

# GEMEINSAM LERNEN

Vierteljahres-  
zeitschrift  
1/2018  
4. Jahrgang

ZEITSCHRIFT FÜR SCHULE, PÄDAGOGIK

Jahresabo nur  
€ 24,00  
für GGG-  
Mitglieder

## Change Management



Hintergrund  
Wie verändert man  
Schule? Grundlagen von  
Change Management

Praxis  
Inklusion  
praktisch umgesetzt

Schulentwicklung  
Wie Schulleitungen  
Veränderungsprozesse gestalten

Best Practice  
Vorurteile durch  
Begegnung abbauen

Bildungspolitik  
Changemaker sein –  
Schüler/-innenkongress



€ 12,80, Österreich: € 13,90, Schweiz: sFr 16,90

# GEMEINSAM LERNEN

## Demokratie in der Schule lernen: Wind sähen und bis fünf zählen

*Das Lernen der Demokratie gehört zu den wichtigsten gesellschaftspolitischen und pädagogischen Zielen in der Schule.*

Diese werden nur zu erreichen sein, wenn es der Schule gelingt, demokratische Kultur zu erleben. Gewiss, das demokratische Sprechen und Zuhören oder Bemühungen, z. B. durch Brainstorming und Deliberation gemeinsames Nachdenken zu stimulieren und gewaltlos zu Entscheidungen zu kommen, sind wichtig. Aber es verlangt einen Umgang miteinander und eine Kultur des Aushandelns, die unserer Schultradition nicht sehr vertraut sein dürften. Es ist viel nachzuholen und viel neu zu gestalten, wenn das Schulleben durch demokratische Kultur geprägt werden soll. Woran kann man die Entwicklung einer solchen demokratischen Schule erkennen?

1. Es gibt vielfältige Formen, miteinander geordnet zu sprechen. Ohne eine demokratische Gesprächskultur gibt es keine selbstbestimmte Ordnung, keine kooperativen Lernformen, keinen Klassenrat und keine Streitschlichtung.
2. Mobbing, Beschämung von Kindern und Aggressionen gegen Lehrkräfte gehören nicht zu einer demokratischen Schule.
3. Kinder, die in einer demokratisch geprägten Schule aufwachsen, fühlen sich in ihren Möglichkeiten und Interessen beachtet, gehört und gebraucht. Sie haben das Gefühl von Gleichwertigkeit und sehen die Möglichkeit, ihre Interessen auszuhandeln.
4. Ein Kollegium, das sich die Entwicklung demokratischer Kultur zum Schulziel macht, darf sich nicht darauf beschränken, nur hierfür die Grundlagen zu schaffen. Es muss vielmehr deutlich werden, welche neuen Aufgaben sich stellen. Es gilt z. B. das Cybermobbing zu bekämpfen, Fake-News aufzuklären, Konspirationstheorien zu enthüllen, Gewalt im Netz wahrzunehmen und zu bekämpfen, digitale Streitschlichtung und Deliberationsformen und vieles andere mehr zu lernen. Es wird online gelernt werden müssen, was offline immer noch unvertraut ist und was es nachzuholen gilt.
5. Wie kann der Schule dies gelingen? Es bedarf spürbar zweier ruckartiger Bewegungen: die Schüler und Schülerinnen, die dieser Entwicklung begegnen, müssen von Anfang an spüren, dass sich durch die demokratische Reform in der Schulklasse, im Schulleben und im Umgang miteinander etwas ändert. Und die Lehrerschaft muss den Eindruck gewinnen können, dass sie nicht nur im Kollegium, sondern auch außerhalb rasch und unmittelbar Unterstützung erfährt.



**Christian Petry**

– arbeitete als Lehrer und Sozialwissenschaftler im Internat Birklehof und in der Gesamtschule Weinheim. Er ist Vorsitzender der Forschungsgruppe Modellprojekte e. V.

– christian.petry@sfgm.de

Elmar Philipp

## LEITBILDENTWICKLUNG auf den Punkt gebracht

Der Autor legt hiermit einen „How-to-do-it“-Band zur Leitbildentwicklung vor, der praxisorientiert zeigt, wie Leitbilder gemeinsam im Schulkollegium erarbeitet werden. Sein Erfolgsmotto „Betroffene beteiligen“ ist dabei der rote Faden, der auch das methodische Vorgehen in kleinen und großen Schulen bestimmt. Schritt für Schritt zeigt Philipp auf, wie das Leitbild im Schulalltag verankert wird: Wirksamkeit und Verbindlichkeit sind hier entscheidend! Gelungene Beispiele für Leitsätze runden den Band ab.

ISBN 978-3-95414-096-1 (Buch),

56 Seiten, € 9,80

ISBN 978-3-95414-097-8 (PDF), € 9,80

**Dr. Elmar Philipp**

ist freiberuflicher Berater, Fachbuchautor und Fortbildner mit den Schwerpunkten Teamentwicklung, Change Management und Leitbildarbeit.



Die Reihe **Auf den Punkt gebracht** können Sie zur Fortsetzung beziehen. Sie erhalten alle Titel direkt nach Erscheinen zugesandt und sparen rund 20 Prozent gegenüber der Einzelbestellung. Der Fortsetzungsbezug ist jederzeit kündbar – eine kurze Mitteilung genügt!



**Bisher erschienen:**

Georg Lind  
MORALERZIEHUNG auf den Punkt gebracht  
ISBN 978-3-95414-088-6, 48 S., € 9,80

Kurt Edler  
DEMOKRATISCHE RESILIENZ a. d. Punkt gebracht  
ISBN 978-3-95414-079-4, 48 S., € 9,80

Hans-Günter Rolff  
SCHULLEITUNG auf den Punkt gebracht  
ISBN 978-3-95414-073-2, 56 S., € 9,80





8

### Thema

## Grundlagen von Change Management

Schulleitungen müssen sich beim Change Management als Führungspersonen verstehen. In dem Grundsatzartikel werden vier Komponenten des Change Managements vorgestellt.



16

### Thema

## Veränderungsprozesse in der Grundschule als Schulleitung gestalten: Beispiel Inklusion

Auch in kleinen Schulen muss die Inklusion umgesetzt werden. Dieser Prozess wird Schritt für Schritt beschrieben.



22

### Thema

## Change Management und Leitbildarbeit

Was bedeuten Leitbildsätze für den eigenen Unterricht? Was bedeuten sie für den Umgang mit Schüler/-innen? Was folgt aus dem Leitbild für den Umgang mit Kolleg/-innen?



28

### Thema

## Eine Schule erfindet sich neu

Der demografische Wandel, der Rückgang der Schülerzahlen in der Hauptschule und die Konkurrenz umliegender Schulen führte zu einer Existenzbedrohung für die Mittelpunktschule Gadernheim (Hessen). Sie musste sich neu erfinden und hat die Wende geschafft.



36

### Thema

## Begleitung inklusiver Entwicklungsprozesse – der Blick von außen

Hilfen beim Prozess zur Umsetzung von Inklusion: Prozessbegleiter werden ausgebildet und eingesetzt. Der Umgang mit Widerstand wird erläutert.



42

### Thema

## „You never walk alone ...“ Schulentwicklung in der Region

Regionale Bildungslandschaften: Die Kultur einer lernenden Organisation kann nicht verordnet werden, sie bedarf der Pflege. Wer sind die Akteure in der Region, wie können sie zusammenkommen?



48

**Beitrag**

**Alle verschieden?  
(Fast) alle gemeinsam?  
Inklusive Schulbildung in Japan**

Wie wird in Japan die UN-Behindertenrechtskonvention umgesetzt? Wie in Deutschland gibt es dort zahlreiche Überschneidungen zwischen sonderpädagogischer Förderung und gemeinsamem Unterricht.



54

**Best Practice**

**Demokratie leben: Vorurteile und Stereotype abbauen**

Im Wahlpflichtunterricht an der Wiesbadener Helene-Lange-Schule engagieren sich Schüler/-innen für (unbegleitete) minderjährige Flüchtlinge.



58

**Bildungspolitik**

**Wann, wenn nicht jetzt –  
Wer, wenn nicht wir?**

Schülerkongress in Frankfurt am Main. Die IGS Nordend ist als dritte „Ashoka Changemaker School“ Deutschlands aufgenommen worden.

**Thema**

**Change Management**

Moderation: Peter E. Kalb

HANS-GÜNTER ROLFF

Grundlagen von Change Management 8

SABRINA KUMPF

Schwierige Veränderungsprozesse in der Grundschule als Schulleitung gestalten 16

ELMAR PHILIPP

Change Management und Leitbildarbeit 22

GERTRUD WERTH UND KARIN SAUERBIER

Eine Schule erfindet sich neu 28

BARBARA BROKAMP

Begleitung inklusiver Entwicklungsprozesse – der Blick von außen 36

FRIDA BORDON

„You never walk alone ...“  
Schulentwicklung in der Region 42

**Beitrag**

FRANK J. MÜLLER UND WILTRUD THIES

Alle verschieden? (Fast) alle gemeinsam?  
Inklusive Schulbildung in Japan 48

**Best Practice**

FRANK SCHULZE

Demokratie leben: Vorurteile und Stereotype durch Begegnungen abbauen 54

**Bildungspolitik**

ELKE BLUM

Wann, wenn nicht jetzt – Wer, wenn nicht wir?  
Changemaker sein! 58

Bildungsgerechtigkeit – Die Zeit drängt!

Ein Aufruf 62

**Schlagwörter mit Schlagseite**

Wertschätzung ohne Wert?

von HANS-GÜNTER ROLFF 64

Vorschau auf Heft 2/2018 66

Impressum 66



# CHANGE MANAGEMENT



## Editorial



„Wenn nichts geändert wird, bleibt nichts so wie es ist.“ Sprüche dieser Art sind häufig zu hören. Warum kann es sein, dass eine Schule sich ändern muss? Warum hat der Begriff Change Management zurzeit so eine Konjunktur? Schule unterliegt ständig einem Wandlungsprozess. Das liegt am gesellschaftlichen Wandel, der nicht vor der Schule haltmacht. Schule ändert sich, wenn grundlegend neue Anforderungen die Schule erreichen. Inklusion ist so ein Beispiel. Der Wandel ist fundamental, die helfende Infrastruktur an den Schulen ist nicht selten personell und materiell unterentwickelt. Da können Veränderungen leicht scheitern.

In diesem Heft werden die Grundlagen von Change Management (CM) vorgestellt. Dazu gehören auch die systematischen Schritte für Diagnose und Analyse. Und: Der Prozess des Change Managements erstreckt sich oft über Jahre. Am Beispiel einer kleinen Grundschule an der südhessischen Bergstraße wird gezeigt, mit welchen Problemen zu kämpfen ist, wenn ein Kultusministerium einfach beschließt, dass für Eltern, deren Kinder sonderpädagogische Förderung benötigen, eine größtmögliche Wahlfreiheit gewährleistet werden soll – an einer Schule mit sieben Lehrkräften. Freilich: der Beitrag beschreibt auch, wie die Gelingensbedingungen dafür aussehen können. Welche Vision eine Schule hat, welcher Soll-Zustand angestrebt wird – dies wird im Leitbild einer Schule sichtbar. Der Autor des Beitrags schreibt von inspirierender Vision und eben nicht als „Ausdruck abgehobener Schulentwicklungsprosa“. Change Management kann aber auch der letzte Notnagel sein, um eine vom „Aussterben“ bedrohte Schule neu aufzustellen. Wie dieser Prozess aussah, wird ebenfalls am Beispiel einer südhessischen Schule beschrieben. Um Inklusion und deren Umsetzung geht es in einem Beitrag, der aus einer Stiftung kommt. Dort steht nicht nur ein Trainingsbuch „Inklusion auf dem Weg“ zur Verfügung, sondern die Stiftung kümmert sich auch um die externe Beratung dieses Prozesses an den Schulen. Dafür wurden im Vorfeld Begleiter/-innen qualifiziert. Der Beitrag beschreibt die Begleitung von außen und diskutiert die Schwierigkeiten und Fallstricke bei der Umsetzung. Und zum Schluss ein analysierender Artikel, in dem die Verwobenheit der Akteure bei der Schulentwicklung in der Region beschrieben wird. Sie alle können Verantwortung für die nachhaltige Gestaltung einer zukunftsfähigen Bildungsregion übernehmen. Außerhalb des Thementeils wieder ein Blick über den Tellerrand – diesmal nach Japan. Im Beitrag wird beschrieben, wie dort die inklusive Schulbildung aussieht.

*Peter Kalb*

Ihr Peter E. Kalb



# GEMEINSAM LERNEN

ZEITSCHRIFT FÜR SCHULE, PÄDAGOGIK UND GESELLSCHAFT

## LIEFERBARE HEFTE

Einzelpreis je Heft  
(Print oder PDF): € 12,80



GL4\_17



GL3\_17



GL2\_17



GL1\_17



GL4\_16



GL3\_16



GL2\_16



GL1\_16



GL4\_15



GL3\_15

# JETZT ABONNIEREN

[www.gemeinsam-lernen-online.de](http://www.gemeinsam-lernen-online.de)

**debus**  
PÄDAGOGIK

Eschborner Landstr. 42-50, 60489 Frankfurt/M.  
Tel.: 069/7880772-22, Fax: 069/7880772-20  
info@debus-paedagogik.de  
www.debus-paedagogik.de