

# Schulleitungen und Unternehmen: Partner bei Veränderungsprozessen

## 3-tägiges Seminar des Arbeitskreises SCHULEWIRTSCHAFT München Gymnasium (AK)

Nach einem ersten Bericht zu diesem Seminar in Ausgabe 11/2017 geht es in diesem Artikel um die Inhalte des zweiten Tages. Voneinander zu lernen stand auch in diesem Seminarteil im Vordergrund. »Wir haben auch am zweiten Tag wieder sehr von diesem intensiven Erfahrungsaustausch profitiert und interessante Einblicke in Methoden und Möglichkeiten der Wirtschaft gewonnen«, so eine Teilnehmerin. Anregende Impulse zur Team- und Personalentwicklung sowie Mitarbeitermotivation stießen auf reges Interesse. Der Schwerpunkt lag bei Mitarbeitergesprächen (MAG), Feedback-Methoden sowie Visionen. Ein gelungenes Beispiel einer Zusammenarbeit von Schule und Wirtschaft präsentierten eine Schulleiterin und ein Unternehmensberater auch am Beispiel des wichtigen Themas Coaching. Insgesamt stellte sich bei diesem Seminarteil wieder heraus, dass Ansätze aus der Wirtschaft durchaus auf Gymnasien übertragbar sind, dass aber auch Unternehmen von Schulleitungen lernen können. Ein Überblick über die Tätigkeit der IHK München und Oberbayern rundete den Tag ab.



**Dr. Peter Riedner**

ehem. Direktor des Gymnasiums München/Moosach, ehem. stellvertretender Vorsitzender auf Schulseite im Arbeitskreis SCHULEWIRTSCHAFT München Gymnasium

### Am zweiten Tag ging es um folgende Themen:

- Impulse zur Team- und Personalentwicklung bei Veränderungsprozessen.
- Steigerung der Motivation von Mitarbeiter/-innen in schwierigen Situationen und bei Veränderungsprozessen.
- Führungsverhalten und Coaching mit Beispielen aus Unternehmen und Schulen
- Vorstellung der Arbeit der IHK.

### Impulse zur Team- und Personalentwicklung bei Veränderungsprozessen

Alexander Gisdakis skizzierte zunächst seine persönlichen Berührungspunkte zu Münchner Gymnasien: Er war Lehrerkind, Schülersprecher, Vater von drei Abiturienten und ist Ehemann einer Führungskraft im Bereich Bildung und Sport. Der Psychologe ist Consultant bei Breitenstein Consulting München ([www.breitenstein-consulting.de](http://www.breitenstein-consulting.de)). An dieser Stelle werden nur einige Aspekte seines Einführungsreferats dargestellt. Seine Ausgangsfrage lautete »Können Erfahrungen aus der Organisations- und Personalentwicklung der Industrie für die Führungsarbeit an Schulen hilfreich sein?« Sowohl in der

Wirtschaft als auch an den Schulen finden derzeit erhebliche Veränderungsprozesse statt, deren Dynamik noch zunehmen wird. Während in der Wirtschaft Schlagworte wie Digitalisierung, Globalisierung, Finanzmarktrisiken oder Umweltproblematik zu rasanten Veränderungsprozessen führen, sind es an Schulen Phänomene wie Medienerziehung, veränderte Familiensituation, Heterogenität der Schüler, Integration von Flüchtlingskindern, Werteerziehung und vor allem auch die Digitalisierung. Als Folge nimmt der Veränderungsdruck auf Unternehmen und Schulen gleichermaßen zu. Die Bewältigung dieser vielfältigen Entwicklungen erfordert moderne Führungsansätze mit einer zunehmenden

Werteorientierung und veränderten Organisationsformen. Gemeinsame Ansätze dieser modernen Führungstheorien sind nach Alexander Gisdakis z.B. systemisches, ganzheitliches Denken, Selbstorganisation, dezentrale Strukturen, Umgang mit Gefühlen, Reflexion und Achtsamkeit. Insgesamt wird die Führung reflexiver.

### Feedback und Mitarbeitergespräche bei Veränderungsprozessen

Ein wichtiges Instrument ist ein Feedback. Nach Abb. 1 hat sich das traditionelle hierarchische Feedback in ein Feedback für Führungskräfte und vor allem in ein 360-Grad-Feedback gewandelt.

Bei dieser Methode kommt es vor allem darauf an, dass der Feed-

FÜHRUNG WIRD REFLEXIVER ...

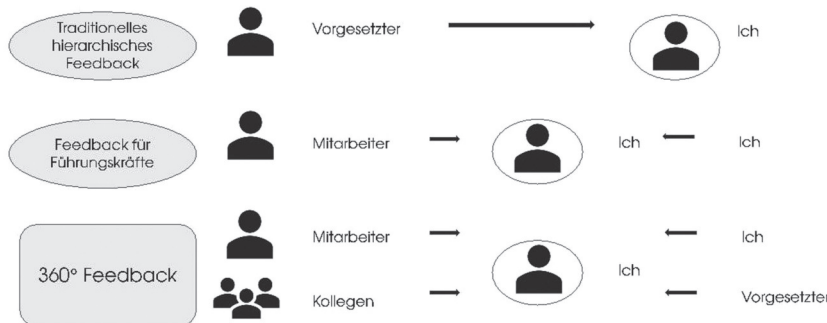


Abb. 1: Führung wird reflexiver.

**Steigerung der Motivation von Mitarbeiter/-innen in schwierigen Situationen und bei Veränderungsprozessen**

Der Unternehmensberater und Consultant Karlheinz Große Peclum und die Schulleiterin des Gymnasiums Grünwald, Birgit Korda, stimmen bereits im Vorfeld des Seminars inhaltlich bestimmte Fragestellungen eng miteinander ab. Somit konnten Ansätze aus der Wirtschaft direkt mit Ansätzen aus der Schulpraxis verknüpft werden, was die Seminar Teilnehmer/-innen sehr beeindruckte. Ausgehend vom Regelkreis der Führung (Abb. 2) stellte Karlheinz Große Peclum zunächst die vielfältigen Instrumente zur Gestaltung und Umsetzung von Führungsaufgaben vor.

Im Verlauf des Tages wurden verschiedene Instrumente des Regelkreises der Führung auf unterschiedliche Art und Weise betrachtet. SWOT ist ein Analyseinstrument beim Projektmanagement zur Ermittlung der Stärken (**S**) und Schwächen (**Weakness**) der Projektentwicklung, möglichen Verbesserungen für zukünftige Projekte (**Opportunities**) und Risiken, die in zukünftigen Projekten vermieden werden sollten (**Threats**).

» Bei dieser Methode kommt es vor allem darauf an, dass der Feedbacknehmer Rückmeldungen aus verschiedensten Blickrichtungen bekommt.«

**Visionen eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiche Veränderungsprozesse**

Karlheinz Große Peclum zitierte einleitend Saint Exupery: »Wenn du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht die Männer zusammen, um Holz zu beschaffen und Werkzeuge vorzubereiten oder die Arbeit einzuteilen und Aufgaben zu vergeben – sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem endlosen weiten Meer« (Quelle »Der kleine

backnehmer Rückmeldungen aus verschiedensten Blickrichtungen bekommt. Dadurch erhält er eine vielschichtige Information über seine Leistung und sein Verhalten. Neben der Fremd- sollte zusätzlich eine Selbsteinschätzung vorgenommen werden, damit ein Abgleich weitere Rückschlüsse ermöglicht. Auf dieser Basis können Merkmale präziser erfasst und konkrete Maßnahmen gezielt entwickelt werden.

Für Alexander Gisdakis spielt das MAG eine zentrale Rolle, denn es erfüllt verschiedene Funktionen: Vereinbarung von Zielen, Feststellung des Potenzials, Karriereplanung, Vertrauensbildung, Überprüfung der Zielerreichung, Ermittlung des Trainingsbedarfs. Für ein gutes MAG gilt:

- Eine gute Vorbereitung auf beiden Seiten ist unerlässlich.
- Eine Konzentration auf wenige und klare Vereinbarungen ist sinnvoll.
- Es soll nur Bestandteil eines kontinuierlichen Dialogs sein.
- Es sollte vor allem um Zukunft und nicht nur um eine Rückschau gehen.
- »Harte Themen« wie Zielerreichung, Ziele, Skills, Bonus, Karriere und »weiche« wie Bedürfnisse, Verhalten, Motivation, Gefühle, müssen ausbalanciert werden.

- Die Vertrauensbeziehung soll gestärkt werden.
- Er empfiehlt für das MAG eine Checkliste anzulegen, die z.B. folgende Aspekte enthält:
  - Wie sehen die Rahmenbedingungen aus (z.B. ausreichendes Zeitlimit, geeigneter Raum, störungsfreier Verlauf)?
  - Wie leite ich das Gespräch ein?
  - Was will ich unbedingt ansprechen? Was darf auf keinen Fall fehlen? Was sollte nicht angesprochen werden?
  - Was wurde beim letzten MAG besprochen bzw. vereinbart (Ziele)?
  - Welche 2/3 klare Kritikpunkte und positive Verstärker will ich ansetzen? Wie leite ich diese ein?
  - Was habe ich selber beobachtet?
  - Was sind meine/unsere Erwartungen an den Mitarbeiter/die Mitarbeiterin?
  - Was ist noch nicht ausreichend ausgeprägt?
  - Wo steht er/sie im Vergleich?
  - Wo will er/sie sich hin entwickeln? Welche Entwicklung sehe ich als Führungskraft?
  - Was kann ihm/ihr angeboten werden?
  - Welche Vereinbarungen sollten getroffen werden?
  - Mit welchen Einwendungen muss ich rechnen und was sollte ich dazu sagen?

## Regelkreis der Führung

Instrumente zur Gestaltung und Umsetzung der Führungsaufgaben

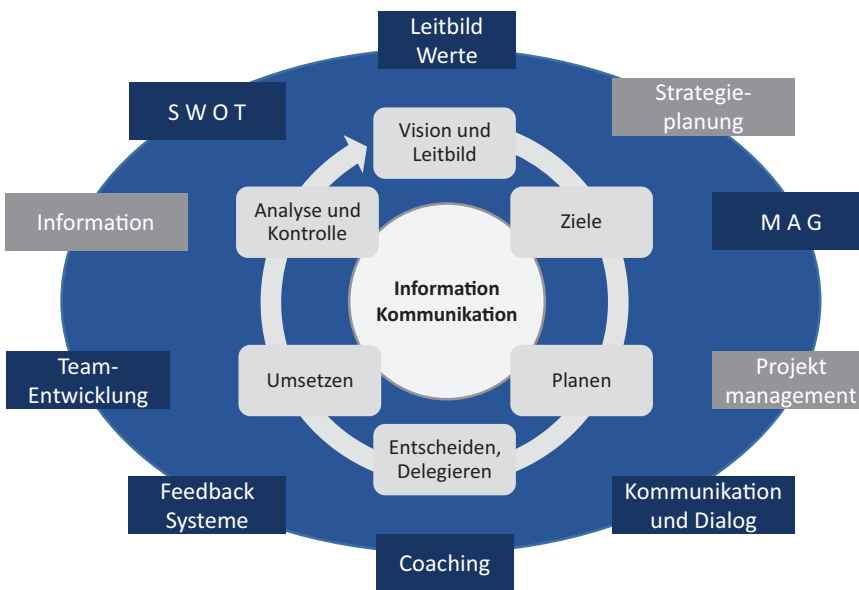


Abb. 2: Regelkreis der Führung.

## Vision und Leitbild (Werte)

Vier Wertesäulen geben beim Aufbau der Schule Orientierung



Abb. 3: Vision und Leitbild (Werte)

Gymnasium Grünwald

- Lernwille** und Leistungsbereitschaft als Ausdruck und Mittel zur Entwicklung und Stärkung der eigenen Persönlichkeit und zur vertieften Bildung.
- Respekt:** Anerkennung und Achtung als Ausdruck des Respekts und der Wertschätzung des Anderen in seiner Gleichberechtigung, Gleichwertigkeit und Individualität sowie der Selbstachtung.
- Selbsttätigkeit** als eigenverantwortliches, selbstständiges und soziales Handeln, als Ergebnis von Feedback sowie Selbsteinschätzung und somit wesentliches Element des individuellen wie systemischen Lernens an der Schule.
- Kooperation** unter Schülerinnen und Schülern, innerhalb des Kollegiums, mit den Eltern im Sinne einer komplementären Erziehungspartnerschaft sowie mit außerschulischen Partnern als Ausdruck des Interesses an der gemeinsamen Gestaltung eines harmonischen Schullebens.

### Mögliche Diskussionspunkte:

- Werden die Werte von Schülern, Eltern und Lehrern wahrgenommen?
- Geben die Werte spürbare Orientierung?
- Wird auf die Werte in Konfliktsituationen verwiesen?
- Wie lassen sich die Werte in den unterschiedlichen Dialogformaten nutzen?

Prinz«). Einen hohen Stellenwert im Regelkreis der Führung hat eine gezielte und schrittweise Entwicklung einer Vision und eines Leitbildes. Birgit Korda stellte Vision und Leitbild am Beispiel des im Aufbau befindlichen Gymnasiums Grünwald dar (Abb. 3). Die vier Kernelemente Lernwille, Respekt, Selbsttätigkeit und Kooperation wurden nicht nur schulintern kommuniziert, sondern sind auch deutlich sichtbar im Schulgebäude platziert. Damit sind sie kontinuierlich für die gesamte Schulfamilie präsent.

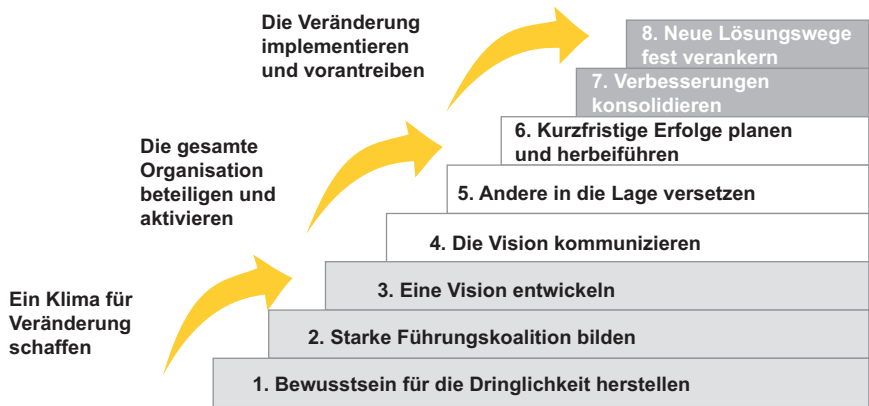
## Stufen eines erfolgreichen Veränderungsprozesses

In Anlehnung an John Kotters Achtstufenmodell (z.B. John Kotter, Leading Change, Vahlen 2011) stellte Karlheinz Große Peclum zunächst den Ablauf eines erfolgreichen Veränderungsprozesses dar (Abb. 4). Eine strategische Neuausrichtung ist in der Regel kein leichtes Unterfangen und verursacht innerhalb der Belegschaft oft Ängste, Frustrationen und auch Widerstände. In einem ersten Schritt ist

es daher wichtig, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von der Notwendigkeit der anstehenden Veränderungen, z.B. durch Aufzeigen von Chancen und Risiken, zu überzeugen. Im nächsten Schritt sollte ein Team als starke Führungskoalition gebildet werden. Wichtig ist die Entwicklung einer Vision als Entscheidungsgrundlage für das Führungsteam und zur Motivation der Mitarbeiter. Die entwickelte Vision muss in einem nächsten Schritt im gesamten Unternehmen so kommuniziert werden, dass diese akzeptiert und engagiert vertreten wird. Im fünften Schritt sollen die Mitarbeiter handlungsfähig gemacht werden. Damit der geplante Veränderungsprozess nicht bereits im Anfangsstadium an Dynamik verliert, sollten kurzfristige Erfolge geplant und bei Erreichen positiv gewürdigt werden. Schnelle Erfolge gewährleisten eher, dass der Veränderungsprozess auch erfolgreich zum Abschluss gebracht werden kann. Andererseits sollte man sich nicht auf Lorbeeren ausruhen. Es kommt in dieser Phase auf eine Verankerung in zusätzlichen Personengruppen an. Abschließend müssen die gefundenen Lösungswege fest in der Unternehmenskultur verankert werden. Insgesamt eignet sich das Stufenmodell von Kotter als Checkliste. Im weiteren Verlauf ging Karlheinz Große Peclum auf die Voraussetzungen einer erfolgreichen Führung beim Change Management ein (Abb. 5). Diese Eckpunkte sind auch bei schulischen Veränderungsprozessen wichtig. Befragt nach Grundsätzen einer erfolgreichen Führung riet er:

1. Kommunizieren Sie! Kommunizieren Sie!
2. Seien Sie erreichbar – und zugänglich!
3. Motivieren Sie Ihre Mitarbeiter im gesamten Zeitraum!
4. Unterstützen Sie den Weg Ihrer Mitarbeiter in eine neue Kultur!

Das Achtstufenmodell zum Veränderungserfolg nach Kotter (1995)



Quelle: nach Kotter, 1995.

Abb. 4: Das Achtstufenmodell zum Veränderungserfolg in Anlehnung an Kotter.

## Change Management

Voraussetzungen für eine erfolgreiche Führung durch den Prozess

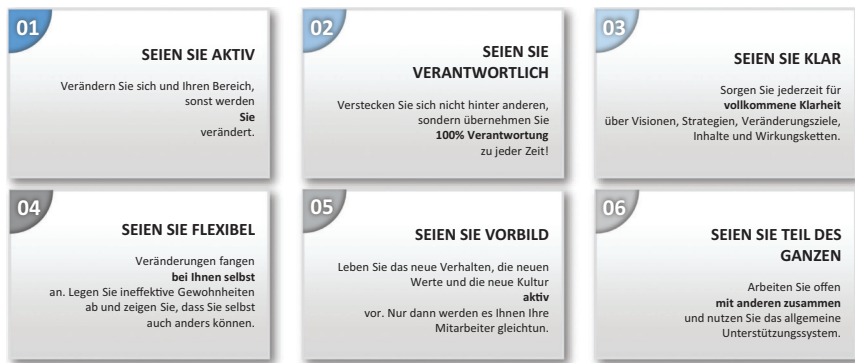


Abb. 5: Voraussetzungen für eine erfolgreiche Führung durch den Prozess.

5. Akzeptieren Sie bitte: Change ist Management unter Unsicherheit. Das Management sollte deshalb von Anfang an versuchen:

- **Offen** über Ursachen und Ziele des Wandels zu informieren.
- Ausreichend zu **motivieren** durch immaterielle und materielle Anreize.
- Die Mitarbeiter dazu zu motivieren, sich **aktiv** am Wandel zu beteiligen.
- **Weiterbildungen** zu fachlichen und persönlichen Qualifizierungen anzubieten.
- Mitarbeiter, die negativ betroffen sind, zu **schützen** und zu **unterstützen**.

Nur wer höchste Anforderungen an eine wertschätzende Kommunikation erfüllt, wird Veränderungsprozesse erfolgreich abschließen.

## Mitarbeitergespräche ein zentrales Instrument bei der Personalführung

Karlheinz Große Peclum stellte ähnlich wie Alexander Gisdakis das MAG für die Personalentwicklung als zentrales Instrument für Führungskräfte in Unternehmen vor. Dieses findet jährlich oder anlassbezogen statt und hat zwei Blickrichtungen: die Rückschau auf das abgelaufene Jahr sowie den Blick nach vorne. Elemente sind: Zielerreichung und Aufgabenerfüllung, Arbeitsverhalten (ergebnisorientierte Zusammenarbeit) und Führungsverhalten, Ziele und Aufgaben für das Folgejahr sowie Stärken und individuelle Entwicklungsfelder des Mitarbeiters. Grundlage für das MAG ist ein strukturierter Gesprächsbogen

mit den zwei Komponenten Performance Management (Ziel- und Aufgabenerfüllung) und Beurteilung. Die Bewertungen erfolgten im gezeigten Beispiel in Bandbreiten von 0 bis 150% (Abb. 6).

Die Mitarbeiterbeurteilung umfasst z.B. eine Beurteilung des Arbeits- und/oder Führungsverhaltens, Einschätzung der Entwicklungsmöglichkeiten und Vereinbarung von Fördermaßnahmen. Birgit Korda skizzierte anschließend die Umsetzung des MAG an ihrem Gymnasium, für das sie sich sehr viel Zeit nimmt. Die Kriterien sind dem Kollegium bekannt.

Anhand eines strukturierten Gesprächsleitfadens, der gleichzeitig als Protokollunterlage dient, werden folgende Aspekte differenziert erfasst:

1. »Meine persönliche Situation als Lehrkraft« mit Merkmalen wie Freude an meiner Arbeit, Einschätzung meiner Fähigkeiten, besondere Stärken.
2. »Meine Situation an der Schule und meine Einschätzung des Schulklimas« mit Merkmalen wie Stellung in der Schule/Fachschaften, Anerkennung der Leistung.
3. »Meine Einschätzung zur Schulorganisation und Schulleitung« mit Merkmalen wie was ist gut? Was könnte besser organisiert sein? Führungsverhalten, persönlicher Umgang, Schulentwicklung, Informationspolitik.
4. »Meine Ideen und mein Einsatz für die Schulentwicklung« mit Merkmalen wie mein Beitrag zur Schulentwicklung, wie sollte sich die Schule entwickeln?
5. »Meine Ziele und Maßnahmen zu deren Erreichung« mit Merkmalen wie berufliche Ziele, welche Unterstützung brauche ich?
6. »Sonstiges«
7. Abschließend »Reflexion auf das Gespräch«.

Ein wichtiges Instrument ist für Birgit Korda das Feedback der Mit-



Stufe	Erfüllung in Worten	Ergebnis	Band
0	nicht/mangelhaft erfüllt	0%	0–39%
1	teilweise erfüllt	50%	40–59%
2	weitgehend erfüllt	75%	60–89%
3	voll erfüllt	100%	90–109%
4	deutlich übertroffen	130%	110–150%

Abb. 6: Bewertungsschema.

arbeiterinnen und Mitarbeiter zu ihrer Arbeit als Schulleiterin. Zum Ende eines jeden Schuljahres bittet sie ihr Kollegium um eine Bewertung ihrer Arbeit anhand von 22 differenzierten Merkmalen. Die Feedback-Bögen sammelt eine Personalrätin ein, die auch die Auswertung vornimmt. Die Ergebnisse werden dem Kollegium zeitnah bekanntgegeben. Bei Bedarf können dann für das neue Schuljahr Feinsteuerungen vorgenommen werden.

» Die Mitarbeiterbeurteilung umfasst z.B. eine Beurteilung des Arbeits- und/oder Führungsverhaltens, Einschätzung der Entwicklungsmöglichkeiten und Vereinbarung von Fördermaßnahmen.«

### Coaching steigert den Erfolg

Bei den vielfältigen und verantwortungsvollen Aufgaben von Führungskräften gewinnt das Coaching an Bedeutung. Führungskräfte in Unternehmen und Schulen stehen in ihrem beruflichen Umfeld dauerhaft unter Druck. Sie müssen sich flexibel auf permanente Veränderungsprozesse einstellen und rasch auf interne und externe Faktoren reagieren. Reagieren erfordert neben fachlicher Kompetenz gesundheitliche Stabilität, Kreativität, Leistungsbereitschaft und Motivation. Beim Coaching geht es nach Karlheinz Große Peclum um unterschiedliche Beratungsmethoden (Einzel-, Team- und Projektcoaching). Dabei wird die Entwicklung von Lösungen in

strukturierten Gesprächen zwischen dem Coach und dem Klienten in Fragen des beruflichen Alltags begleitet. Ein Coach fungiert als neutraler, aber kritischer Gesprächspartner. In Unternehmen ist Coaching zwischenzeitlich weit verbreitet; nahezu alle Führungskräfte sowie interne und externe Professionals übernehmen diese Rolle. Die zur Verfügung stehenden Ressourcen erleichtern das Coaching. Birgit Korda stellte am Beispiel des Gymnasiums Grünwald ihr Konzept vor. Eine wichtige Rolle spielt dabei die RAFAEL-Methode zur Gesprächsführung (Abb. 7).

Diese hat Hauser verändert (Hauser, E., Coaching von Mitarbeitern, in L. v. Rosenstiel, E. Regnet & M. Domsch (Hrsg.), Führung von Mitarbeitern – Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement (2. Aufl. 1993), USW-Schriften für Führungskräfte. Band 20, S. 223–236). Von der Wahrnehmung bis zur Lösung sieht die Struktur eines Coaching-Gesprächs wie folgt aus:

**Report:** Wie hat der Klient die Situation erlebt? Dabei wird die Wahrnehmung des Klienten mit der des Coaches verglichen und es werden ggf. Unterschiede besprochen.

**Alternativen:** Hinterfragt wird, was der Klient ggf. beim nächsten Mal anders machen würde.

**Feedback:** Der Coach gibt ein Feedback zu positiven und negativen Verhaltensweisen.

**Austausch:** Es wird besprochen, welche Aspekte unterschiedlich gesehen werden. Diese werden thematisiert und analysiert. Ein Vergleich der Selbst- und Fremdeinschätzung

führt zu neuen Einsichten und Erfahrungen.

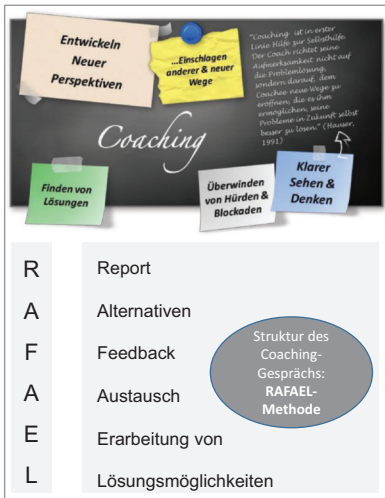
**Erarbeitung von Lösungsschritten:** Was ist für die Zielerreichung als nächstes zu tun?

Birgit Korda ging anschließend auf verschiedene Coaching-Formate ein. Beim direktiven Coaching stehen konkrete Hinweise und Anleitungen im Vordergrund, während beim prozessorientierten Ansatz die Begleitung durch den Coach zu einer Lösung durch den Klienten führt. Netzwerke können vielfältige Anregung für Coaching bieten. Dabei könnte SCHULEWIRTSCHAFT ein interessanter Kristallisationspunkt sein, da hier die Sichtweisen verschiedener Gymnasien und Unternehmen eingebracht werden können. Wegen der zunehmenden Bedeutung hat das Kultusministerium zwischenzeitlich in einem KMS zum Themenbereich Coaching konkrete Angebote zur Unterstützung der Professionalisierung von Lehrkräften und schulischem Führungspersonal, zur Begleitung der beruflichen Entwicklung und zum konstruktiven Umgang mit spezifischen beruflichen Belastungen unterbreitet. Dabei geht es um Möglichkeiten von Supervision, Coaching, kollegialer Fallbearbeitung und Fortbildungen um schulische Führungskräfte beim professionellen Handeln zu unterstützen und auch gesundheitlichen Belastungen präventiv und interventiv zu begegnen. Ein positiver Effekt ist die Steigerung der Berufszufriedenheit. Schulleitungen stehen für diese Aufgabe an den Staatlichen Schulberatungsstellen erfahrene Schulpsychologen zur Verfügung. Abschließend fand zu einigen der in Abb. 7 aufgeführten Diskussionspunkte noch ein Erfahrungsaustausch statt.

Am Abend stellte Jörg Engelmann von der IHK für München und Oberbayern noch die Organisation der IHK sowie deren Funktion vor. Sie sind eine Interessenvertretung

## Coaching

Coaching als vertrauensvoller und unterstützender Dialog



### Coaching Formate:

- Schulleitercoaching (direktives vs. prozessorientiertes Coaching)
- Schulleitercoaching im Netzwerk
- Rolle des Coach bei Lehrkräften
- Coaching- und Supervisionsangebote für Lehrkräfte
- Vgl. KMS vom Januar 2017

### Mögliche Diskussionspunkte:

- Wann werden kollegiale Supervisionsangebote oder kollegiale Fallbesprechungen angenommen?
- Welchen Stellenwert hat Coaching in der Praxis – für die Schulleitung, für die Kollegen?
- Zu welchem Zeitpunkt in der Berufsbiographie sollte mit Coaching begonnen werden?
- Welche alternative Möglichkeiten der Beratung und Unterstützungssysteme gibt es für Lehrkräfte?

Abb. 7: Coaching als vertrauensvoller und unterstützender Dialog.

der Unternehmen und fördern diese. Durch die IHK wird die berufliche Ausbildung und Fortbildung im Auftrag des Staates organisiert. Ein Schwerpunkt im Referat war die Berufliche Bildung in Deutschland mit dem weltweit bestens anerkanntem System der dualen Ausbildung. Er zeigte die verschiedenen Wege zur Berufsausbildung und die Stellung der beruflichen Weiterbildung sowie die anschließenden Wege zu Hochschulen auf. Das Zusammenwirken des Lernens in der Berufsschule und des Lernens im Betrieb ist ein großer Vorteil dieses Systems. Der Betrieb kann die Ausbildung qualifizierter Mitarbeiter nach eigenen Vorstellungen umsetzen. Die Auszubildenden erhalten eine arbeitsmarktbezogene Ausbildung und es besteht eine große Nachfrage nach Fachkräften. Das Land bzw. der Staat hat er-

hebliche Kostenvorteile und die Jugendarbeitslosigkeit ist in Deutschland im Vergleich zu anderen Staaten sehr gering. Kurz diskutiert wurde das Problem einer zunehmenden Abiturientenquote und einer deutliche Zunahme des Fachkräftemangels. Die Lösung dieses Problems stellt eine große Herausforderung dar. Im Namen des Seminars bedankte sich der Tagungsleiter, Peter Riedner, bei der IHK für die kostenlose Bereitstellung der hervorragenden Tagungsstätte und die gute Bewirtung. Für dieses Seminar waren diese Rahmenbedingungen zusammen mit den sehr engagierten Referentinnen und Referenten sowie Moderatorinnen und Moderatoren und der hervorragenden Seminaratmosphäre die wesentlichen Erfolgsfaktoren.

## Fazit

Das Seminar bot eine Fülle von Ideen und Impulsen zur Team- und Personalentwicklung bei Veränderungsprozessen. Die von Vertretern der Wirtschaft und Schulen sehr differenziert dargestellten Mitarbeitergespräche und Feedback-Methoden enthielten sehr hilfreiche Anregungen für Schulleitungen, um angestrebte Veränderungsprozesse wirkungsvoll zu unterstützen. Bemerkenswert war, wie durch Engagement und Ideenreichtum Entwicklungen gesteuert werden können. Coaching von Lehrkräften und Schulleitungen gewinnt durch rasante Veränderungsprozesse sowie durch eine Zunahme schwieriger Situationen an Bedeutung.

» Eine gezielte Zusammenarbeit und Unterstützung wird sowohl von Schul- als auch Wirtschaftsseite als notwendig gesehen.«

Eine gezielte Zusammenarbeit und Unterstützung wird sowohl von Schul- als auch Wirtschaftsseite als notwendig gesehen. Hilfreich könnte dabei ein Aufbau eines gemeinsamen Netzwerkes von Schul- und Wirtschaftsvertretern sein. Auch bei diesem Seminareil zeigte sich für die Schulleitungen, dass die Wirtschaft zwar »anders tickt«, dass aber durchaus verschiedenen Ansätze und Methoden gewinnbringend auf die Schule übertragen werden können. ■

## → DISKUSSIONSFORUM

Wie sieht Ihr Schulalltag aus? Beschäftigen Sie derzeit akute Probleme und schwierige Situationen?

Möchten Sie mir von interessanten Schulprojekten berichten?

Teilen Sie mir Ihre Erfahrungen mit:

... per E-Mail: [julia.hager@wolterskluwer.com](mailto:julia.hager@wolterskluwer.com)

... auf unserer Facebook-Seite: [www.facebook.de/schulverwaltung](http://www.facebook.de/schulverwaltung)

Gern können Sie auch den persönlichen Austausch suchen:

Tel.: 09261-969-4288

Ich freue mich auf Ihre Meinung!

Ihre Julia Hager

