe Ressourcen einzuspielen. Dazu gehört auch, die Erfahrungen aus dem Wandlungsprozess zur Profilierung und Außendarstellung der Schule zu nutzen. Die externe Unterstützerin moderierte den Pädagogischen Tag, wirkte als Mediatorin, strukturierte die Umzugsarbeiten mit, beriet und coachte die Schulleitung bei Bedarf, schrieb Fördermittelanträge, dokumentierte die Arbeiten für die Qualitätsanalyse, die dann gleichzeitig wieder genutzt werden konnten für die Bewerbung zum Schulentwicklungspreis. Durch ihren Einblick in den laufenden Prozess aus verschiedenen Perspektiven hatte sie wichtige Hintergrundinformationen und es mussten nicht immer wieder neue Personen eingearbeitet werden.

### **Umsetzung neuer Unterrichtskonzepte und neuer Kompetenzangebote**

Parallel dazu wurden neue Unterrichtskonzepte zum Beispiel zum individualisierten und kooperativen Lernen entwickelt und implementiert. An der Förderschule Sprache wurden auch Sprachförderkonzepte für Kinder mit Zuwanderungsgeschichte entwickelt und damit auch Bedarfe aus dem Sozialraum aufgenommen. Dies kommt letztlich allen Kindern, auch denen in der Grundschule zugute. Darüber hinaus wurde hier in Zusammenarbeit mit anderen Schulen ein Beratungszentrum für den Schwerpunkt Kommunikation aufgebaut.

### **Ansatzpunkte für schulübergreifende Organisationsentwicklung nutzen**

Das Schulsekretariat und die OGS waren die ersten gemeinsamen, schulübergreifenden Schuleinheiten. Die beiden Schulen hatten noch zwei Schulleitungen. In kleinen Schritten wurden schulübergreifende Strukturen aufgebaut, um die Arbeit zwischen den beiden Schulleitungen, der OGS, den Steuergruppen, den Kollegien, in den Schulgemeinden abzustimmen. Inzwischen wurden gemeinsame Schulregeln verabschiedet. Veranstaltungen werden schulübergreifend konzipiert, um durch gemeinsames Tun zusammenzuwachsen. Wie unbesetzte Rektorenstellen den Prozess behindern und den Aufbau von schulübergreifenden Arbeitsstrukturen behindern, wird auch in diesem Fallbeispiel deutlich. Die Leitung der Antonia-Schule musste sich so immer wieder auf neue Personen einstellen und der Aufbau von Kooperationsstrukturen stockte immer wieder. Die Weiterentwicklung (zur guten gesunden Schule, zum Schulverbund und zur inklusiven OGS) wird Schritt für Schritt weiter fortgeführt auf der Grundlage von konkreten Aktivitäten, sich bietenden Gelegenheiten, Beteiligung und Vertrauensaufbau.

### Anschließende neue Wandlungsprozesse

Der Umzugsprozess zog sich über einen Zeitraum von zweieinhalb bis drei Jahren hin. Es wird noch weitere Zeit benötigen, bis die beiden Schulen und die OGS, die Kollegien, die Schülerschaften und die Schulkulturen zu einem Schulverbund zusammengewachsen sind. Auch die Entwicklung inklusiver Schul- und OGS-Strukturen wird noch erheblich mehr Zeit, Aufmerksamkeit und Aktivitäten benötigen.

### Querschnittsauswertung

Deutlich wurde in dem Fallbeispiel, wie die Ebenen von Wandlungsprozessen (Projektmanagement des Schulumzugs, die Weiterentwicklung der Arbeits- und Organisationsstrukturen, Personalentwicklung, Unterrichtsentwicklung, die Förderung des Schulklimas, Partizipation, die Bearbeitung von Emotionen und aufbrechenden Konflikten sowie der Blick auf Belastungsreduzierung) miteinander verzahnt sind. Interessant ist die große Bandbreite der zum Einsatz kommenden Instrumente von strukturierendem Projektmanagement bis zur Bearbeitung emotionaler Belastungen. Förderlich war, dass die Schulleitung schnell eine Haltung gewann, die Chancen des Umzugsprozesses zu sehen um damit glaubwürdig Mitstreiterinnen und Mitstreiter für ein sinnhaftes Unterfangen zu gewinnen. Diese Haltung trug über die hohen Belastungen und Anforderungen hinweg. Wichtig war es, immer wieder Beteiligungsmöglichkeiten zu nutzen, Teilerfolge zu feiern und Rückschläge nicht (nur) als lästige Störungen zu sehen, sondern als Impuls zum Lernen und zur Weiterentwicklung zu nutzen.

#### Unterstützungsinstrumente im Schulentwicklungsprozess an der Antonia-Schule

- Konferenzskizze: Bedingungen für einen gelingenden Schulumzug sammeln (*Tool 1*)
- gesundheitssensibler Geschäftsverteilungsplan (*Tool 3*)
- Projektentwicklung und Projektmanagement (*Tool 5*)
- Grundsätze salutogenen Schulleitungshandelns (*Tool 6*)

### 3.2 Etablierung inklusiver Strukturen an der Antonia- und der Rath-Schule

Schule	Wandlungsprozesse
<p><b>Fallbeispiel 2</b></p> <p><i>Etablierung inklusiver Strukturen in Schule und OGS</i></p> <p>OGS der Antonia- und der Rath-Schule OGS einer Förder- und einer Grundschule</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fusion und Schaffung einer gemeinsamen OGS nach Zusammenfügung zweier Schulen zu einem Schulverbund</li> <li>• Entwicklung inklusiver Strukturen</li> </ul>

In diesem Fallbeispiel wurden eine Förder- und eine Grundschule zu einem Schulverbund am Standort der Grundschule zusammengeführt. Aus den beiden vorher bestehenden OGS-Einrichtungen entstand eine schulübergreifende OGS. Innerhalb der Trägerstruktur und auf der lokalen Ebene hat diese inklusive OGS eine Vorreiterrolle inne. Die OGS selbst versteht sich – prozessorientiert – als auf dem Wege zur Inklusion. Die inklusiven Strukturen werden im Alltag, ausgehend von Bedarfen und Gegebenheiten, weiterentwickelt. Über einen Zeitraum von vier Grundschuljahren werden die Schulklassen nach und nach in die inklusive OGS hineinwachsen und sie mit ausgestalten. Umgang mit Vielfalt findet hier in mannigfaltiger Hinsicht statt. Das Interview wurde mit der Schulleitung und der Leitung der OGS durchgeführt.

### **Belastungen**

Die Änderungen für die kleine Förderschul-OGS am neuen Standort, aber auch der Grundschul OGS waren erheblich. Die Größe hatte sich verdoppelt (Kinder, Mitarbeiter und Räumlichkeiten). In der Leitungsstruktur wurde eine Doppelspitze eingerichtet. Direkt nach den Herbstferien und dem Schulumzug startete die neue OGS den Betrieb in den neuen Räumen zwischen nicht ausgepackten Umzugskartons ohne Übergangszeit. Im Rückblick wäre es gut gewesen, wenn die OGS mehr Zeit gehabt hätte, um die neue Einrichtung nach und nach in Betrieb zu nehmen und externe Unterstützung bei den Umzugsarbeiten gehabt hätte. So wurden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ins kalte Wasser geworfen und mussten die Umzugsarbeiten zusätzlich neben den Alltagsaufgaben in der OGS erledigen.

### **Team- und Personalentwicklung**

Im Vorfeld hatte die OGS-Koordinatorin des OGS-Trägers die Sitzungen des neu zusammengestellten Teams begleitet. Und der OGS-Träger führte einen Teamtag in den Herbstferien durch, um die Eröffnung der OGS vorzubereiten. Dabei wurden Fragen bearbeitet wie: Wie soll der erste Tag aussehen? Was wollen wir konkret machen? Wie soll die Aufgabenteilung aussehen? An einem der ersten Tage in der neuen Einrichtung gab es eine Begleitung der OGS-Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit einer anschließenden Rückmeldung. Diese Begleitung und das Feedback wurden als sehr hilfreich wahrgenommen. Derzeit wird eine nachhaltige Fortbildung zur Sozialen Gruppenarbeit durchgeführt, die in der Einrichtung umgesetzt wird.

Das vorgelebte und erlebte Führungsverhalten der OGS-Koordinatorin half den neuen OGS-Mitarbeitern, in die neue Rolle hineinzuwachsen. Die Kolleginnen erfuhren die Haltung, präsent und ansprechbar zu sein, auf die Mitarbeiter zuzugehen und direkt nachzufragen, ob alles in Ordnung ist, und sich für die Belange der Kollegen einzusetzen, als praktizierte teamorientierte Zusammenarbeit mit Feedback-Kultur. Auch in der OGS kristallisierten sich die Änderungen in einem Konflikt (hier zwischen den beiden Einrichtungsleitungen) heraus. Es kam zur Umsetzung einer Kollegin und es wurde eine erstmalig eine neue Doppelspitze von zwei Leitungskräften gebildet.

### **Enge Kooperation zwischen OGS und Schule und Einbindung in Schulstrukturen**

Die schulübergreifende OGS wurde als erste schulübergreifende Einheit geführt und ist damit ein Kern, um den herum die beiden Schulen zusammenwachsen. Die Schule nahm diese Funktion von Anfang wahr und band die OGS in Schulentwicklungsprozesse ein. Die Schulleitungen erarbeiteten zusammen mit den OGS-Koordinatorinnen das Konzept für die OGS, das danach mit dem OGS-Team und dem Träger weiter differenziert wurde. Die OGS-Leitung nahm am Pädagogischen Tag und an den Ortsbesichtigungen am neuen Schulstandort teil. Die Wunschliste der Einrichtungsgegenstände und Möbel wurde gemeinsam erstellt. Heute nehmen die OGS-Koordinatorinnen an den Lehrerkonferenzen und einmal im Monat an der Teamsitzung der Schulleitungen im Sinne einer OGS-Steuergruppe teil. Hinzu kommt die Mitwirkung an AGs zur Vorbereitung von Aktivitäten.

Schule und OGS treten gemeinsam und gleichberechtigt in Veranstaltungen auf. Sie gestalteten zum Beispiel die Präsentationen auf einer Tagung des Landesprogrammes „Bildung und Gesundheit NRW“ in einer Konferenz zur Inklusion und bei der Verleihung des Schulentwicklungspreises gemeinsam.

### **Konstruktive Konfliktbearbeitung zum Aufbau inklusiver Strukturen nutzen**

In der schulübergreifenden OGS sind die Barrieren in den Köpfen (nicht zuletzt der Eltern) abzubauen und auftretende Konflikte zu bearbeiten. Die Förderschule Sprache zog in einen Stadtteil, in dem viele Familien mit Migrationshintergrund wohnen und entsprechend viele Kindern aus Einwandererfamilien in die Grundschule gehen. Die Eltern der Förderschulkinder befürchteten Konflikte auf dem Schulhof. Die Eltern aus dem Stadtteil dagegen befürchteten eine „Schlechterstellung“ durch die Förderschule. Die Schüler beschreiben die Atmosphäre zwischen den Schülern der beiden Schulen auch fast zwei Jahre nach dem Schulumzug als schwierig bis sehr konfliktbeladen.

Die OGS setzt auf schulübergreifende AGs und Fußballmannschaften, Konfliktregelungsgespräche mit Kindern und Eltern, Selbstreflexion im Team und das Wahrnehmen von Rückschlägen als etwas Normales. Begegnung und Verständigung zwischen den Schülern und den Eltern aus den beiden Schulen zu schaffen, Konflikte konstruktiv zu bearbeiten und schulübergreifende, inklusive Strukturen zu schaffen, wird sicher noch einige Zeit und besondere Mühe von Lehrkräften und Erziehern beanspruchen.

Elternarbeit kommt hier eine besondere Bedeutung zu. In der kleinen OGS am alten Standort konnte vieles mit den Eltern bei informellen Tür-und-Angel-Gesprächen geregelt und Kontakt gehalten werden. Es wäre gut gewesen, wenn sich die OGS anfangs mit ihrem neuen Personal und dem neuen Ansatz vorgestellt und Räume zur Kontaktaufnahme mit den Eltern geschaffen hätte. Durch die vielfältigen Anforderungen in der Anfangsphase unterblieb es zunächst, neue Strukturen der Elternarbeit zu entwickeln. Dies wird jetzt nachgeholt. Deutlich wurde, wie wichtig es ist, Begegnung zwischen den Eltern der beiden Schulen zu schaffen. Jüngst wurde deshalb eine Befragung der Eltern zur OGS-Betreuung durchgeführt über den Zufriedenheitsgrad und weitere Wünsche und Ideen. Die Ergebnisse wurden auf dem Sommerfest präsentiert und erörtert.

### Querschnittsauswertung

Die OGS ist ein wichtiger Kristallisationspunkt, um den herum die Schulen zusammenwachsen und inklusive Strukturen entstehen. Enge Kooperation und Einbindung aller Beteiligten, Wertschätzung und Vertrauen, prozesshafte Weiterentwicklung und Reflexion der Erfahrungen und nicht zuletzt Elternarbeit sind Voraussetzungen dafür.<sup>3</sup>

### 3.3 Bedarfsorientierter Erweiterungsprozess an der Elke-Schule

Schule	Wandlungsprozesse
<p><b>Fallbeispiel 3</b></p> <p><i>Bedarfsorientierter Erweiterungsprozess einer Schule</i></p> <p>Elke-Schule (Hauptschule)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bedarfsorientierter Erweiterungsprozess einer Schule</li> <li>• Schulformwechsel</li> <li>• Ausgehend von einer Hauptschule Entwicklung einer Verbundschule und Weiterentwicklung zur Sekundarschule</li> <li>• Inklusion</li> </ul>

In diesem Fallbeispiel wurde eine Hauptschule im ländlichen Raum zu einer Verbundschule und derzeit (2014 bis 2020) zu einer Sekundarschule weiterentwickelt. Rückläufige Schülerzahlen, befürchtete sinkende Auslastungsgrade der Schule und überregional beobachtete Entwicklungen in der Schullandschaft waren der Ausgangspunkt. Dies nahm die neue Schulleitung zum Anlass, andere interessierte Kollegen einzuladen, um ein Konzept zum Erhalt der „Schule vor Ort“ zu erarbeiten. „Gemeinsames Lernen vor Ort“ und „Schule für längeres gemeinsames Lernen“ dienten als Leitbild und zur Profilbildung. Dieser Schulentwicklungsprozess wurde aus der Schule heraus und mit Blick auf die vorhandenen Bedarfe und Potenziale initiiert und mit Hilfe von Förderprogrammen des Landes umgesetzt (Verbundschule und Sekundarschule). Die Schule befindet sich derzeit in der Umsetzungsphase. Interviewt wurde eine Lehrkraft.

#### Belastungen

In der Belastungskurve ist ein Auf und Ab der Belastungsspitzen sichtbar. Entlastend wirkt, dass das Prozessende mit dem Zeithorizont 2020 sichtbar ist und durch die regelmäßige Berichterstattung auch Teilschritte und Erfolge vermittelt werden. Wichtige Ressourcen sind eine selbstkritische Wahrnehmung des eigenen Belastungsniveaus und die Beherzigung von Rückmeldungen aus dem sozialen Umfeld.

#### Lernprozesse und Lernbedarfe als Ausgangspunkt der Schulentwicklung

Im Fokus der Schulentwicklungsprozesse stehen pädagogisch didaktische Konzepte (selbstgesteuertes/selbstorganisiertes Lernen (SOL) und Lernen im Projekt (LiP)), um das Gemeinsame Lernen in der Schule vor Ort zu konkretisieren. Das Thema Inklusion wurde von Anfang an (bis Klasse 9) in das Sekundarschulkonzept eingearbeitet bzw. ist wesentlicher Bestandteil dessen. Es gibt derzeit eine Reihe von gesundheitsförderlichen Aktivitäten.

<sup>3</sup> Tools zu Elternarbeit, zur Schülerbeteiligung und zur Entwicklung einer inklusiven OGS finden sich in der Langfassung dieser Studie.

### **Anpassung der Arbeits- und Organisationsstrukturen an das neue Schulkonzept**

Zur Umsetzung dessen werden an der Schule jahrgangsbezogene Teamstrukturen aufgebaut, die Konzepte und Materialien entwickeln. Auf diese Jahrgangsteamstruktur werden die Organisations- und Arbeitsstrukturen, aber auch die räumlichen Strukturen der Schule ausgerichtet. Lehrkonzepte und Materialien richten den Blick auf die Schüler und Schülerinnen und den Lernprozess, weniger auf die einzelne Fachperspektive. Diese Ausrichtung auf die Lernprozesse und Lernbedarfe der Schüler kommt letztendlich allen Schülern zugute.

Jeweils ein Teamtandem von zwei Kollegen übernimmt die Bearbeitung von Entwicklungsthemen. Fünf bis sechs Personen setzen diese danach um, erproben sie und steuern bei Bedarf nach. Zu den Konzepten, Erfahrungen und Umsetzung gibt es jeweils Impulsreferate in den Konferenzen, so dass wichtige Erfahrungen nach und nach ins Gesamtkollegium „tröpfeln“. Andererseits werden so die Implementierung und damit verbundene Probleme erörtert und gegebenenfalls neue Bedarfe formuliert. Im Zusammenhang mit Inklusion werden Kriseninterventionen erarbeitet, um Erfahrungen der Kollegen von Hilflosigkeit und Überforderung entgegenzuwirken. Hieraus entsteht ein Zirkel von individuellem und organisationellem Lernen, der Gestaltung des Wandlungsprozesses und bedarfsbezogener Nachsteuerung.

### **Anpassung von Raumstrukturen an die Bedürfnisse**

Die Raumstruktur des Lehrerzimmers wurde nach Jahrgangsteams „aufgebrochen“. In den verschiedenen Bereichen finden sich die jeweiligen Materialien. Die monatlichen Konferenzen des Gesamtkollegiums wurden ebenfalls zugunsten der Jahrgangsteams, die alle 14 Tage tagen, und Fachgruppen und Gesamtkonferenzen, die nur noch jeweils einmal im halben Jahr zusammentreten, ausgedünnt. Konzeptgruppen berichten über die Konzeptbausteine, Praxiseinführung finden unter anderem in den Konferenzen statt. Das Organigramm ist im Web eingestellt und im Lehrerzimmer ausgehängt.

### **Kommunikation und Kultur der Wertschätzung**

An der Schule wird eine Kultur der Wertschätzung gelebt. Dazu gehört, dass die Schulleitung den Kolleginnen und Kollegen für geleistete Arbeiten im Kollegium dankt und damit auch Verantwortlichkeiten, Prozesse, geleistete Arbeitsschritte und erreichte Erfolge sichtbar macht.

### Erfolgsfaktor Prozesshaftigkeit

Der größte Gelingensfaktor ist, dass der Wandlungsprozess als „Prozess“ gestaltet wird und dessen einzelne Meilensteine nachvollziehbar gemacht werden. Sichtbar sind wichtige Bausteine des Wandlungsprozesses:

- ein vorhandenes positives Entwicklungsleitbild, das aus den Bedarfen vor Ort heraus entwickelt wurde
- die Ausrichtung auf jahrgangsbezogene Teamstrukturen und die Mitgestaltung des Prozesses durch alle Mitglieder des Kollegiums, die Kollegen sind damit in ihr jahrgangsbezogenes Stammteam, Fachgruppen und das Gesamtkollegium eingebunden
- die Bedeutung der kontinuierlichen Weiterbildung von Lehrkräften
- die Herstellung von Klarheit in den Verantwortlichkeiten, Zuständigkeiten, den Organisationsstrukturen sowie die Delegation von Aufgaben
- jederzeit ansprechbare Schulleitung
- tragfähige Teamstrukturen, die Gewährung und Einforderung von kollegialer Hilfestellung und das gemeinsame Feiern
- Schüler und Eltern werden aktiv einbezogen und konkrete Anlässe dafür genutzt
- der Ort und dessen Bewohner sind der Bezugspunkt der Schule, festgehalten im Leitbild „Schule vor Ort“

Durch die Impulsreferate und die Reflexionsschleifen werden kritische Punkte und mögliche Belastungen erörtert und als neue Aufgaben aufgenommen.

### Außenwirkung

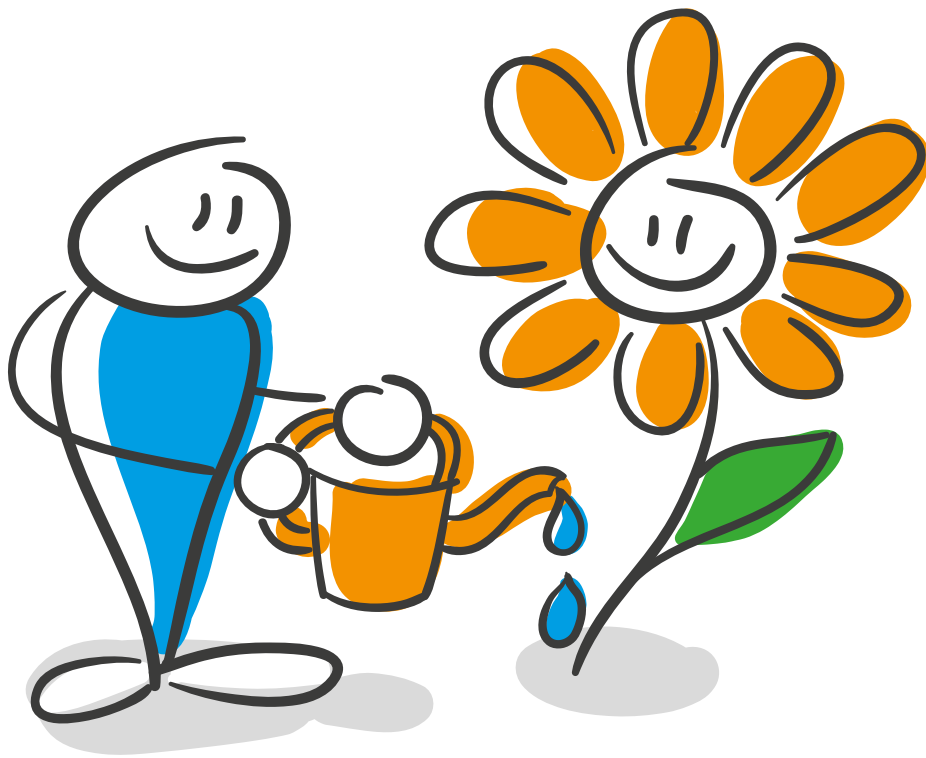
Deutlich wahrnehmbar für alle ist, dass die Schule ein positives Renommee hat und sich immer wieder Kollegen an der Schule als attraktivem Arbeitsort und Arbeitgeber bewerben. Dadurch kann sich die Schule Kolleginnen und Kollegen aussuchen, die gut hineinpassen und den Prozess weiter mitgestalten möchten.

### Querschnittsauswertung

Aus den vorhandenen Bedarfen vor Ort wurde das Leitbild der Schulentwicklung „länger gemeinsam lernen vor Ort“ abgeleitet und externe Mittel dafür eingeworben. Aus dem pädagogischen Konzept als Ausgangspunkt werden das Schulprogramm und die schulische Umorganisation bis hin zur räumlichen Umstrukturierung abgeleitet. Schulentwicklung wird hier „prozesshaft“ begriffen und gestaltet und profitiert von einer engagierten Schulleitung, flexiblen, bedarfsbezogenen Arbeitsstrukturen und motivierten Kollegen, denen in einem Gestaltungsrahmen Handlungsfreiheit eingeräumt wird.

#### Unterstützungsinstrumente im Schulentwicklungsprozess an der Elke-Schule

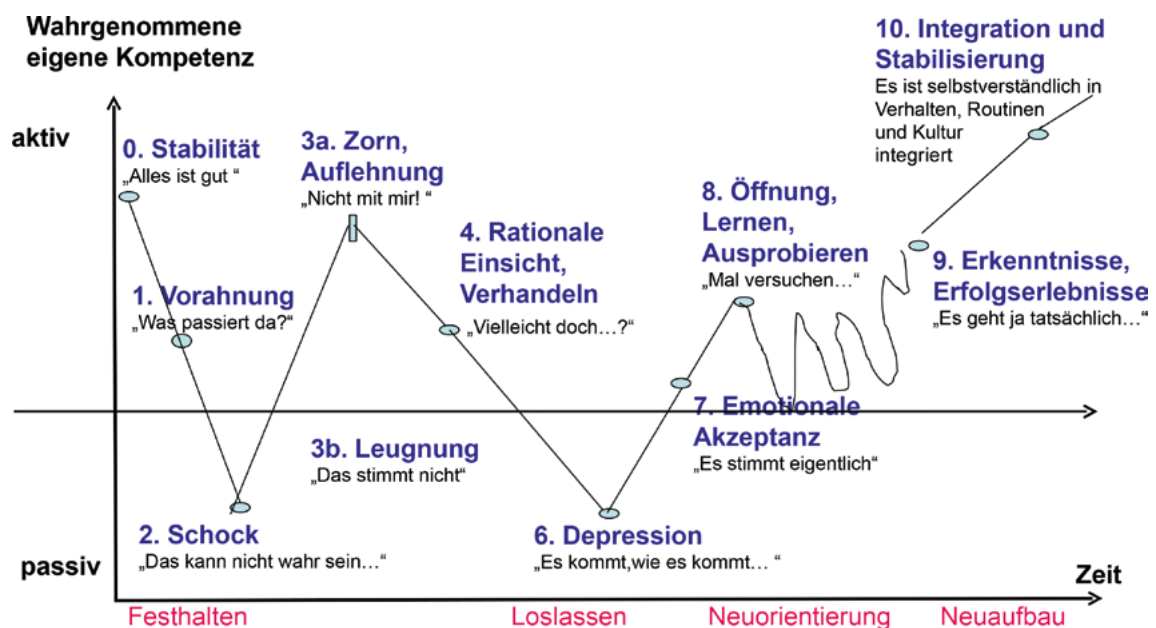
- Raumkonzept – Schlüsselfragen zur Lernraumgestaltung (*Tool 4*)
- Projektentwicklung und Projektmanagement (*Tool 5*)



## 4 Change Management und Schulisches Gesundheitsmanagement

In diesem Kapitel möchten wir den Leserinnen und Lesern die wichtigsten Tools und Hilfsmittel an die Hand geben, mit deren Hilfe sich auch ein schwieriger Wandlungsprozess sozialverträglich und gesundheitsschonend bewältigen lässt.

Abb. 4: Emotions- und Lernkurve im Wandlungsprozess

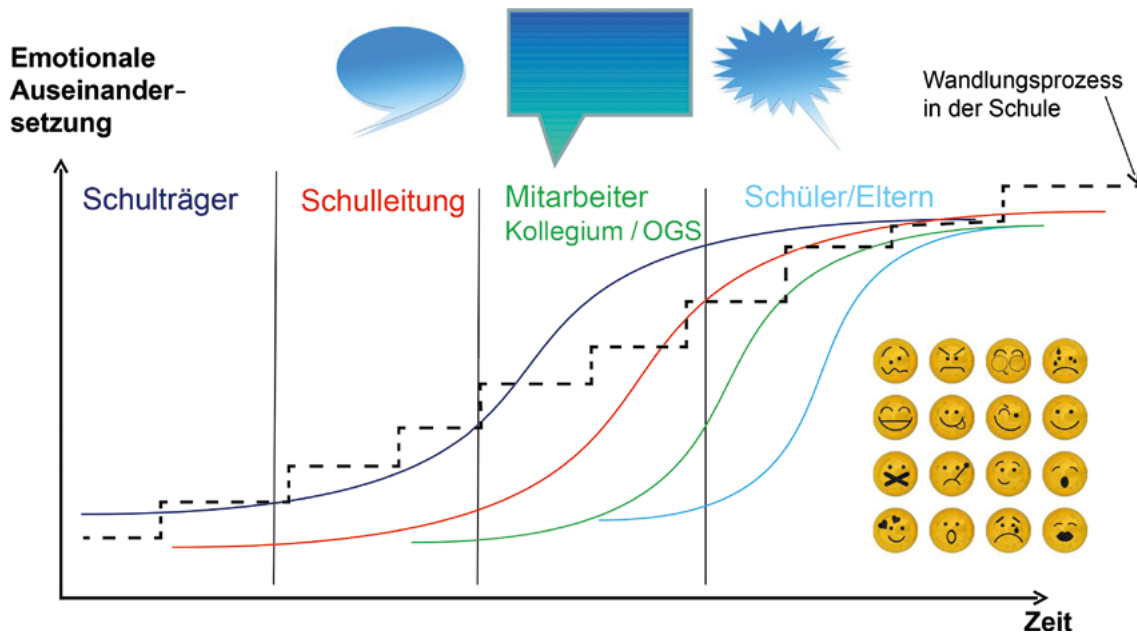


Quelle: Frontzek, Claussen, in Anlehnung u.a. Doppler 2008, Groth 2011

Im Laufe des Wandlungsprozesses arbeiten sich die Mitwirkenden in der Schulgemeinde von der Schulleitung über die Kollegiumsmitglieder, die OGS-Mitarbeiter, die Schulkinder und die Eltern an der Veränderung ab. Je nachdem, wann die jeweiligen Personen von der Veränderung erfahren, durchlaufen sie diese Phasen versetzt. Die Schulleitung erfährt als Erste vom anstehenden Prozess, die übrigen Mitwirkenden erst später.

So entsteht ein asynchroner Prozessverlauf. Hilfreich ist zu wissen, dass sich die Mitglieder von Kollegium und Schulgemeinde an je verschiedenen Punkten der Verarbeitung befinden. Die Bedürfnisse nach Sicherheit und Zugehörigkeit, Verbundenheit und Wertschätzung sowie Mitwirkung, Wachstum und Selbstentwicklung werden im Veränderungsprozess stark erschüttert und benötigen Stärkung.

Abb. 5: Asynchroner Verarbeitungs- und Kommunikationsprozess



Quelle: Frontzek, Claussen, in Anlehnung u. a. an Rogers 2003, S. 280f, Rohrmann et al. 2012, S. 5.

Wichtige Stressfaktoren sind mangelnde Transparenz, Informationsdefizite und ausbleibende Orientierung. Wenn eine Zielorientierung oder eine Sinndeutung, ein Nutzen oder Mehrwert der Anstrengungen für die Organisation und die Beteiligten nicht erkennbar ist, erzeugt das Frust und Stress. Mangelnde Verlässlichkeit und fehlende Wertschätzung für den besonderen Einsatz sind ebenfalls eine wichtige Belastungsquelle. Bleibt die Rollenverteilung unklar, können Rollenkonflikte ausbrechen, die zur Lagerbildung in Kollegien führen. Manchmal werden stellvertretend Sündenböcke und Feindbilder gesucht, um sich gegen das Neue abzugrenzen und es abzuwehren. In dieser besonderen Situation stellt es hohe Anforderungen an die Schulleitung, klare Führungsverantwortung zu übernehmen und im guten Kontakt zum Kollegium und den Kollegen zu bleiben. In einigen Fallbeispielen wurde deutlich, dass es durch die mit den Wandlungsprozessen verbundene Unruhe zu Verhaltensauffälligkeiten der Schülerinnen und Schüler und zur Irritation und Beschwerden der Eltern kam. Hier kann Schulleitung viel dazu beitragen, Orientierung zu geben, Transparenz zu schaffen, Vertrauen aufzubauen und Wege für Kommunikation und Beteiligung zu ebnet.

In den Fallbeispielen wird deutlich, dass sich in Organisationen immer stärker ein Veränderungsprozess an den nächsten reiht. Die Schulen sind bemüht, das laufende Tagesgeschäft, den Unterrichtsablauf gut zu bewältigen. Es bleibt kaum Zeit, die Neuerungen in die Routinen, Schulstruktur und -kultur zu integrieren. Gleichwohl sind Verstetigung und Restabilisierung unverzichtbar.

In folgender Übersicht finden sich die Aspekte und Instrumente, die in den Fallbeispielen eine zentrale Rolle zur Bewältigung der Wandlungsprozesse gespielt haben.

**Abb. 6: Ansatzpunkte zur Bewältigung von schulischen Wandlungsprozessen (Teil 1)**

Aspekt	Instrument
<p><b>Übergeordnete Rahmenbedingungen Schulträger und Schulverwaltung</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• politische Rahmenbedingungen zur Entwicklung inklusiver Strukturen</li> <li>• Schulentwicklungskonzept als Rahmen für die Gestaltung an den einzelnen Schulen</li> <li>• Initiierung einer Planungsgruppe zur Schulentwicklung</li> <li>• gute Öffentlichkeitsarbeit, Beteiligung und Mitgestaltung des Prozesses durch die betroffenen Schulen und deren Akteure</li> <li>• Personal- und Übergangsmanagement</li> <li>• Aufbau eines bedarfsbezogenen Bildungsmonitoring mit transparenten Bewertungskriterien</li> </ul>
<p><b>Kooperation zwischen Schulen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fusion und Schaffung einer gemeinsamen OGS nach Zusammenfügung zweier Schulen zu einem Schulverbund</li> <li>• Informations- und Erfahrungsaustausch z. B. zwischen Schulleitungen, Unterstützung anderer Schulen</li> </ul>
<p><b>Aktivitäten und Haltungen an der Schule</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beteiligung am Schulentwicklungsprozess auf übergeordneter Ebene erringen</li> <li>• pädagogische Konzepte als Kern der Schulentwicklung</li> <li>• Lernprozesse und Lernbedarfe als Ausgangs- und Bezugspunkt der Schulentwicklung verstehen</li> <li>• Fokus: Erhalt der Arbeits- und Lernqualität an den zur Schließung anstehenden Schulen</li> <li>• Anpassung der Arbeits- und Organisationsstrukturen an das neue Schulkonzept</li> <li>• Anpassung von Raumstrukturen an die Bedürfnisse</li> <li>• Ressourcenorientierung im Vorgehen</li> <li>• Schulprogrammarbeit benötigt Ressourcen</li> <li>• Mobilisierung externer Ressourcen</li> <li>• Emotionen Raum geben</li> <li>• Schätze heben und Qualitäten bewahren und ins neue Organisationssystem hinüberretten</li> <li>• Erfolge feiern und Rituale schaffen</li> <li>• Zwischenerfolge schaffen und sichtbar machen</li> <li>• Kommunikation und Kultur der Wertschätzung</li> <li>• motivierende Selbstwirksamkeitserfahrung schaffen und nutzen</li> <li>• Gelegenheiten zur Beteiligung suchen, schaffen und nutzen</li> <li>• Teamentwicklung und Beteiligung</li> <li>• Außenwirkung</li> <li>• kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit</li> </ul>

Abb. 6: Ansatzpunkte zur Bewältigung von schulischen Wandlungsprozessen (Teil 2)

Aspekt	Instrument
<p>Aktivitäten und Haltungen an der Schule</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfolgsfaktor Prozesshaftigkeit</li> <li>• prozesshafte Gestaltung der Entwicklung</li> <li>• die Prozessphasen im Blick haben</li> <li>• selbst moderierte Prozesse</li> <li>• endogene Schulentwicklung zur Schule vor Ort nutzt Landesprogramme</li> <li>• Störungen konstruktiv und gemeinsam bearbeiten und als Impuls zur Entwicklung nutzen</li> <li>• Konflikte bereinigen</li> <li>• Konflikte als Impuls zu Schulentwicklung nutzen und gestalten</li> <li>• laufende Aktivitäten zur Gesundheitsförderung und Schulentwicklung für den Wandlungsprozess nutzen</li> <li>• Entlastungsressourcen erschließen</li> <li>• Projektmanagement, gute Vor- und Nachbereitung des Umzugs in der Schule</li> <li>• aufwändige und demotivierende Nachbesserung vermeiden</li> <li>• OGS als Kristallisationspunkt der Schulzusammenführung und inklusiver Ort</li> <li>• Evaluation zur Standortbestimmung und Profilierung nutzen</li> <li>• salutogene Schulleitung</li> </ul>

Deutlich wurde in den Fallbeispielen, dass es kein Erfolgsrezept gibt. Vieles ist von Zufällen, den richtigen Personen am richtigen Ort, dem Ausnutzen günstiger Gelegenheiten und dem guten Zusammenspiel der Beteiligten abhängig. Bestimmte Faktoren können identifiziert werden. Allerdings müssen und können die Beteiligten in jeder Schule vor Ort ihren Weg selbst gestalten. Wenn Lehrkräfte sich im Wandlungsprozess für gute Lehr-, Lern- und Arbeitsbedingungen engagieren, so agieren sie für ihre Schüler und Schülerinnen auch als Rollenmodell, das ausstrahlt.

Wir haben in den Fallstudien betrachtet, vor welchen Aufgaben Schulen stehen, um Wandlungsprozesse so zu gestalten, dass sie dem Zieldreieck der Schulentwicklung dienen und zugleich gesundheitssensibel umgesetzt werden. Eine Fülle von Handlungsansätzen und folgende Grundsätze konnten wir identifizieren.

### **Schulische Wandlungsprozesse als organisationelles Lernen verstehen**

Wandlungsprozesse sind umfassende Lernprozesse von Individuen, Teams und Organisationsstrukturen, die systemisch miteinander vernetzt sind. Alle Beteiligten durchlaufen verschiedene Prozessphasen. Verschiedene Tools unterstützen den Erwerb von neuem Wissen und Kompetenzen und die emotionale Verarbeitung des Prozesses.

### **Lernprozesse als Ausgangs- und Bezugspunkt von Wandlungsprozessen sehen**

Schulentwicklung vollzieht sich im Zieldreieck Personalentwicklung, Entwicklung von Schulklima sowie Arbeits- und Organisationsstruktur und Unterrichtsentwicklung. Letzteres ist die „Kernaufgabe“ von Schulen und sollte Ausgangs- und Bezugspunkt von Wandlungsprozessen sein. Andererseits sind förderliche Grundvoraussetzung für gute gesunde Schule: Arbeits- und Organisationsstrukturen, durchdachte Raumkonzepte und gute Zusammenarbeit aller schulischen Akteure.

### **Schulentwicklung gesundheits-sensibel gestalten**

Hier geht es darum, nach dem Leitbild der guten gesunden Schule die genannten Handlungsfelder von Schulentwicklung gesundheitsförderlich zu gestalten. In Fallbeispielen wurde deutlich, wie groß das Bemühen war, die Gesundheit der Lehrkräfte, der Schülerinnen und Schüler und sonstiger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter trotz aller Turbulenzen des Wandels zu erhalten, damit das Kerngeschäft von Schule – der Unterricht – im Fokus blieb. In den nachgezeichneten Prozessen organisatorischen Wandels wurde jeweils versucht, Gesundheitsförderung und Prävention mit ihren verhaltensorientierten und verhältnisorientierten Maßnahmen in eine sichere Balance zu bringen und die gemeinsamen Anstrengungen in einem gesundheitsförderlichen Schulklima münden zu lassen. Viele Gelegenheiten zur Partizipation wurden genutzt. Partizipation wirkt sich positiv auf die Gesundheit des Personals aus. Die Implementation eines systematischen schulischen Gesundheitsmanagements könnte dies weiter unterstützen.

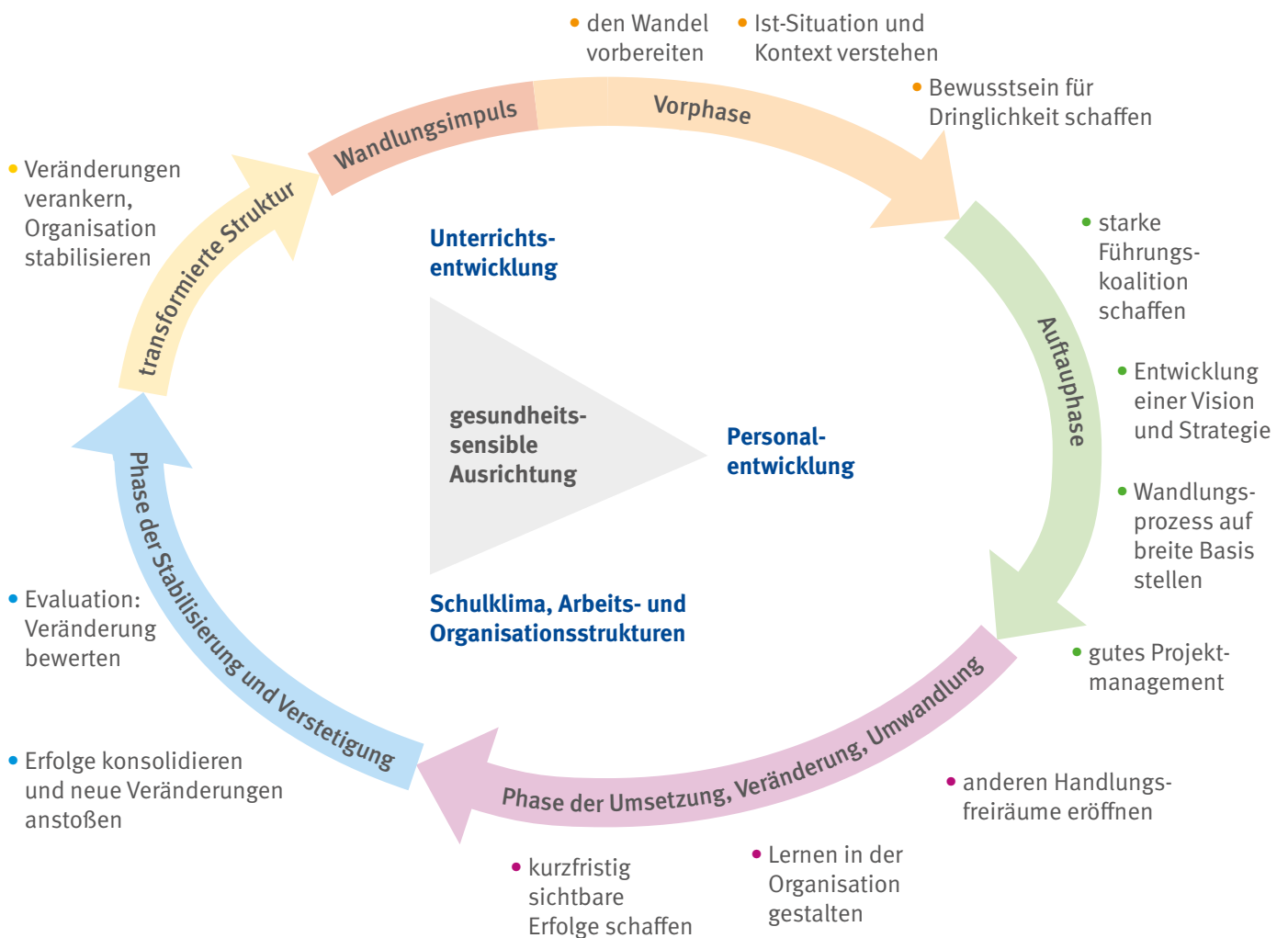
### **Partizipation – Betroffene zu Beteiligten machen**

Partizipation heißt, alle Akteure der Schulgemeinde einzubeziehen, sie zu informieren und aktiv zu beteiligen, Aufgaben abzugeben und zu motivieren. Es heißt, immer wieder Anlässe zur Beteiligung zu nutzen und zu schaffen. Dadurch gelingt es, Akzeptanz zu schaffen, den Wandlungsprozess auf breitere Füße zu stellen und Bündnispartner einzubinden. Mindestens ebenso wichtig ist aber Partizipation als Inhalt, Struktur, Ziel und Selbstzweck, um gute Lern- und Arbeitsbedingungen für alle in einem demokratisch verfassten Gemeinwesen zu schaffen. Hierzu gehört auch, sich aktiv einmischen – bis hin zur Einforderung von Beteiligung. Hinzu kommt, dass Beteiligung ein zentrales Element gesundheitsförderlicher Ausgestaltung von Prozessen ist.

In Abb. 7 werden nun drei relevante Dimensionen von Wandlungsprozessen dargestellt

- 1 die Phasen von Wandlungsprozessen (s. auch Abb. 2 auf S. 16),
- 2 das Zieldreieck von Unterrichtsentwicklung, Personalentwicklung sowie der Entwicklung von Schulklima, Arbeits- und Organisationsstruktur, auf das **gesundheitssensible Schulentwicklung** ausgerichtet ist,
- 3 die Handlungsebenen, die im Laufe des Projektentwicklungs- oder Wandlungsprozesses durchlaufen werden.

Abb. 7: Prozessphasen und Handlungsebenen im Wandel



Quelle: Claussen, Frontzek

#### 4.1 Die Erfolgsfaktoren für einen gesundheitssensiblen Wandel

Zusammengefasst lassen sich die folgenden Erfolgsfaktoren benennen, die die gute und gesundheitsförderliche Steuerung eines Wandlungsprozesses (Change Management) ausmachen:

##### 1 Bereiten Sie den Wandel vor!

Informationen über die anstehenden Änderungen auswerten und mit Kollegen reflektieren. Entwickeln Sie als Führungskraft eine eigene Haltung zum anstehenden Prozess (für sich selbst, das Kollegium, die Schulgemeinde): Welche Chance ist in dem Prozess enthalten, wofür möchte ich mich einsetzen? Welche Gelingensbedingungen sehe ich? Nehmen Sie als Führungskraft die eigene emotionale Reaktion auf den anstehenden Wandlungsprozess wahr und reflektieren Sie ihn.

##### 2 Analysieren Sie die Ist-Situation und die Rahmenbedingungen umfassend!

Beschreiben Sie Symptome, erstellen Sie eine Diagnose der Ist-Situation, analysieren Sie aktuelle und zukünftige Anforderungen und den Kontext, versuchen Sie die Interessen verschiedener Akteure zu verstehen. Nehmen Sie unterschiedlichste Perspektiven ein! Suchen Sie schon früh den Weg zur Beteiligung und nutzen Sie Gelegenheiten, um die Akteure der Schulgemeinde frühzeitig einzubinden. Finden Sie gemeinsame Schwerpunkte Ihrer Probleme. Sammeln und erörtern Sie gemeinsam Gelingensbedingungen des Wandlungsprozesses. Der Beginn bestimmt als Weichenstellung die Struktur des gesamten Prozessverlaufs.

##### 3 Schaffen Sie ein Bewusstsein für dringenden Veränderungsbedarf!

Identifizieren und erörtern Sie (mögliche) Krisen oder Opportunitäten. Schaffen Sie ein Bewusstsein für einen dringenden Veränderungsbedarf und die im Wandlungsprozess enthaltenen Chancen.

##### 4 Stellen Sie ein gutes Team zusammen und schaffen Sie eine Führungscoalition!

Bringen Sie motivierte Menschen mit verschiedenen Erfahrungen, Interessen, Kontaktnetzen, Perspektiven zusammen und schmieden Sie ein Team zur Steuerung des Wandlungsprozesses zusammen.

##### 5 Entwickeln Sie eine Vision, Zielvorstellungen und eine Strategie!

Schaffen Sie gemeinsam eine Vision, die dem Wandlungsprozess eine Richtung gibt und die einleuchtend, positiv, leicht verständlich ist. Entwickeln Sie Ziele, Aktivitäten und eine nachvollziehbare Strategie zur Umsetzung dieser Vision. Schaffen Sie Orientierung durch frühe, transparente Information. Versuchen Sie den asynchronen Informationsfluss besser zu steuern. Gewinnen Sie als Schulleitung eine Haltung dazu, was gesundheitsgerechtes und partizipatives Führungsverhalten bedeutet.

##### 6 Kommunizieren Sie die Veränderungsvision und werben Sie für Verständnis!

Nutzen Sie jeden möglichen Wahrnehmungskanal, um die neue Vision und Strategien zu kommunizieren. Machen Sie die Zukunft erlebbar und verdeutlichen Sie den Nutzen für die Organisation und ihre Mitglieder. Seien Sie als Führungskraft Vorbild und verhalten Sie sich entsprechend der Vision.

**7 Stellen Sie den Wandlungsprozess auf eine breite Basis!**

Stellen Sie den Wandlungsprozess in der Organisation auf eine breite Basis, gewinnen Sie weitere Unterstützer und laden Sie alle zur Mitgestaltung ein. Schaffen Sie Transparenz und gute Informationsstrukturen. Setzen Sie auf Kooperation, Vertrauen und Verständigung. Bauen Sie kooperative und partizipative Strukturen auf und gestalten Sie eine motivierende Arbeitssituation, die die Gesundheit aller Beteiligten im Blick hält. Wertschätzung und Verständnis für die Akteure ist das A und O.

**8 Beziehen Sie die emotionalen Ebenen von Wandlungsprozessen ein!**

Einwände, Befürchtungen und Bedürfnisse eingehen und für Verständnis und Akzeptanz der Ziele und der Strategie werben. Versuchen Sie, Widerstände zu verstehen, zu nutzen und konstruktiv zu bearbeiten, geben Sie Emotionen Raum. Entwickeln Sie gemeinsam (gemeinsame) Rituale, beleben und verankern Sie diese im neuen System (z. B. Abschied nehmen und Willkommen heißen). Die Aneignung von neuem Wissen und Kompetenzen spielt eine wichtige Rolle. Ebenso wichtig ist aber die gemeinsame, emotionale Bewältigung der Wandlungsprozesse und die emotionale Aneignung des Neuen.

**9 Reflektieren Sie die besondere Rolle von Schulleitung!**

Nutzen Sie Coaching und Weiterbildung zur Selbstreflexion, der eigenen Rolle, der eigenen Betroffenheit, Belastungen und Ressourcen. Pflegen Sie Ihre eigenen Gesundheitsressourcen und suchen Sie Entlastung.

**10 Werben Sie Unterstützung von außen ein!**

Wandlungsprozesse benötigen zusätzliche Ressourcen. Fordern Sie Unterstützung von außen ein, denn sie schafft neue Impulse.

**11 Nutzen Sie die Ressourcen von gutem Projekt- und Zeitmanagement!**

Leiten Sie Arbeitspakete, Meilensteine und Ablaufschritte aus den Zielen ab. Vereinbaren Sie Strukturen für eine transparente, abgestimmte, kontinuierliche Kommunikation und gute Informationsstrukturen in der Schulgemeinde. Stimmen Sie die Projektorganisation und Verantwortlichkeiten ab. Schaffen Sie gute, gesundheitsgerechte räumliche Lehr-, Lern- und Arbeitsbedingungen. Erschließen Sie gemeinsam mit den Mitarbeitern Entlastungsressourcen und sammeln Sie Ideen zur Pflege von Gesundheitsressourcen und zur Resilienz der Organisation. Achten Sie (nicht nur, aber auch als Schulleitung) auf Ihre eigene Gesundheit – gerade in Wandlungsprozessen. Gesundheitsgerechte Optimierung von Arbeitspaketen und Arbeitsabläufen: Setzen Sie Prioritäten und haben Sie den Mut, Aufgaben zur Entlastung zurückzustellen.

**12 Werten Sie die Projekt- und Prozesserfahrungen aus!**

Nehmen Sie Ergebnisse und erreichte Erfolge gemeinsam wahr. Feiern Sie gemeinsam Erreichtes. Dokumentieren Sie die Prozesse und werten Sie die Projektergebnisse aus. Nutzen Sie Evaluationen und Befragungen zur eigenen Prozessauswertung. Evaluieren Sie den Gesamtprozess. Vereinbaren Sie regelmäßige gemeinsame Reflexionsschleifen über den Prozessverlauf, auch um aus „Fehlern“ lernen zu können.

**13 Eröffnen Sie und sichern Sie anderen Beteiligten Handlungsfreiräume im Prozess!**

Verändern Sie Systeme oder Strukturen, welche die Wandlungsvision unterlaufen. Räumen Sie Handlungsfreiräume ein und sichern Sie diese für diejenigen, die die Vision verwirklichen möchten. Ermutigen Sie zur Risikoübernahme und schaffen Sie Experimentierräume für neue Ideen, Aktivitäten und Handlungen, halten Sie diese offen und sichern diese. Ermöglichen Sie Lernen in der Organisation, kappen Sie Perfektionsansprüche, lassen Sie „Fehler“ zu, um aus ihnen lernen zu können.

**14 Sorgen Sie für kurzfristige und sichtbare Erfolge!**

Schaffen Sie kurzfristige, sichtbare Erfolge. Dies bestärkt alle Beteiligten in ihrer Mitwirkung. Machen Sie Erfolge sichtbar (nach innen und außen). Machen Sie Initiatoren von Projektsteinen öffentlich sichtbar und würdigen Sie diese: wer, was, wann, wozu beiträgt! Die Verpflichtung auf die Erreichung sichtbarer Erfolge innerhalb absehbarer Zeit gibt dem Prozess Richtung. Die Kommunikation der Erfolge schafft Motivation für den weiteren Weg.

**15 Lassen Sie nicht locker, konsolidieren Sie Erfolge und stoßen Sie neue Veränderungen an!**

Nutzen Sie gestiegenes Vertrauen, um alle bisher noch nicht beteiligten Systeme, Strukturen und Handlungsweisen in den Wandlungsprozess einzubeziehen. Gewinnen, entwickeln und fördern Sie alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die die Wandlungsvision umsetzen können. Bringen Sie den Wandlungsprozess mit neuen Projekten, Themen und Akteuren in Schwung und halten Sie das Energieniveau. Haben Sie einen langen Atem. Denn die Umsetzung der neuen Routinen in Struktur und Alltag und die Restabilisierung der Organisation benötigen Zeit.

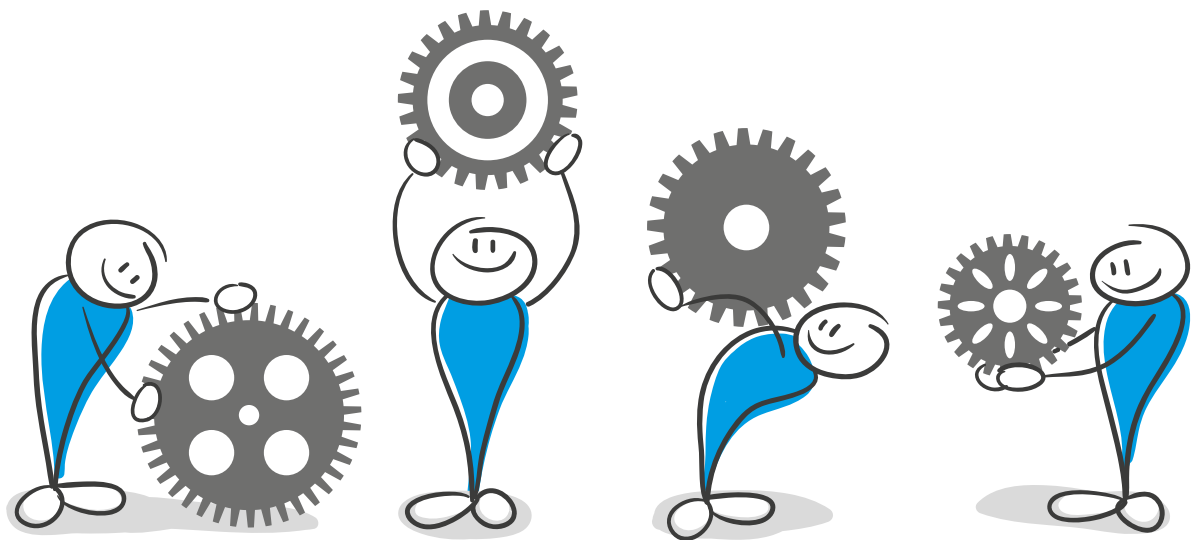
**16 Verankern Sie die neuen Ansätze, lassen Sie eine neue Kultur entstehen und restabilisieren Sie die Organisation im neuen Modus!**

Zeigen Sie, wie die neuen Verhaltensweisen, Strukturen und Prozesse zu besseren Ergebnissen geführt haben. Gehen Sie mit gutem Beispiel voran: Achten Sie darauf, dass die Mitglieder der Schulleitung die Veränderungen verkörpern. Konsolidieren Sie Erfolge und bleiben Sie dran, um dem Veränderungsprozess eine Eigendynamik zu geben und neue Aktivitäten und Veränderungen anzustoßen. Verankern Sie die neuen, bewährten Vorgehensweisen in der Institution und integrieren Sie sich in der Führungs- und Organisationskultur. Räumen Sie Zeit zur Restabilisierung der Organisation ein.

**Last but not least: Wandel lokal gestalten!**

Für gelingende Wandlungsprozesse gibt es kein Patentrezept. Für einen wirkungsvollen Ansatz müssen individuelle Merkmale und Besonderheiten der jeweiligen Schule Berücksichtigung finden. Das Modell schulischer Organisationsentwicklung dient als idealtypischer Referenzrahmen, um die Prozesse einzuordnen und zu reflektieren. Die Wirklichkeit von Schulentwicklungsprozessen ist komplexer und lokal spezifisch. Und die Akteure vor Ort müssen für ihre Schule den je eigenen Weg hin zur guten gesunden Schule finden und gestalten.

Nur im Gesamtbemühen verschiedener Akteure können die erforderlichen physischen und psychischen Energien mobilisiert, nötige Selbsthilfekräfte und stärkende Motivation zur Bewältigung anstehender Aufgaben erzeugt werden, um umfassende Wandlungsprozesse in Schulen gesund und aktiv zu bewältigen.



## 5 Ausgewählte Praxiselemente – Tools

In diesem Kapitel werden nun einige Praxisinstrumente vorgestellt, die die gesundheitsförderliche Gestaltung von schulischen Wandlungsprozessen unterstützen können.

**Tool 1** Konferenzskizze: Bedingungen für einen gelingenden Schulumzug sammeln

**Tool 2** Interview: Wie können wir die Schätze aus dem alten System heben?

**Tool 3** Gesundheitssensibler Geschäftsverteilungsplan

**Tool 4** Raumkonzept – Schlüsselfragen zur Lernraumgestaltung

**Tool 5** Ablaufschema Projektentwicklung und Projektmanagement

**Tool 6** Grundsätze salutogenen Führungsverhaltens

**Tool 7** Akteure im Dialog

### Tool 1

#### Konferenzskizze: Bedingungen für einen gelingenden Schulumzug analysieren

##### Ziele

- Transparenz, Orientierung und Vertrauen schaffen
- Information über den Prozess geben
- Potenziale, Chancen und möglichen Nutzen des neuen Standortes sichtbar machen
- gemeinsam Gelingensbedingungen sammeln
- Gestaltungsspielräume öffnen
- zu Beteiligung und Mitwirkung einladen
- Unterstützer im Prozess gewinnen
- gute Arbeits- und Lernbedingungen für alle Beteiligten schaffen

##### Durchführung

Die folgende Konferenzskizze ist ein Beispiel dafür, wie ein Schulumzug schon im Vorfeld als Thema im Kollegium eingebracht und gemeinsam die Gelingensbedingungen gesammelt werden können. Eingefügt sind einige Fragen, die als Impuls genutzt werden können.

### 1. Thema und Ziele der Veranstaltung

### 2. Stimmungsbarometer in der Gruppe

Wie groß sind die anstehenden Veränderungen an der Schule Ihrer Einschätzung nach?

Wie zuversichtlich sind Sie, die Veränderung positiv mitgestalten zu können?

### 3. Information

- Stand der Bau- und Umzugsmaßnahmen und weiterer Fahrplan
- Was ist bisher passiert?
- Was steht als Nächstes an? Wie sind wir bisher beteiligt? Welche nächsten Entscheidungspunkte stehen wann und wo an? Wer ist bisher beteiligt? Wen sollten wir wie aus der Schulgemeinde beteiligen (Eltern, Schüler)?
- Veränderungsprozesse finden auf räumlicher und organisatorisch-struktureller Ebene statt. Auf räumlicher Ebene ist von Interesse: Was ist geklärt, welche Aspekte sind noch ungeklärt, woran sollten wir uns wie beteiligen? Auf organisatorisch-struktureller Ebene ist von Interesse: Was kommt auf die Schule zu? Was ist geklärt, was steht noch aus, was ist in Schule selbst zu schaffen? Welche Chancen beinhaltet das? Wie können wir uns bei der Mitgestaltung und Steuerung beteiligen?

### 4. Wahrnehmen und Verstehen

Interessen zum Thema Umzug und Veränderungsprozess wahrnehmen und verstehen lernen (Arbeit in Kleingruppen) (siehe nächste Seite)

### 5. Gemeinsame Bearbeitung im Plenum:

- offene und geklärte Fragen zum Umzug und Veränderungsprozess sammeln
- Stärken-Schwächen-Analyse eventuell im Vorfeld zur Ergänzung vorbereiten
- Was wurde aus der Arbeit mit Bildern und Metaphern deutlich? Welche Positionen gab es? Was waren wichtige Erkenntnisse?
- Was benötigen wir, damit der Schulumzug gelingt?
- Was brauchen wir, um die im Veränderungsprozess beinhalteten Chancen nutzen können?
- Welche Gelingensbedingungen lassen sich ableiten?
- Welche Vereinbarungen wollen wir schließen?

### 6. Stimmungsbarometer zum Abschluss

### 7. Ausblick/Statement der Schulleitung und Abschluss

Was steht als Nächstes an?

Was gab es Neues für die Schulleitung?



**Kleingruppenarbeit zu Punkt 4: Wahrnehmen und Verstehen**

- Material: Bildmotive, Stifte, Flipchart Papier, Tische für Kleingruppenarbeit

Es werden Bildmotive im DIN A4-Format in der Mitte des Stuhlkreises ausgelegt. Vorher haben mehrere Personen diese möglichst vielfältigen Bildmotive zum Thema Wandel mitgebracht. Die Teilnehmenden werden gebeten, ein Motiv herauszugreifen mit der Anmoderation: „Wenn Sie an den anstehenden Änderungsprozess denken, welche Gefühle und Gedanken kommen da hoch? Suchen Sie sich unter den Bildern ein Motiv aus, das gut zu dieser Reaktion passt. Bilden Sie eine Gruppe von fünf bis acht Personen – nach Möglichkeit Kolleginnen und Kollegen, mit denen Sie sonst nicht immer zusammensitzen. Beginnen Sie ein Gespräch und tauschen Sie sich zu den Fragen aus. Halten Sie das Wichtigste fest.“

**Einstieg:**

Welches Motiv haben Sie ausgewählt? Was wird daraus deutlich?

**Gedanken:**

Welche Gedanken, Gefühle sind mit dem Änderungsprozess verbunden?  
Gibt es Befürchtungen, die auftauchen?

**Offene Fragen:**

Welche Fragen tauchen auf?

**Gestaltungsbedarf:**

Wo sehe ich Gestaltungsbedarf bei den Veränderungsprozessen?  
Warum ist mir das wichtig?

**Potenziale des Status Quo:**

Was ist gut an dem, wie es ist? Was läuft gut und soll beibehalten werden?  
Wie können wir das ins neue System hinüberretten?

**Chancen und Potenziale:**

Gibt es auch Potenziale und Chancen, die Sie im Veränderungsprozess sehen?  
Welche Entwicklungsmöglichkeiten und Chancen sehen Sie im Umzug an den neuen Standort und in den Veränderungen der Schule?

**Gelingensbedingungen und Unterstützung:**

Was benötigen Sie für sich, um die Veränderungsprozesse als Entwicklungsmöglichkeit und Chance zu sehen?

**Ideen und Lösungsvorschläge:**

Welche Ideen zur Gestaltung des Veränderungsprozesses haben Sie?  
Welche konkreten Lösungsvorschläge haben Sie?

Danach finden sich die Kleingruppen wieder im Plenum zusammen und jede Gruppe stellt kurz den Gesprächsverlauf und die Ergebnisse vor.

## Tool 2

### Wertschätzendes Interview: Wie können wir die Schätze aus dem alten System heben?

#### Ziele

- die Ressourcen im vorhandenen Organisationssystem wahrnehmen und diese als Schätze heben
- Wege suchen, wie diese Schätze in das nachfolgende Organisationssystem hinübergerettet werden können
- Identität und Zusammenhalt der Organisationsmitglieder untereinander stärken
- Vielfalt von Sichtweisen sichtbar machen
- Selbstwirksamkeit der Teilnehmenden stärken
- Handlungsfähigkeit in verfahrenen ausweglosen Situation wiederlangen

#### Durchführung

##### Einstimmungsrunde

Drei Runden in Zweiergesprächen à drei Minuten.

Dauer: insgesamt 30 Minuten

##### Wertschätzende Interviews

Legen Sie Bildmotive auf dem Boden aus. Bitten Sie die Teilnehmenden, sich ein Motiv auszusuchen, das die besonderen Qualitäten der Schule symbolisiert.

##### Anmoderation

Bewegen Sie sich durch den Raum. Suchen Sie sich einen Gesprächspartner oder eine Gesprächspartnerin und beginnen ein Gespräch.

Jede/r erzählt drei Minuten. Die erste Person beginnt, die andere Person hört zu. Nach Minuten erfolgt ein Wechsel. Tauschen Sie sich aus zu den folgenden Fragen:



**Erste Runde**

Erinnern Sie sich an eine herausragende positive Erfahrung, einen echten Höhepunkt an der Schule, eine Zeit, in der Sie besonders begeistert waren, sich außerordentlich wohl und lebend gefühlt und in der Sie sich einbringen und etwas bewirken konnten? Bitte rufen Sie sich diese Situation vor Augen und erzählen Sie diese Geschichte. Hierbei geht es um selbst Erlebtes oder Beobachtetes. Was hat es zu einer herausragenden Erfahrung gemacht? Was war Ihre Rolle? Wie fühlten Sie sich? Bewegen Sie sich durch den Raum. Suchen Sie sich einen neuen Gesprächspartner.

**Zweite Runde**

Beginnen Sie ein neues Gespräch wie in der Runde zuvor zu den folgenden Fragen: Welches sind die spezifischen Stärken und Potenziale unserer Schule, auf die ich stolz bin und die mich an unsere Schule binden? Gibt es vielleicht einen Spruch, ein Bild, ein Symbol oder etwas Ähnliches, was das gut auf den Punkt bringt oder symbolisiert? Welches Bild spricht mich an? Was wird aus dem Bild deutlich? Was macht mich zufrieden oder gar stolz? Was trage ich selbst dazu bei? Bewegen Sie sich durch den Raum. Suchen Sie sich einen neuen Gesprächspartner.

**Dritte Runde**

Beginnen Sie ein neues Gespräch wie in der Runde zuvor zur folgenden Frage: Welche Schätze lohnt es zu heben und hinüberzuretten? Bitte halten Sie nun die genannten spezifischen Stärken auf Moderationskarten fest.

Legen Sie die ausgewählten Bilder und Objekte auf den Boden aus und gruppieren Sie die Moderationskarten mit den Stärken-Nennungen drum herum und schauen sich dies gemeinsam an. Clustern Sie gegebenenfalls die Stärken-Karten.

**Bearbeitung der folgenden drei Fragen und Festhalten der Antwort auf einem Flipchart:**

- Was ist den Teilnehmenden in den drei Runden deutlich geworden?
- Was wird aus den besonderen Qualitäten und Schätzen der Schule deutlich?
- Wie könnten diese Schätze gehoben werden?

## Tool 3 Gesundheitssensibler Geschäftsverteilungsplan

### Ziele

- Überblick über die Verteilung der vorhandenen Aufgaben, Rollen und Arbeiten im Kollegium schaffen
- Verteilung der damit verbundenen Arbeitsbelastungen transparent machen
- Prioritäten setzen und Aufgaben auf mehrere Schultern und gerechter verteilen
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf und alternsgerechte Arbeitsbelastungen fördern
- die individuellen Belastungen von Kollegen transparent machen und gemeinsam weitere Entlastungsideen suchen
- Beteiligung der Kollegen am Abstimmungsprozess
- Vertrauen aufbauen und nach einer fairen Aufgabenverteilung suchen

Prozessbezogen soll der Geschäftsverteilungsplan so entwickelt werden, dass Interessen, Belastungen und Arbeitsstrukturen für alle transparent gemacht werden. Alle sollen sich an der Erarbeitung der Vereinbarungen beteiligen und auf diese Weise Vertrauen aufbauen. Grundlage ist der vorhandene Geschäftsverteilungsplan. Die folgenden Fragen verstehen sich als eine Checkliste, um den Plan in Richtung Belastungsreduzierung und Gesundheitsförderung weiterzuentwickeln.

### Durchführung

#### 1. Aufgabenverteilung, Strukturen und Belastungen ermitteln

- Wer hat welche Aufgaben und Arbeiten?
- Wie sind die Tätigkeiten, Aufgaben und Rollen, die über den Unterricht hinausgehen, im Kollegium verteilt? Wer macht was im Kollegium?
- Wie sind die damit verbundenen Belastungen im Kollegium verteilt?
- Welche sind Pflichtaufgaben, die unbedingt erfüllt werden müssen? Welche sind freiwillige zusätzliche Aufgaben?
- Welchen Nutzen haben die Aufgaben für die Weiterentwicklung unserer Schule?

Für jede Funktion und Aufgabe in der Schule werden Punkte verteilt. Die Arbeitsgruppe bzw. erweiterte Schulleitung ermittelt, wie die Funktionen und Aufgaben im Kollegium verteilt sind, trägt die Punkte in den Plan ein und führt eine Bewertung durch.

#### Demographische Struktur

- Liegt das Durchschnittsalter an unserer Schule über 40 Jahre?
- Haben wir eine ausgewogene Altersstruktur an unserer Schule (ein Drittel der Kollegen unter 30 Jahre, ein Drittel 30 bis 45 Jahre und ein Drittel über 45 Jahre) oder eher eine unausgewogene Struktur (viele Kollegen jünger als 25 Jahre und viele über 45 Jahre)? Welche besonderen Belastungen gehen damit einher (z. B. kleine Kinder, Pflege von Eltern, geringe Berufserfahrung, gesundheitliche Einschränkungen)?

- Wie stellt sich der Krankenstand an unserer Schule (im Vergleich zu anderen Schulen) dar?
- Wie viele Kollegen werden in den nächsten zehn Jahren ausscheiden?
- Welches Image hat unsere Schule als Arbeitgeber und Arbeitsort?
- Was wird daraus deutlich?

## 2. Gemeinsame Erarbeitung von Handlungsansätzen

Die Arbeitsgruppe legt das Ergebnis danach zur Erörterung in der Lehrerkonferenz vor. Die Punkte werden danach an das Ergebnis der Erörterung angepasst. Darüber hinaus werden die folgenden Themenbereiche gemeinsam erörtert und bearbeitet.

### Ermittlung von Kompetenzen und Interessen der Kollegen – Fragenset

- Wer kann was? Wer hat an welchen Aufgaben Interesse?
- Wer arbeitet mit wem gerne zusammen?

### Entlastungen schaffen in stürmischen Phasen – Fragenset

- Wie kann Entlastung geschaffen werden? Welche Möglichkeiten stehen zur Verfügung?
- Was ist derzeit wirklich wichtig und dringend? Was kann zurückgestellt werden?
- Gibt es AGs, die ohne Not aufgelöst werden können?
- Welche individuell hoch belasteten Gruppen können identifiziert werden (z. B. Mütter mit kleinen Kindern, Teilzeitkräfte, Kolleginnen und Kollegen, die sich um pflegebedürftige Angehörige kümmern, berufserfahrene Kollegen, junge Berufseinsteiger, Wiedereinsteiger ...)? Welchen besonderen Blick hat die Schulleitung auf diese Gruppen? Wie kann für individuell hoch belastete Kollegen Entlastung geschaffen werden? Welche Wünsche und Ideen haben sie selbst?
- Wie können Tätigkeiten, Aufgaben und Rollen gleichmäßiger und auf mehrere Schultern verteilt werden?
- Wie können mehr Kollegen motiviert werden, Aufgaben zu übernehmen?

### Information, Kommunikation, Beteiligung – Fragenset

- Wie viele der Aufgaben und Rollen sind formell (in Strukturübersichten oder im Geschäftsverteilungsplan) sichtbar? Wie viel wird informell erledigt? Wie kann dies für alle sichtbar gemacht werden?
- Was motiviert die Kollegen, diese Aufgaben zu übernehmen? Wie wird die Arbeit honoriert?
- Wie werden neu hinzutretende Kräfte integriert und in die Strukturen eingebunden?

## 3. Zusammenführung und Abstimmung der Vorschläge

- Der Plan wird gemeinsam durch die erarbeiteten Informationen und Handlungsansätze ergänzt und das Ergebnis in der Arbeitsgruppe und mit der Schulleitung erörtert.
- Wie entscheidet die Schulleitung über die Vorschläge?
- Die Steuergruppe, der Lehrerrat, die Gleichstellungsbeauftragte (AfG) und Schwerbehindertenbeauftragte werden einbezogen.
- Der Plan wird in der Lehrerkonferenz verabschiedet.
- Der Plan wird danach öffentlich verfügbar gemacht und z. B. im Lehrerzimmer ausgehängt.
- Sinnvoll ist eine regelmäßige Revision.

## Tool 4 Raumkonzept – Schlüsselfragen zur Lernraumgestaltung

### Ziele

- Umsetzung der Ziele von Organisations- und Unterrichtsentwicklung auf der räumliche Ebene

Lernprozesse finden in räumlichen Konstellationen statt. Es ist deutlich spürbar, wenn die räumlich architektonische Gestaltung z. B. Nutzungsvielfalt, Selbstentfaltung, Wohlbefinden, Entwicklung und Lernprozesse befördert. In der Reform-Pädagogik entstanden je eigene Architekturformen. Hier ist auch die Rede vom Raum als dem „dritten Pädagogen“ (vgl. *Buddensiek 2015*). Die räumlichen und baulichen Strukturen müssen an die Bedürfnisse der Schulentwicklung angepasst werden und ihnen dienen.

In Bezug auf die Inklusion bedeutet das Barrierefreiheit und zusätzlich benötigte Räume, z. B. Toiletten, ein Duschaum und Räume für differenzierten Unterricht. Der Ganztagsbetrieb erfordert zusätzliche Räume für die Ganztagsbetreuung und die Mittagsverpflegung. Ein anderes Beispiel ist die jahrgangsbezogene Kooperation der Lehrkräfte, die ein entsprechend großes und aufteilbares Lehrerzimmer benötigen. Auch separate Arbeitsplätze für die Lehrpersonen in der Schule schlagen als Raumbedarf in der Schule zu Buche. Hinzu kommt die Gestaltung der Räume und die vielfältige Nutzung, die Lernprozesse anregen soll. Auch hier ist eine frühzeitige und prozessbezogene Beteiligung der Betroffenen und künftigen Nutzer – Lehrkräfte, Erzieherinnen und Erzieher, der Schüler und Schülerinnen und ihrer Eltern – notwendig.



### Schlüsselfragen zur Lernraumgestaltung

- Wie schlagen sich unsere neuen Unterrichts- und Schulentwicklungskonzepte baulich-räumlich nieder?
- Welche zusätzlichen Raumbedarfe haben wir durch die Umsetzung inklusiven Unterrichts?
- Welche zusätzlichen Raumbedarfe gibt es für die Lehrkräfte (eigene Arbeitsplätze, Gestaltung des Lehrerzimmers, weitere Nebenräume)?
- Wie lässt sich meine (unsere) Schule zu einem Haus des Lernens umgestalten?
- Wie lassen sich überschaubare dezentrale Einheiten schaffen und räumlich angemessen ausgestalten?
- Wie lassen sich die räumlichen Rahmenbedingungen für die Kleingruppenarbeit und den Gesprächskreis verbessern?
- Welche Vor- und Nachteile bringt die Anschaffung von Trapeztschen mit sich?
- Wie lässt sich der Zugang zu einer hinreichenden Zahl von Computern für Lerngruppen oder einzelne Schüler verbessern?
- Wo lassen sich Lern- und Arbeitsmaterialien im Klassenraum lagern?
- Wie lassen sich die Arbeitsflächen für Lerngruppen vergrößern, ohne dass die Bewegungsflächen im Raum vermindert werden?
- Wo lassen sich die Arbeitsergebnisse der Lerngruppen über einen längeren Zeitraum hinweg ausstellen?
- Wann ist die Gelegenheit in unserem Kollegium, über diese Gestaltungsfragen zu sprechen?
- Wie erreichen wir es, an der räumlichen Gestaltung mitzuwirken und unserer Ideen und Bedürfnisse in den Planungsprozess einzubringen?
- Wie können wir in die Planung und Gestaltung die Eltern und Schulkinder mit einbinden?

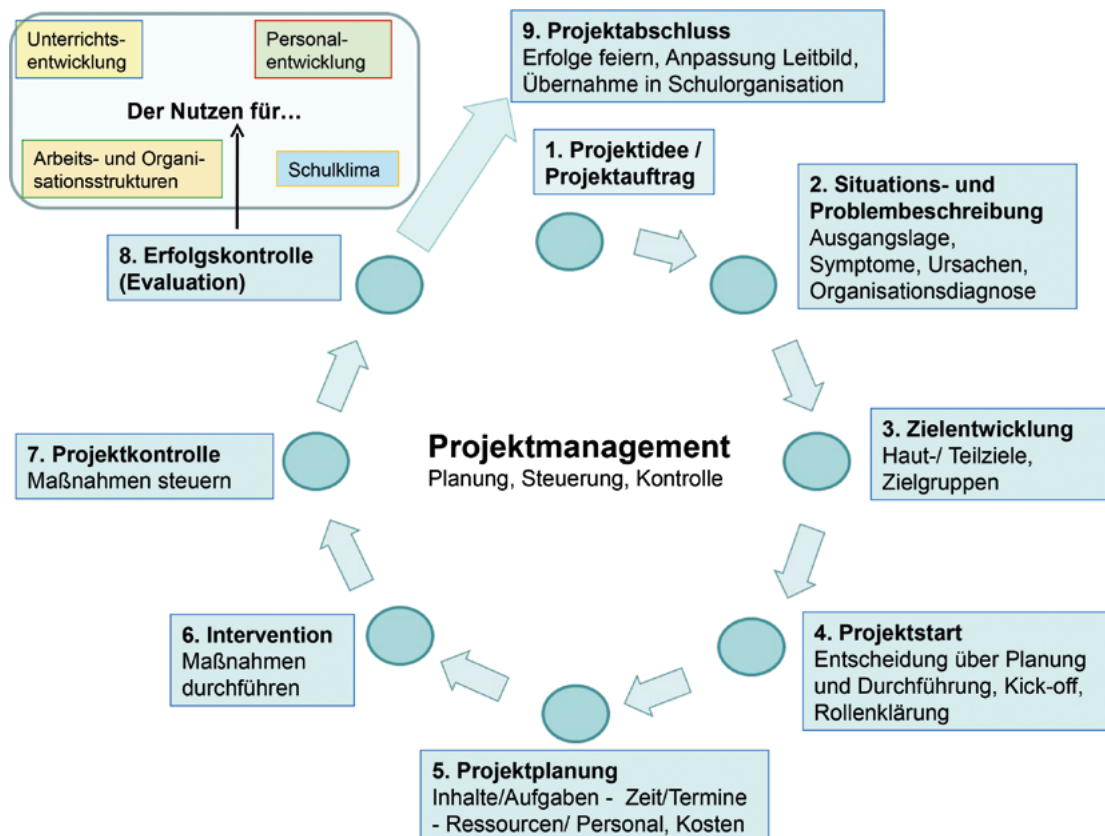
Quelle: <http://www.ganztaegig-lernen.de/lernraumgestaltung>

## Tool 5 Projektentwicklung und Projektmanagement

### Ziele

- Planung, Steuerung und Erfolgskontrolle von Projektbausteinen zur Umsetzung des Wandlungsprozesses

Abb. 8: Ablaufschema Projektentwicklung und Projektmanagement



Quelle: Claussen, Frontzek

**Aus dem Schema sind die Schritte zur Planung und Umsetzung von (kleinen und großen) Projekten zu entnehmen.**

- Wie lautet die Projektidee oder der Projektauftrag genau?
- Wie kann die Ausgangssituation beschrieben werden?  
Welche Probleme sollen gelöst werden?
- Welche Ziele sollen bis wann erreicht werden? Welche Ziele können in Bezug auf Unterrichtsentwicklung und Lernkultur, Personalentwicklung, (gesund erhaltende) Arbeits- und Organisationsstrukturen, Führungskultur und Schulklima formuliert werden? Welche Zielgruppen haben wir im Visier? Wie kann die Zielerreichung gemessen werden?
- Aus welchen Maßnahmen und Schritten besteht das Projekt?
- Wie können Betroffene informiert und (aktiv) beteiligt werden (von Beginn an)?
- Wie können andere über das Erreichte informiert werden (intern und extern)?
- Was genau soll bis zu welchen Zeitpunkten erreicht werden?  
Welche wichtigen Meilensteine gibt es? Wie wird Bericht erstattet?  
Wann startet das Projekt – und wann soll es enden?
- Wer hat die Projektleitung inne und wer übernimmt welche Aufgaben (Rollenklärung)?
- Wie werden die Maßnahmen umgesetzt? Wie wird die Umsetzung begleitet, wie wird sie (nach)gesteuert? Gibt es Zwischenreflexionen? Wie werden erreichte Zwischenerfolge gemeinsam gefeiert?
- Wie stellt sich die Zielerreichung des Projektes dar?  
Welchen Nutzen haben wir erreicht? Wie können wir das feiern und auch nach außen vermitteln?  
Was haben wir aus den Erfahrungen gelernt?

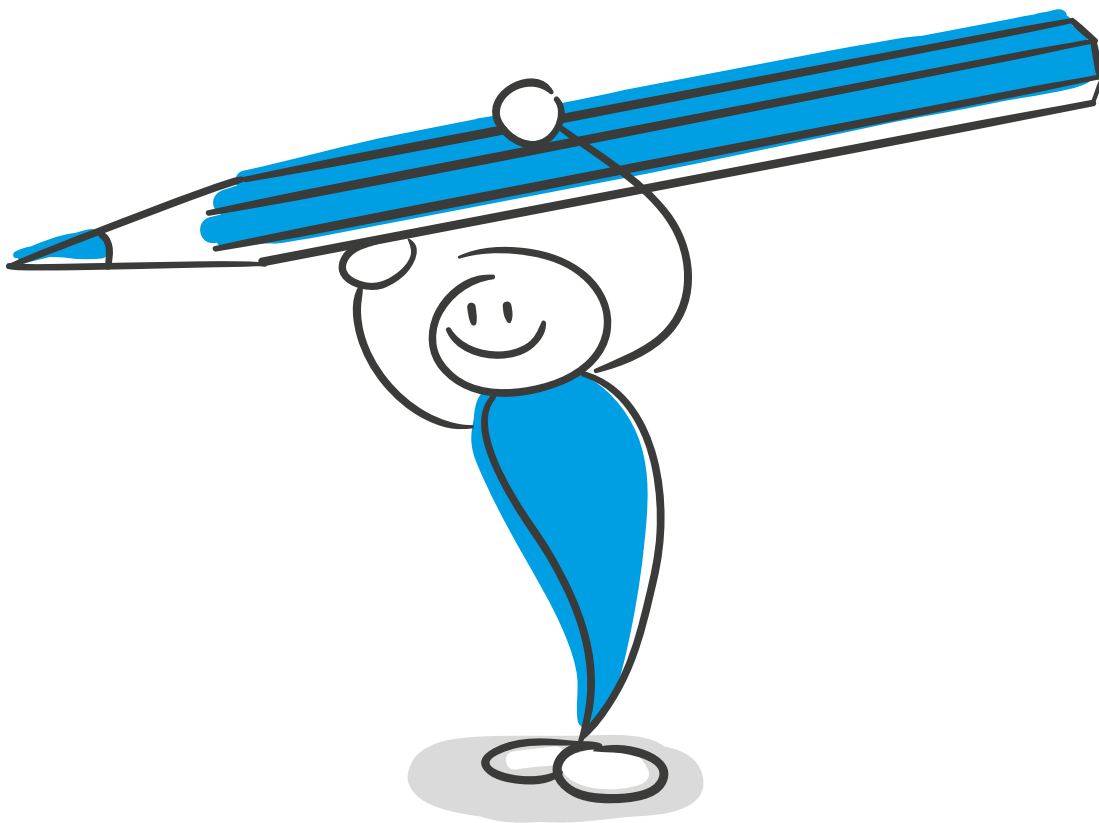
## Tool 6 Grundsätze salutogenen Führungsverhaltens

### Ziele

- Hilfe zur Selbstreflexion des Führungsverhaltens und der Schulstrukturen

Im Abschnitt 2.3. waren die Ansatzpunkte eines betrieblichen (schulischen) Gesundheitsmanagements benannt worden. Hieraus ist die folgende Checkliste erarbeitet worden, wie Wandlungsprozesse gesundheitsförderlich gestaltet werden können.





**Checkliste zur Einschätzung eines salutogenen Führungsstils und eines gesundheitsförderlichen Arbeitsklimas an der Schule**

	ja	bedingt	nein
Sind wir uns alle der Stärken und Ziele, die unsere Arbeit, das Lehren und Lernen an unserer Schule prägen und leiten, bewusst?			
Hat die Schulleitung eine klare und inspirierende Vorstellung von der Zukunft der Schule?			
Habe ich als Schulleitung dafür gesorgt, dass die Kollegen und Kolleginnen wissen, worauf der Wandlungsprozess zielt, welchen Nutzen wir davon haben und dass sich das Engagement lohnt?			
Versuche ich als Schulleitung, die Kollegen zu beteiligen und zur Mitwirkung einzuladen?			
Gibt es ein effizientes Projektmanagement des Wandlungsprozess? Welche Arbeitsstrukturen gibt es? Sind Zuständigkeiten klar geregelt? Wie läuft die Prozesssteuerung? Wie laufen die Informationsflüsse? Ist der Prozessstand regelmäßiger Programmpunkt in den Lehrerkonferenzen?			
Wird regelmäßig gemeinsam auf den Prozessverlauf, das Erreichte, die Arbeitsverteilung und mögliche Änderungen geschaut und gegebenenfalls nachgesteuert?			
Sind die Aufgaben im Wandlungsprozess gerecht und fair verteilt?			
Haben wir uns angeschaut, mit welchen Belastungen der Prozess einhergeht und welche Aufgaben zur Entlastung zurückgestellt werden können?			
Würdigt die Schulleitung Einsatzwille und Engagement der Lehrkräfte und Mitarbeiter?			
Sorge ich als Schulleitung für meine eigene Gesundheit, mein Wohlbefinden und den Erhalt meiner Leistungsfähigkeit?			
Haben wir Rituale entwickelt, um unseren Einsatz und die erreichten Erfolge zu feiern? Haben wir dafür gesorgt, auch frühzeitig kleine Erfolge zu generieren und diese zu feiern?			

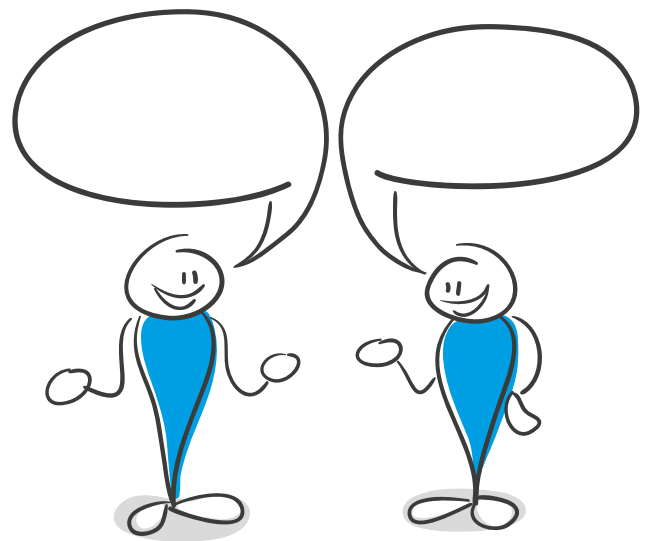
	ja	bedingt	nein
Nutzen wir Widerstände, Konflikte und Fehlentwicklungen im Prozess, um daraus zu lernen?			
Spricht die Schulleitung Probleme und Konflikte sofort an und versucht, gemeinsam Lösungen zu vereinbaren?			
Habe ich als Schulleitung im Blick, dass sich die Kollegen in unterschiedlichen Phasen der Auseinandersetzung mit dem Wandlungsprozess befinden?			
Haben wir als Schule versucht, Mitwirkung bei der Gestaltung des Wandlungsprozesses zu erringen? Was habe ich als Schulleitung beigetragen?			
Haben wir neue Kooperationspartner gewonnen?			
Haben wir versucht, die Mitglieder der Schulgemeinde von Anfang an zu beteiligen?			
Ist es uns gelungen, zusätzliche Ressourcen (Zeit, Material, Know-how, Unterstützung, Fördermittel ...) zu akquirieren?			
Herrscht in unserem Kollegium ein Klima von Vertrauen, Wertschätzung und gegenseitiger Unterstützung?			
Bringt die Schulleitung allen Lehrkräften Wertschätzung und Respekt entgegen?			
Werden regelmäßig Mitarbeitergespräche mit den einzelnen Beschäftigten durchgeführt, wie der Arbeitsbereich verbessert werden kann und was die Kollegen sich ihrerseits wünschen oder verändern möchten?			
Hat es Impulse aus dem Kollegium gegeben, den Schulentwicklungsprozess gesundheitsförderlich und belastungsarm zu gestalten?			

Sollten Ihre Antworten auf diese Fragen nicht zufriedenstellend ausfallen, erhalten Sie im „Handbuch Lehrer\*gesundheits“ ein Fülle von weiteren Anregungen für Ihre Schule (DAK, UK NRW 2012).

## Tool 7 Akteure im Dialog

Insgesamt wurden neun Interviews mit Akteuren an sieben verschiedenen Schulen durchgeführt. In der vorliegenden Publikation wurden daraus die Fallbeispiele von zwei Schulen und einer OGS ausgewählt. Im folgenden Tool wird nun ein fiktiver Dialog zwischen den Vertretern dieser sieben Fallbeispielschulen dokumentiert.

Nachfolgende Aussagen gehen zurück auf Gespräche mit betroffenen Akteuren im Rahmen von Workshops und Sitzungen. Dabei geht es weniger um eine vollständige Wiedergabe der Aussagen, als vielmehr beispielhaft um die Darstellung wichtiger Aspekte in schulischen Wandlungsprozessen. Die Akteure überdenken dabei im Rückblick die ein bis zwei Jahre zurückliegenden Wandlungsprozesse und die aktuelle Situation an ihrer Schule. Die Passagen wurden zu einem Dialog zusammengesetzt.



**Moderator: Lehrer und Schüler haben einen langen Arbeitstag und verbringen viel Lebenszeit miteinander. Wie empfinden Sie die gegenwärtige Situation?**

**Elternvertreterin der Antonia-Schule:**

Bei uns hat sich vieles zum Guten gewandelt. Im Rahmen des Schulumzugs wurden wir komplett neu ausgestattet. Auch die Arbeitsbedingungen aller Lehrkräfte haben sich enorm verbessert. Jeder hat inzwischen einen eigenen Schreibtisch mit PC und Internetanbindung. Unsere Steuergruppe hat sogar ein eigenes Büro und für Eltern und Schüler und Schülerinnen gibt es Beratungs- und Besprechungsräume.

**Bertram-Schule:**

Bei uns sind sehr viele neue Lehrkräfte dazu gekommen. Im Lehrerzimmer bei Konferenzen oder morgens beim Ankommen finden noch nicht alle Platz. Die räumliche Enge führt zu Cliquenbildung, weil Ausweichräume gesucht werden. So können neue Kollegen kaum in die Gesamtgruppe hineinwachsen. Dies erschwert auch den Aufbau einer neuen gemeinsamen Schulkultur. An Ritualen wie einem gemeinsamen Grillen oder Radtouren nehmen nicht mehr alle teil.

**Claudia-Schule:**

Wir müssen leider unser schönes Schulumfeld (den benachbarten Park) mit viel Grün aufgeben. Das wird uns und den Kindern schwerfallen. Allerdings ist es uns gelungen, auch bei der Planung des neuen Schulhofs mitzuentcheiden. Schwierig ist es allerdings, weil wir noch gar nicht wissen, welches Personal an welchem Standort mit dabei sein wird.

**Elternvertreterin:**

Uns hat verwundert, wie schnell sich die Kinder in der neuen Schule zurechtgefunden haben. Das Farbsystem und die Infotafeln haben sich sehr gut bewährt. Am Anfang haben sie zusammen mit den Lehrkräften die neue Schule mit einer Rallye erkundet. Auch die Abschiedsfeier in der alten Schule war für uns alle wichtig.

**Ferdinand-Schule:**

Wir haben gesehen, wie destruktiv die reine Abwicklung einer Schule wirken kann, wie das Selbstwertgefühl von Schülerinnen und Schülern und Lehrpersonen leiden kann. Arbeits- und Lernqualität für alle sinken schnell. Es muss darauf geachtet werden, bis zum Schluss die Unterrichtsqualität hoch zu halten. Wir haben ein gesondertes Programm mit einem Motivationstrainer aufgelegt, um aus dem Stimmungstief heraus zu kommen.

**Moderator: Wie haben Sie den Wandel emotional verarbeitet?****Bertram-Schule:**

Die Änderungsprozesse verlaufen so schnell und sind so verdichtet, dass wir kaum Luft holen können. Es ist uns schwergefallen und hat gedauert, nach dem Schock der Nachricht über die anstehende Schulzusammenlegung wieder ins Handeln zu kommen. Doch das Alltagsgeschäft muss ja laufen – das ist das Wichtigste!

**Claudia-Schule:**

Wir sind froh, dass wir noch ein Jahr Zeit haben, uns vorzubereiten. Das Rahmenkonzept des Schulträgers ermöglicht uns eine Orientierung. Und wir konnten auch noch auf die Gestaltung einwirken. Für mich als Schulleiterin ist alles sehr anstrengend.

**Ferdinand-Schule:**

Nicht nur anstrengend, sondern auch demotivierend. Der Abwicklung unserer Schule können wir nichts mehr entgegensetzen. Der Zug rollt und das schmerzt sehr!

**Antonia-Schule:**

Bei uns ist es umgekehrt. Mit der Zusammenlegung wurden unser „Status“ und unsere Arbeitsbedingungen aufgewertet, insbesondere mit der inklusiven OGS.

**OGS der Antonia-Schule:**

Bei uns hat es am Anfang von allen Seiten viel Stress gegeben. Wir können inzwischen auf viele kleine Erfolge und Meilensteine zurückschauen. Gleichzeitig werden aber zahlreiche Erwartungen von allen Seiten an uns gestellt. Der Kräfteinsatz ist immer noch hoch. Als inklusive Schnittstelle zwischen den Schulen hat es auch viele Konflikte gegeben. Und das ist noch nicht zu Ende.

Deutlich wurde, dass vor allem die Eltern mit ins Boot geholt werden müssen. Die Auswertung der Elternbefragung hat uns viele wichtige Hinweise gegeben. Und uns ist klar geworden, dass wir noch mitten im Prozess stecken und die Eltern viele Erwartungen haben.

**Moderator: Das hört sich aber nach gewaltiger Kraftanstrengung an. Achten Sie auf Ihre eigene Gesundheit?**

**Dieter-Schule:**

Für mich ist es zunächst am wichtigsten, dass die Schule läuft und das neue Konzept fertig wird. Die Mitarbeit an der Gründung einer neuen Schule ist für mich eine tolle Herausforderung. Aber ich sehe, dass die neuen Kollegen nicht genügend eingebunden werden und mich das langsam frustriert. Ich merke, dass die Lehrergesundheit schon eine Rolle spielen muss. Der Krankenstand ist bei uns derzeit sehr hoch – besonders bei den jüngeren Kolleginnen und Kollegen. Viele sind mit kleinen Kindern eingespannt und können noch nicht auf so einen großen Erfahrungsschatz aufbauen.

**Elke-Schule:**

Das habe ich auch erkannt. Wir wollen uns deshalb im Landesprogramm Bildung und Gesundheit beteiligen und eine gezielte Belastungsanalyse machen, um Entlastungsmöglichkeiten zu schaffen.

**Claudia-Schule:**

Wir haben auch gute Erfahrungen damit gemacht. Auf den Ergebnissen der Evaluation konnten wir gemeinsam mit dem Lehrerrat und der Steuergruppe etwas aufbauen.

**Ferdinand-Schule:**

Wir haben auch vieles versucht, stießen aber bald an unsere Grenzen. Für mich als Schulleiterin war die Anfangszeit so belastend, dass ich mir Hilfe von außen suchte. Ich bin sehr froh, den Schritt schnell getan zu haben. In der scheinbar ausweglosen Situation habe ich neue Orientierung erhalten. Und ich habe selbst erlebt, wie stärkend ein Coaching als „Sortierhilfe“ von außen sein kann. Übrigens haben wir geplant, auch für die Schüler und Schülerinnen ein Motivationsseminar zur Selbststärkung durchzuführen.

**Moderator: Ich sehe schon, dass der Schulleitung eine Schlüsselrolle zukommt. Wie wird dies im Prozess wahrgenommen?**

**Bertram-Schule:**

Ich glaube kaum, dass alle Kollegen wissen, welche Belastungen und welche undankbaren Aufgaben auf den Schultern der Schulleitung lasten. Ich würde mir da mehr Anerkennung wünschen. Das Kollegium arbeitet sich oft stellvertretend an uns ab und sieht uns manchmal als Sündenbock an. Auch wissen wir oft vieles früher als andere und das führt zu Missverständnissen. Wir sind nun im Schulleitungsteam dazu übergegangen, in jeder Konferenz oder Besprechung die wesentlichen Arbeitspakete darzustellen und transparent zu machen, wer beteiligt war. Das hat sich gut bewährt. Außerdem habe ich gelernt, die zugrunde liegenden Bedürfnisse von Widerständen besser zu verstehen und dies offen zum Thema zu machen.

**Antonia-Schule:**

Dazu kann ich auch etwas sagen. Seitdem wir das Modell einer erweiterten Schulleitung fahren, wird vieles auf mehrere Schultern verteilt. Ich erfahre das als Entlastung und Rückenstärkung. Und wir haben unsere Arbeitsaufgaben in einem gesundheitsförderlichen Geschäftsverteilungsplan gefasst. Und noch eins: Notwendig ist es auch, in den hoch belasteten Phasen mal Aufgaben zurückzustellen, Prioritäten zu setzen und das Tempo zurückzufahren. Aber das erfordert Mut. Manchmal steht einem da der eigene Ehrgeiz oder auch Ängste im Wege. Aber mit Blick auf Gesundheit und Fürsorge für sich selbst und die Kollegen ist das notwendig.

**Ferdinand-Schule:**

Bewährt hat sich, frühzeitig Informationen über die laufenden Prozesse auszutauschen. Das hat den Zusammenhalt im Kollegium und das Vertrauen untereinander und zur Schulleitung enorm gestärkt und uns über Frustphasen hinweggeholfen. Ansonsten entstehen leicht Gerüchte, Fraktionen und Widerstände. Dies belastet das Miteinander emotional zusätzlich. Hier gilt es, frühzeitig die verschiedenen Blickwinkel, Emotionen und Interessen in dem Veränderungsprozess durch Beteiligung in den Prozess zu integrieren. Selbst die Schülerinnen und Schüler sind mit dabei. Seit einem Jahr haben wir ein Schülerparlament eingerichtet.

**Bertram-Schule:**

Bei uns haben wir die Beteiligung im Prozess als sehr motivierend erfahren. Im Rückblick wäre es schön gewesen, wenn alle Verantwortlichen die Kultur von Kooperation und Wertschätzung bis zum Ende des Prozesses durchgehalten hätten. Sinnvoll wäre auch eine Nachbetrachtung mit Würdigung der geleisteten Ergebnisse gewesen und ein Blick auf kritische Punkte und die Frage, was seitens der Schulen noch gewünscht würde und wo noch nachgesteuert werden müsste. Dies ist uns leider nicht gelungen.

**Moderator: Vielen Dank für den interessanten Austausch. Es war gut, nach einer Zeit, auf den Wandlungsprozess zurückzuschauen, wie sich die Situation derzeit darstellt. Sie alle stecken noch mitten in den Prozessen. Ich wünsche Ihnen eine zuversichtliche und weiter optimistische Haltung, gute Rahmenbedingungen durch das Land und gutes Gelingen, wissend, dass Schule permanent im Wandel ist und weitere Herausforderungen anstehen.**

## 6 Literaturverzeichnis

Becker, Horst, Langosch, Ingo (1995): *Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis*, Stuttgart

Boban, Ines, Hinz, Andreas (2003): *Index für Inklusion. Lernen und Teilhabe in der Schule der Vielfalt entwickeln. Übersetzung und bearbeitet für deutschsprachige Verhältnisse*. Martin Luther Universität Halle-Wittenberg FB Erziehungswissenschaften

Brägger, Gerold, Posse, Norbert (2007): *Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen IQES. Wie Schulen durch eine integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung besser werden können. Band 2: Vierzig Qualitätsbereiche mit Umsetzungsideen* (Herausgeber: Netzwerk Bildung und Gesundheit OPUS NRW, bildung + gesundheit Netzwerk Schweiz, Schule & Gesundheit Hessen), h.e.p Verlag, Bern

Buddensiek, Wilfried (2015): *Der Raum als dritter Pädagoge – Pädagogische Potenziale der fraktalen Schularchitektur*

DAK, UK NRW (Hrsg.) (2012): *Handbuch Lehrergesundheit. Impulse für die Entwicklung guter gesunder Schulen*. Autoren: Lutz Schumacher, Birgit Nieskens, Bernhard Sieland, Helmut Heyse, Kevin Dadaczynski, Thomas Petzel, Silke Rupprecht, Saskia Erbring, Heidrun Bräuer, Hella Thomas, Heinz Hundeloh, Düsseldorf

Doppler, Klaus, Lauterburg, Christoph (2008): *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt a.M., 12. Auflage

Gairing, Fritz (1996): *Organisationsentwicklung als Lernprozess von Menschen und Systemen*. Deutscher Studien Verlag, Weinheim

Groos, Thomas (2016): *Gleich und gleich gesellt sich gern. Zu den Folgen freier Grundschulwahl. Arbeitspapier wissenschaftliche Begleitforschung „kein Kind zurücklassen“ Werkstattbericht*. ZEFIR, Bertelsmann Stiftung

Groth, Alexander (2011): *Führungsstark im Wandel. Change Leadership für das mittlere Management*. Frankfurt am Main, Campus Verlag

Hundeloh, Heinz (2012): *Gesundheitsmanagement an Schulen. Prävention und Gesundheitsförderung als Aufgabe der Schulleitung*, Weinheim/Basel

Katenkamp, Olaf, Dechmann, Uwe, Georg, Arno, Meyn, Christina, Peter, Andreas, Peter, Gerd (2014): *Change Management und sein psychosozialen Belastungen – eine interdisziplinäre Betrachtung über die Autonomie der Arbeit*. In: *Arbeit – Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, Heft 2/2014, 23. Jg. S. 77-91

Kothe, Wolfhard, Faber, Ulrich (2007): *Arbeits- und Gesundheitsschutz in Schulen. Abschlussbericht des Projektes im Auftrag der Hans Böckler Stiftung*

Kotter, John P. (1996): *Leading Change – Eight Steps to Successful Implementation. Harvard Business School Press*

Landesvereinigung für Gesundheit und Akademie für Sozialmedizin Niedersachsen e.V. (Hrsg.) (o.J.): *Gesundheitsmanagement in Schulen. Ein Leitfaden. Aufbauend auf Erfahrung aus Gesund Leben Lernen. Gefördert aus Mitteln des Niedersächsischen Kultusministeriums*

Lewin, Kurt (1953): *Die Lösung sozialer Konflikte*

Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur Mecklenburg Vorpommern (2014): *Leitfaden für ein Betriebliches Gesundheitsmanagement an den öffentlichen Schulen des Landes Mecklenburg-Vorpommern*. RVR (=Regionalverband Ruhr) (Hrsg.) (2012a): *Bildungsbericht Ruhr. Münster/New York/München/Berlin*

RVR (=Regionalverband Ruhr) (Hrsg.) (2012b): *Bildungsbericht Ruhr. Anhang\_Projekt guter Praxis. Münster/New York/München/Berlin, aufgerufen am 16.11.2015*

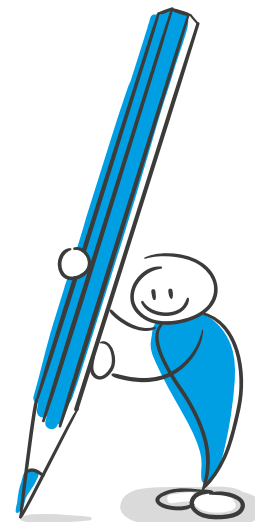
Rogers, Everett M. (2003): *Diffusion of innovations. 5. Aufl., New York*

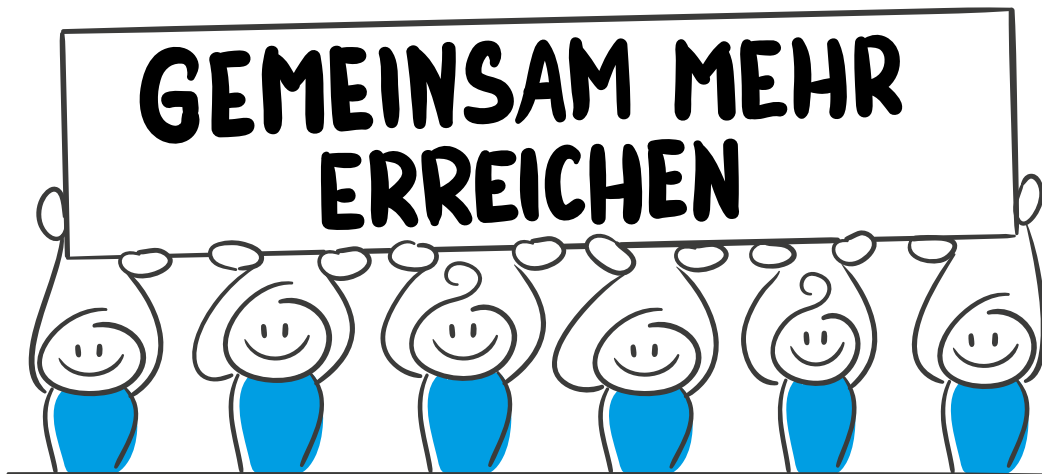
Rolff, Hans Günter (1995): *Schule als soziale Organisation. In: Buchen, H.; Horster, L.; Rolff, H.G. (Hrsg.): Schulleitung und Schulentwicklung. Ein Reader, Stuttgart: Raabe, S. 26-37*

Rohrmann, Albrecht, Schädler, Johannes, Windisch, Marcus, Kempf, Matthias, Kaiser, Mario (2012): *Inklusive Gemeinwesen planen. Zwischenbericht. Herausgeber: Zentrum für Planung und Evaluation Sozialer Dienste der Universität Siegen*

Schaarschmidt, Uwe (2006): *Die Potsdamer Lehrergesundheitsstudie – ein Überblick*

Siedentop, Stefan, Moritz, Hans, Schulwitz, Martin (2015): *Kommunale Infrastrukturkosten und Demographie. Erschienen in: Wegweiser kommune.de, April 2015. Herausgeber: Bertelsmann Stiftung*





## Angaben zu den Autorinnen

Die Autorinnen sind als Moderatorinnen von Schulentwicklungsprozessen tätig. Im Fokus ihrer Arbeit stehen gesundheitssensible Organisationsentwicklung / Schulentwicklung, Lehrergesundheit und Partizipation in der Schulgemeinde.

**Wiebke Claussen** ist Diplom-Ingenieurin für Raumplanung, ausgebildete Mediatorin und Moderatorin von Partizipationsverfahren. Sie ist freiberuflich tätig als Stadtplanerin, Projektberaterin und Moderatorin von Beteiligungs- und Organisationsentwicklungsprozessen ([www.claussen-projektberatung.de](http://www.claussen-projektberatung.de)).

**Gabriele Frontzek** ist Sonderpädagogin, Master of Public Health und als Schulleiterin tätig. Sie unterstützt darüber hinaus Schulentwicklungsprozesse unter dem Leitbild gute gesunde Schule und engagiert sich in den Themen Inklusion und Evaluation schulischer Arbeit.

# Impressum

## **Herausgeber**

Unfallkasse NRW  
Sankt-Franziskus-Straße 146  
40470 Düsseldorf  
Telefon 0211 9024-0  
Telefax 0211 9024-1355  
E-Mail [info@unfallkasse-nrw.de](mailto:info@unfallkasse-nrw.de)  
Internet [www.unfallkasse-nrw.de](http://www.unfallkasse-nrw.de)

## **Autorinnen**

Wiebke Claussen, Gabriele Frontzek

## **Redaktion**

Karin Winkes-Glüssenkamp

## **Gestaltung**

saga werbeagentur GmbH, Münster

## **Bildnachweis**

fotolia.com

## **Druck**

Bonifatius GmbH, Paderborn

## **1. Auflage Juni 2017**

3.000 Exemplare

## **Bestellnummer**

PIN 74



## Unfallkasse NRW

Sankt-Franziskus-Str. 146  
40470 Düsseldorf  
Telefon 0211 9024-0  
[www.unfallkasse-nrw.de](http://www.unfallkasse-nrw.de)