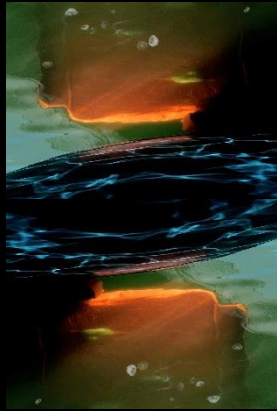


# 2015

HIBB 150 Jahre Jubiläum



## Schulentwicklung durch Change Management. Ausblick - wie Organisationen lernen



Prof. Dr. Uwe Hameyer  
Christian-Albrechts-Universität zu Kiel  
Hameyer | Systemberatung



A photograph of a dense thicket of purple and pink flowers, likely a field of flowers, with the text 'Denkanstöße' overlaid in white. The flowers are in various stages of bloom, creating a textured and colorful background. The text is centered horizontally and spans across the upper portion of the image.

Denkanstöße

Querdenken

Querdenken

Querdenken

Querdenken

Reflexion  
Kommunikation

Wertzuwachs  
Dringlichkeit & Nützlichkeit

Gelassenheit



Praxis

Innovationsindex

Netzwerke



Innovationswissen



Change Management [CM]



Innovationswissen



## Change Management [CM]



- Dringlichkeit und Wert des Neuen?
- Was hat die Schule erreicht?
- Was ist *nicht* ihre Stärke?
- Promotoren & Unterstützungsprozess?
- Vision & Strategie? Kommunikation?
- Sichtbarkeit des Nutzens?
- Umsetzung & Verankerung?

Fahrplan



# Einzelsschule

Innovationsprozesse



## Changemanagement [CM]



Beweggründe? Dringlichkeit? Nutzen?  
Partner & Beteiligte? Management?  
Promotoren & Unterstützungsprozess?  
Arbeitsformen & Kommunikation?  
Präsentation & Leistungsqualitäten?  
Stetigkeit der Netzwerkarbeit?

Fahrplan

# Schulnetz & Cluster

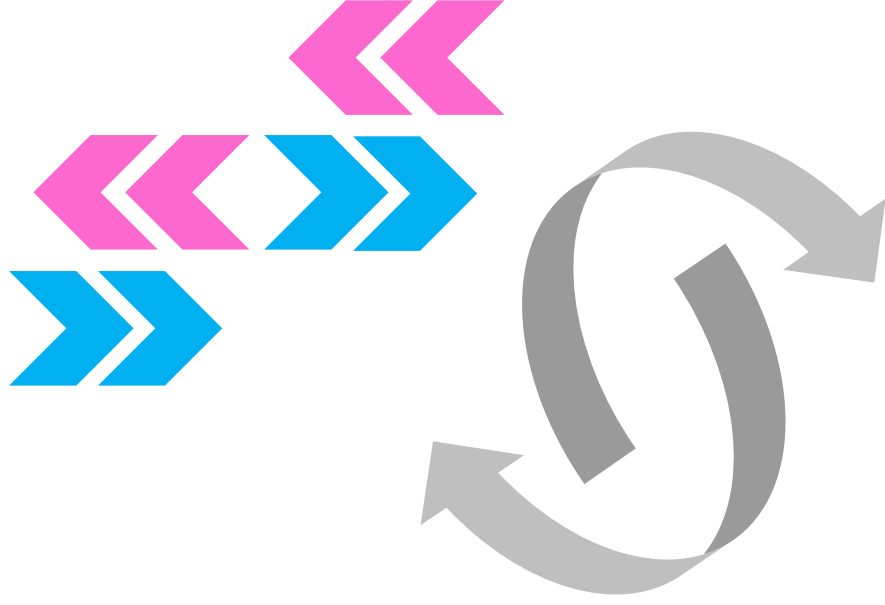


1

Rückkopplung

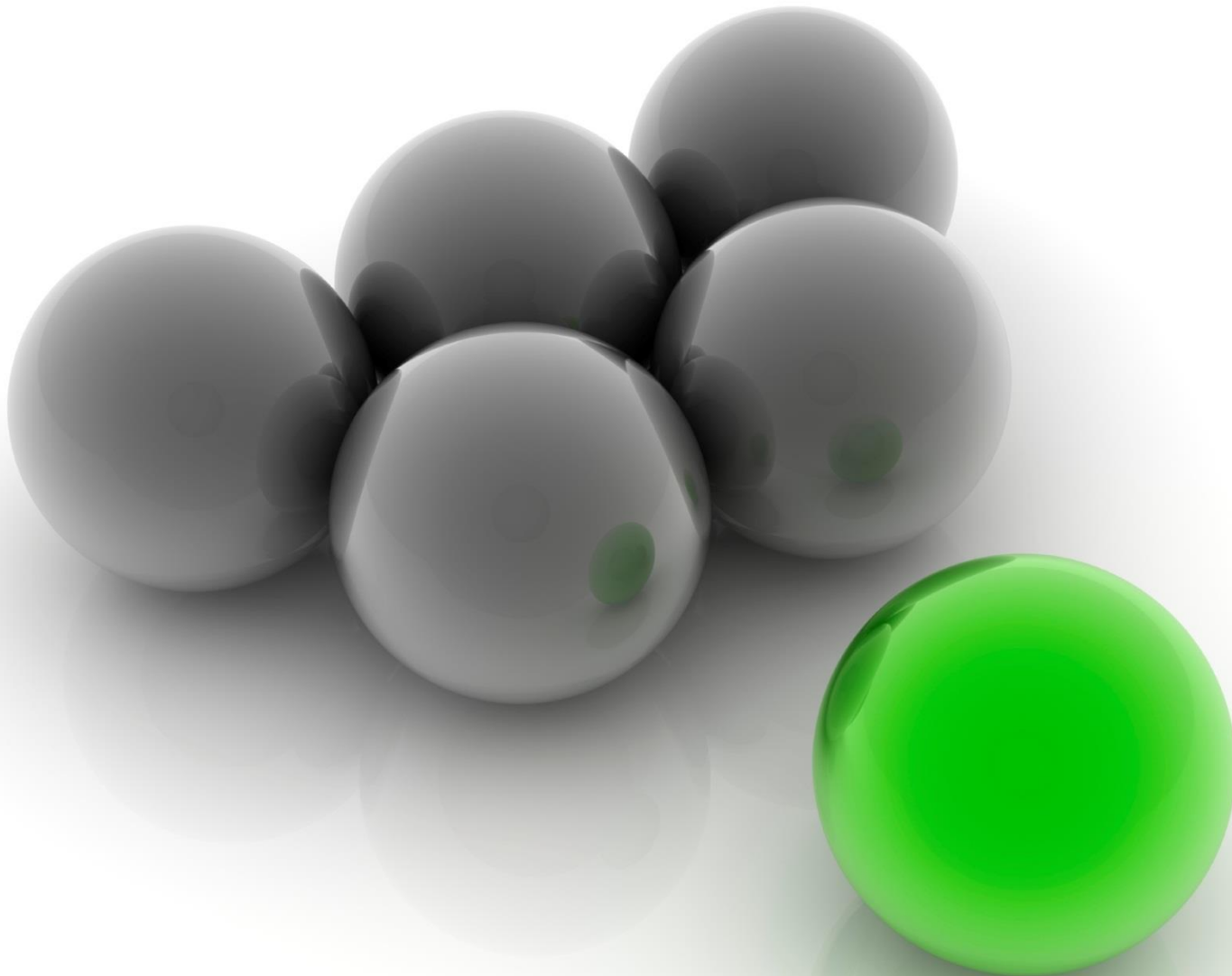


Reflexion



Kommunikation  
Kommunikation  
Kommunikation  
Kommunikation  
Kommunikatio  
Kommunikati  
Kommunika  
Kommunik

**Konstruktion**







Transformation

# Routenplaner Transformation

- Kotter (2011) Change-Management-Modell.  
Ziel: *transforming organisation*
- establishing essence of urgency
- forming a powerful guide
- creating a vision
- communicating the vision
- empowering others to act on the vision
- planning for and creating short-term wins
- consolidating improvements and producing more
- institutionalizing new approaches



# Routenplaner Transformation

- *communicating the new vision* und *Strategie* über alle Kanäle
- Hintergrundziel 1: sich nicht in *Komfortzonen* verstecken
- Hintergrundziel 2: Zielklarheit und Mehrwert verdeutlichen. Mit *Mehrwert* ist gemeint, was es anderen bringt.
- *Anschlussfähigkeit*: Verbindungen aufzeigen zwischen dem Neuen und der Qualität des Lernens in der Schule  
»articulate connections between new behaviours and corporate success«, Seite 5.



# Routenplaner Transformation

- *Kotter, J. P. (2011). Leading change: Why transformation efforts fail. [1995] In Harvard Business Review (e. d.), On Change Management. (1-16). Harvard Business School Publishing Corporation.*



# Routenplaner Transformation

## Sichtbarkeit des Neuen

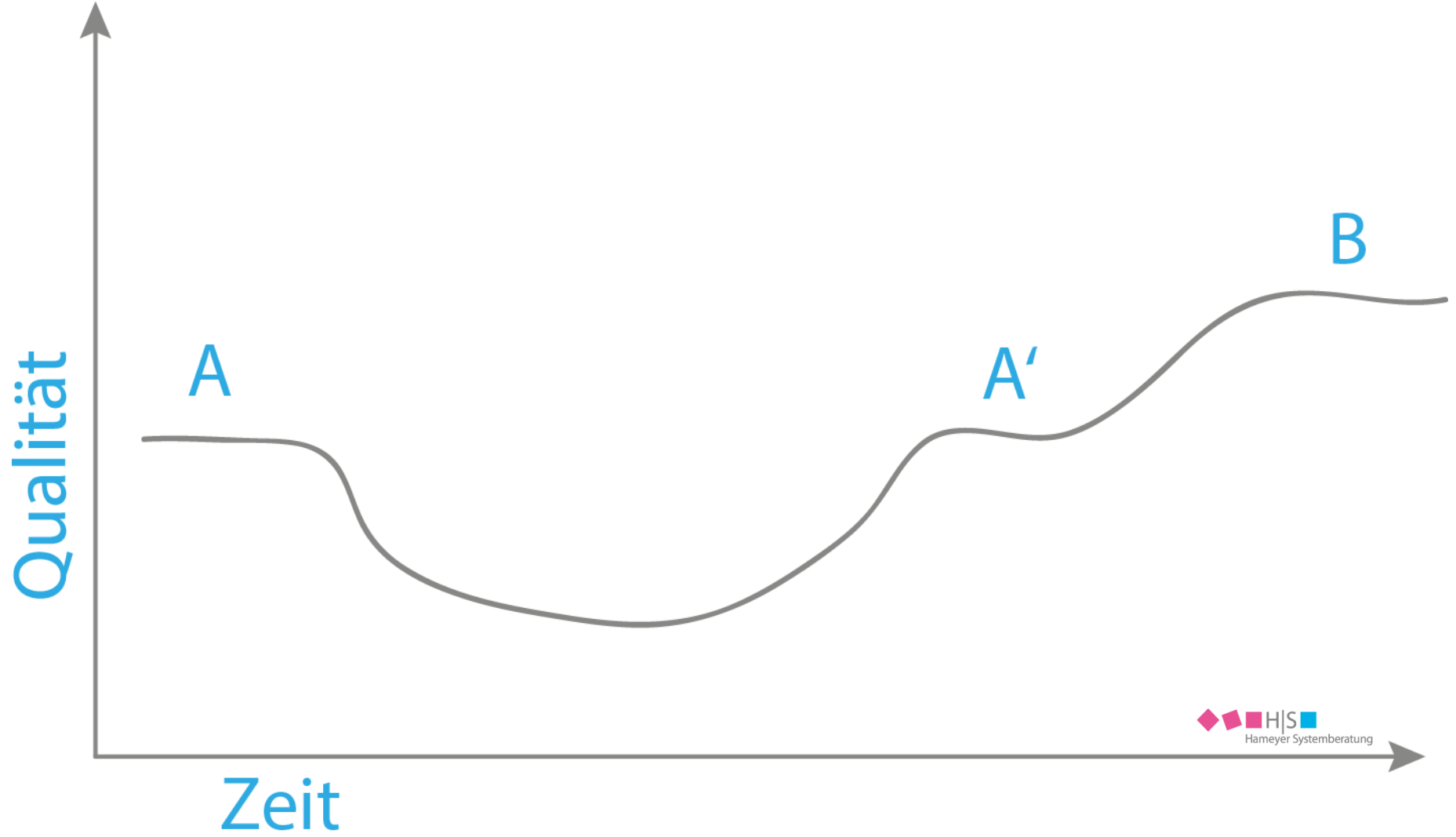
- ❖ Woran ist zu erkennen, was die Innovation bewirkt?
- ❖ Wann wird über das Neue berichtet?
- ❖ Wer arbeitet mit dem Neuen?
- ❖ Welche Informationsformate werden genutzt?
- ❖ Wie wird über das Neue gesprochen?  
Reportage, Hinweis, Mitteilung,  
schriftliche Information, Tagesordnungspunkt,  
Primär- oder Sekundärquelle usw.





3

Wirksamkeit



## Überschaubarkeit

**goal clarity**  
shared commitment  
access to next practices  
quality of information  
scope & limits of uncertainty  
indicators of success  
work load & impact

Worum geht es?  
Wer macht mit?  
Wozu brauchen wir das?  
Welcher Mehrwert steckt drin?  
Wo ist die innovation bereits erfolgreich?

## Bedeutsamkeit

**meaningfulness**  
response to needs  
practical value & use  
sense of urgency  
relative advantage  
uniqueness & attractiveness

Wozu ist das Neue gut?  
Welchen nutzen bringt *mir* das?  
Was können *wir* tun?  
Worin bestehen Vorteile?  
Welche Probleme werden gelöst?  
Wie dringlich ist das neue?

## Durchführbarkeit

**degree of sharedness**  
organizational fit  
value compatibility  
return on investment  
opinion leader advocacy  
stakeholder support

Wie bewährt sich das Neue?  
Wie konkret sind die Anschlüsse?  
Was bringt das Neue später?  
Kosten & Nutzen in Balance?  
Wer unterstützt die Innovation?

## Teilbarkeit

**divisibility of aims**  
adaptability choices  
structural flexibility  
exemplary practices

Was ist zentral, was hat Zeit?  
Was ist einfach, was zu komplex?  
Ist Adaptation möglich?  
Exemplarischer Einsatz möglich?

## Angemessenheit

**return on investment**  
work load impact  
required resources  
cost effectiveness

Wird es sich lohnen?  
Ist der Aufwand angemessen?  
Sind die Zeitpläne gut?  
Belastbarkeit beachtet?

## Wirksamkeit

**outcome measures**  
indicator analysis  
anchoring  
transferability

Was wurde wann erreicht?  
Woran wie abzulesen?  
Wie erhoben und dokumentiert?  
Wie erfolgt Transfer?

## Lernfähigkeit

**organisational learning**  
linking & networking  
knowledge management  
within system use

Routinisierung vorbereitet?  
Wissen & Erfahrung genutzt?  
Weiterqualifizierung?  
Peer reviewing?  
Organisationsgedächtnis?

## Überschaubarkeit

### goal clarity

shared commitment  
access to next practices  
quality of information  
scope & limits of uncertainty  
indicators of success  
work load & impact

Worum geht es?  
Wer macht mit?  
Wozu brauchen wir das?  
Welcher Mehrwert steckt drin?  
Wo ist die innovation bereits erfolgreich?

## Bedeutsamkeit

### meaningfulness

response to needs  
practical value & use  
sense of urgency  
relative advantage  
uniqueness & attractiveness

Wozu ist das Neue gut?  
Welchen nutzen bringt *mir* das?  
Was können *wir* tun?  
Worin bestehen Vorteile?  
Welche Probleme werden gelöst?  
Wie dringlich ist das neue?

## Durchführbarkeit

### degree of sharedness

organizational fit  
value compatibility  
return on investment  
opinion leader advocacy  
stakeholder support

Wie bewährt sich das Neue?  
Wie konkret sind die Anschlüsse?  
Was bringt das Neue später?  
Kosten & Nutzen in Balance?  
Wer unterstützt die Innovation?

## Teilbarkeit

**divisibility of aims**  
adaptability choices  
structural flexibility  
exemplary practices

Was ist zentral, was hat Zeit?  
Was ist einfach, was zu komplex?  
Ist Adaptation möglich?  
Exemplarischer Einsatz möglich?

## Angemessenheit

**return on investment**  
work load impact  
required resources  
cost effectiveness

Wird es sich lohnen?  
Ist der Aufwand angemessen?  
Sind die Zeitpläne gut?  
Belastbarkeit beachtet?

## Wirksamkeit

**outcome measures**  
indicator analysis  
anchoring  
transferability

Was wurde wann erreicht?  
Woran wie abzulesen?  
Wie erhoben und dokumentiert?  
Wie erfolgt Transfer?

## Lernfähigkeit

**organisational learning**  
linking & networking  
knowledge management  
within system use

Routinisierung vorbereitet?  
Wissen & Erfahrung genutzt?  
Weiterqualifizierung?  
Peer reviewing?  
Organisationsgedächtnis?

# Nachhaltigkeit

Anbahnung

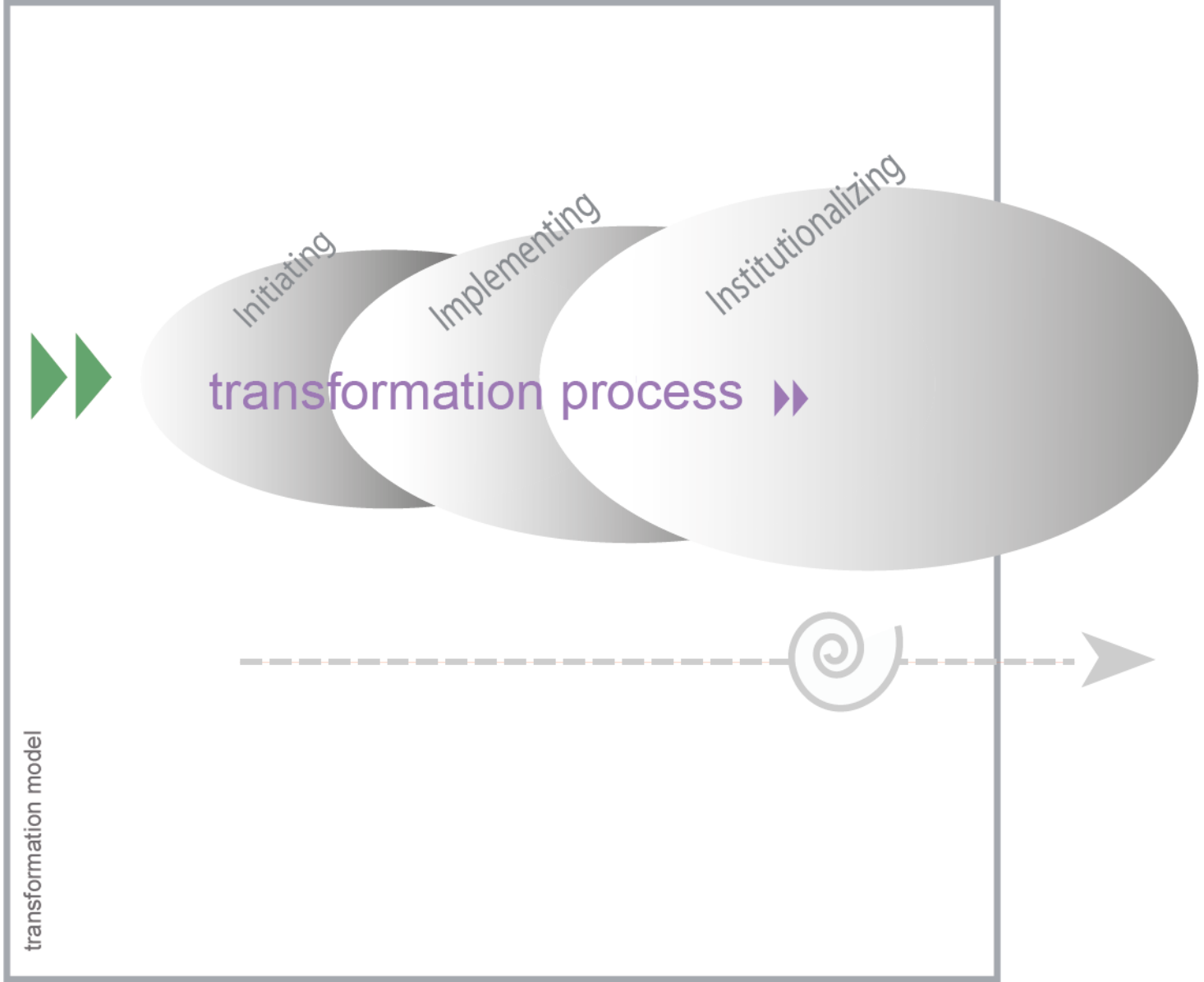
Umsetzung

Verankerung

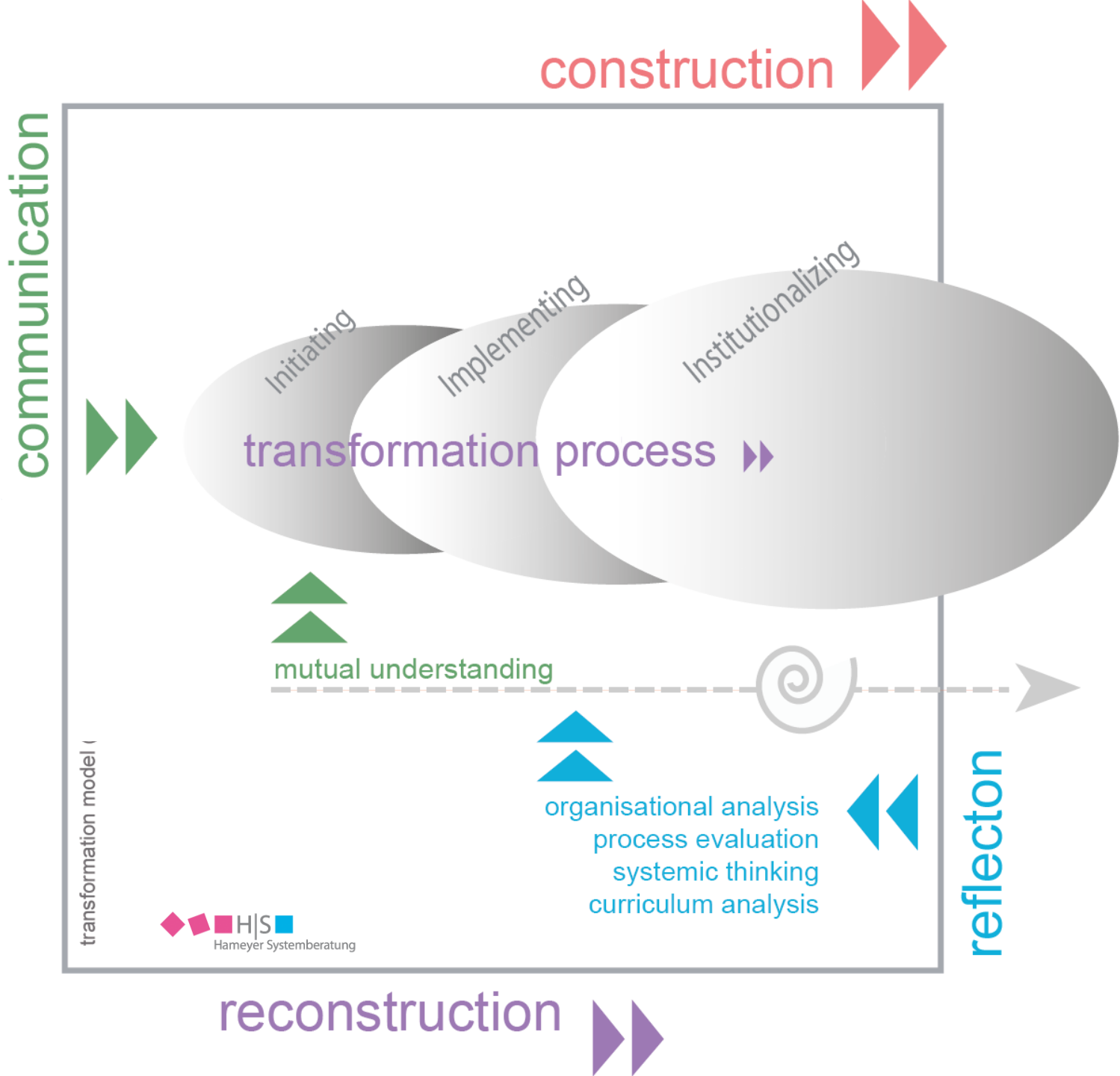
communication



reflector







# Verankerung

Umsetzbarkeit | *it for routine*  
erreichte Verankerung | *impact*  
Muster tragfähiger Praxis | *sustained practices*  
Innovationsstandards | *innovation index*  
Indikatorenanalyse | *visibility of progress*  
Mehrwert | *value*  
Motivation | *ownership*  
Transfer | *going further*  
Kontinuität ohne Support | *sustained autonomy*

Teamabschluss  
fortgesetzter Austausch  
Lernformate im Netz  
Prozessmanagement für das Netz  
neue Mitglieder oder Kontaktschulen  
routinierter Wissenstransfer  
verstetigte Arbeitsformen nach Abschluss  
gesicherte Promotorenleistungen  
konkrete Entscheidungen

Juni 2015 bis September 2018



3

Netzwerke

# Netzwerke



# Netzwerke I ... Basis

- ≡ Netzwerke erfordern Prozessmanagement.
- ≡ Netzwerke brauchen einen klar umrissenen Auftrag.
- ≡ Netzwerke erfordern eindeutige Zielsetzungen.
- ≡ Netzwerke brauchen Struktur und Support.



# Netzwerke II ... Kennzeichen

- ≡ Netzwerke erfordern klare Kommunikationsregeln.
- ≡ Netzwerke setzen Verfasstheit voraus.
- ≡ Netzwerke brauchen gepflegte Informationssysteme.
- ≡ Netzwerke brauchen auch Persönlichkeiten.



# Netzwerke III ... Trugschlüsse

- ≡ Trugschluss 1: Netzwerke seien offene Systeme.
- ≡ Trugschluss 2: Netzwerke seien niedrig organisiert.
- ≡ Trugschluss 3: Netzwerke leben vom Informellen.





# Netzwerke IV ... attraktiver Nutzen

- ≡ Gute Netzwerke sind für besondere Leistungen bekannt.
- ≡ Gute Netzwerke unterstützen das Querdenken.
- ≡ Gute Netzwerke fördern Motivation und Engagement.
- ≡ Gute Netzwerke bieten auch Ungewöhnliches an.
- ≡ Netzwerke entlasten auf lange Sicht.
- ≡ Netzwerke brauchen klare Linien in stürmischen Zeiten.

# Netzwerke V ... kritische Energie

- ≡ Manche denken nur ans Heute.
- ≡ Netzwerke brauchen Zukunftssinn.
- ≡ Netzwerke erzeugen komplexe Wissenswelten.
- ≡ Netzwerke arbeiten divergent,  
Praxis hat konvergentes Interesse.
- ≡ Netzwerke können produktive Irritationen auslösen.

4

Leitfaden





# Leitfaden

## Change Management



# Leitfaden Change Management

- Welche Umsetzungsziele hatten wir zu Beginn?
- Wer ist *Wir* eigentlich?
- Rückspiegel [Arbeitsblatt]
- Kernziele präzise auflisten [Kernziellandkarte]
- Wo sind die Kernziele für andere zu lesen? [Dokumente, Medien, Sonstiges]
- Welche Kernziele haben sich geändert?
- Welche Zielkontroversen wurden bestritten?
- Welche wurden gelöst, welche nicht?
- Was bringt das Neue eigentlich?
- Wie hat die Schule den Mehrwert verdeutlicht?

# Leitfaden Change Management

- Was haben wir erreicht?
- Dokumente
- Berichte
- PR Materialien
- Minigeschichten
- Evaluation & Wirksamkeit
- Fotografische «Aufzeichnungen»
- Reportageformate
- Schülerarbeiten & -leistungen
- Keine Vermutungen oder Scheingewissheiten, sondern Belege.
- Schlüsselergebnisse [*best practices*]
- konkrete Entscheidungen
- Unterstützungspraxis [konkrete Fälle]
- Was noch nicht erreicht?



# Leitfaden Change Management

- Was lief nicht gut?
- drei besonders harte Stolpersteine [exemplarisch]
- was gelang uns noch nicht? [zwei Hinweise]
- Wo und wann entstanden Rückschläge? Welche?
- Was ist eine besondere Herausforderung?



# Leitfaden Change Management

- **Wohin geht es weiter?**
- Anschlussfähigkeit für Umsetzung und Transfer?
- Welche Brücken bauen? [zu anderen Abteilungen, Gruppierungen]
- Wie werden wir die Stolpersteine überwinden?
- Was wollen wir in 2015 ansteuern? [AB Innovationsstandards]
- Worum geht es uns in 2016? Und danach?
- Wie sieht unser Perspektivrahmen 2015 bis 1017 aus? [Bild, Skizze, Stadien, Graphik, Fahrplan, andere Formate] [AB Projektfahrplan] [AB Indikatoren] [Input *change management*]
- Welches sind unsere Übergangs- und Umsetzungsziele?

# Leitfaden Change Management

- Was werden wir dafür tun?
- Wie wird die Schulleitung den Prozess unterstützen?
- Wie die Abteilungen & Projektteam?
- Wer soll uns wie und wann zur Seite stehen?
- Wie sieht unsere Kommunikationsstrategie aus?
- Wie werden wir das Übergangsmanagement bei uns umsetzen? [Prozessmodell]
- Was wollen wir unbedingt verstetigen, was nicht?
- Womit beginnt jeder von uns kommende Woche? [»Post It«]
- Was werden wir mit anderen Pilotschulen tun?
- Mit welcher Schule werden wir über die Pilotschulen hinaus zusammenarbeiten, und wie konkret?

5

Lernende Systeme



Index

Lernende

Systeme



# Lernende Systeme

## Indexfeld 1 *Beteiligungspraxis*

- + kollegiale Reflexion pädagogischer Praxis umsetzen
- + multi-professionelle *learning teams* entwickeln
- + Projekte durch Change und Prozessmanagement umsetzen
- + Schnittstellenkommunikation gewährleisten
- + SE als rückkopplungsgesteuerten Lernprozess gestalten
- + *best practices* austauschen und nutzen



# Lernende Systeme

## Indexfeld 2 *Kommunikationspraxis*

- Feedback
  - + feedbackgestützte Kommunikation aufbauen
  - + Unterrichts- und Schuldaten gemeinsam bewerten
  - + personales und gruppaes Coaching einsetzen
  - + Beratung und Supervision nutzen
- + kollegiale Fallreflexion durchführen



# Lernende Systeme

## Indexfeld 3 *Steuerungspraxis*

- + durch *shared leadership* unterstützen
- + durch Beteiligungsprozesse und Wissenstransfer fördern
- + das mittlere Management stärker einbeziehen
- + Reflexionsräume für neues Wissen sichern
- + Anreizsysteme für Vorschlagsmanagement bieten
- + *peer reviews* in Rahmensteuerung anbieten



# Lernende Systeme

## Indexfeld 4

## *Modellierungspraxis*

- Wirksamkeitsbefunde sichten und nutzen
- Schwerpunkte im Schulentwicklungsprozess bilden
- Bremseffekte und Hürden bearbeiten
- Blockade- und Wirksamkeitsanalysen verarbeiten





# Lernende Systeme

## Indexfeld 5

## *Transformationspraxis*

- Projektmanagement für Transfer aufbauen.
- Erfolgreiche Praxis dokumentieren und kommunizieren.
- Langfriststrategien für Transfer entwickeln.
- *Peer Review* für Schulleitung und andere Einheiten einbauen.
- Lösungsvarianten für eigene Innovationen entwickeln.
- Das Querdenken kollektiv möglich machen.
- Frühwarnsysteme und Monitoring einrichten.



# Lernende Systeme

## Indexfeld 6

## *Wissenstransferpraxis*

- Wissenstransferpraxis aufbauen und nutzen
- Quellen | Recherchen. Journale. Datenbanken. Info-Services.
- Reportagesystem einrichten
- Wiederkehrender Punkt auf Agenda von Konferenzen



# Energie Transformation mit Sinn

Neugier auf das anders Mögliche

