



Luisenhospital Aachen 1.6.2017

Durch Wertschätzende Führung zu Wohlbefinden, Engagement und guten Leistungen

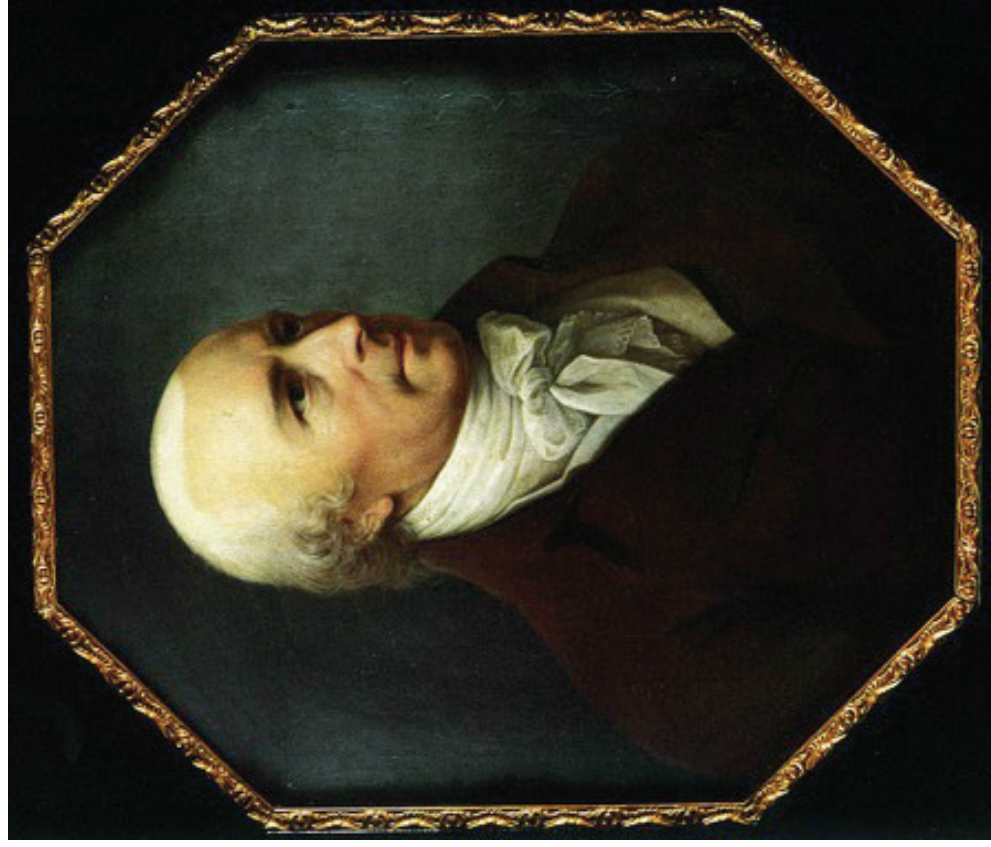
U N I K A S S E L
V E R S I T Ä T Infos & downloads:
www.olaf-axel-burow.de

Überlegen Sie:

- **Was ist aus Ihrer Sicht die wichtigste Führungsaufgabe bei der Entwicklung Ihrer Schule bzw. Bildungseinrichtung?**
- Der erste Lehrstuhlinhaber der Pädagogik, Ernst Christian Trapp, formulierte 1780 in Halle:
 - **„Erziehung ist Bildung des Menschen zur Glückseligkeit“**



Glück als Motor der Schulreform in der Aufklärung



Joachim Heinrich Campe 1832

- „Du bist nicht Seele allein, du hast auch Körper; und deine Seele ist nicht bloß Verstand, sie ist auch Herz, nicht bloß Erkenntniskraft, sondern auch Empfindungsvermögen“
- „**Die Glückseligkeit wird verringert, in dem Maße, in dem die Bildung vereinsseitigt wird.**“
- **Gute Schulleitungen** zielen darauf ab, diese Vereinsseitigung zu überwinden, um **Spitzenleistung und Wohlbefinden** für Lehrer/innen sowie SchülerInnen zu ermöglichen!

Glück - kein Thema für die Schulleitung?



Seit der Pädagogik der Aufklärung liegt das Glück als Erziehungsziel im Dornröschenschlaf.

Was hat Glück mit Schul- bzw. Berufserfolg zu tun?

- Glückliche Menschen...
 - sind gesünder
 - haben bessere Beziehungen
 - verdienen mehr
 - sind kreativer
 - lernen schneller
 - arbeiten besser mit anderen zusammen
 - ...



„Menschen sind nicht glücklich, weil sie erfolgreich sind, sondern erfolgreich, weil sie glücklich sind.“



(Sonja Lyubomirsky, University of California)

Und wie sieht die Wirklichkeit aus?

Gallup 2014: 2/3 erledigen ihren Job lustlos...

- Laut der repräsentativen Gallup-Studie 2014 erledigten zwei Drittel der Deutschen ihren Job lustlos.
- Jeder Sechste hat innerlich gekündigt
- Laut Umfrage der online Jobbörse Stepstone fühlen sich im Vergleich mit sechs anderen europäischen Ländern **fühlen sich die Deutschen am Arbeitsplatz am wenigsten glücklich**
- Auch Untersuchungen von Kienbaum und den Gewerkschaften kommen zu ähnlich negativen Einsichten.
- **Wer oder was ist daran schuld?**
 - Unzählige Untersuchungen kommen zum gleichen Schluss: **Der Chef!**
 - Führungskräfte führen demnach falsch: **Sie kritisieren zuviel und achten die Leistungen ihrer Mitarbeiter zu wenig.**
 - Aber auch die Mitarbeiter tragen ihren Anteil zum negativen Klima bei:
 - **Überfrachtete Ansprüche** korrespondieren mit **mangelndem Engagement für eine Verbesserung des Arbeitsplatzklimas** und einer aktiven Optimierung der Arbeitssituation.
 - **Wie können wir das ändern?**

Und wie sieht es im Bildungsbereich aus?

Bildungspersonal ist besonders belastet

- **Lehrer leiden in D häufiger als andere Erwerbstätige an Burnout und fehlen öfter.**
- Sie können zu wenig abschalten
- Sie sind durch ständige Bildungsreformen erschöpft
- Sie leiden unter Zeitdruck und zu vielen Verwaltungsaufgaben
- Es mangelt an Kooperation
- Die Interaktionsdichte und die Fülle der Entscheidungen überfordert

BILDUNG

AKTIONSRAT

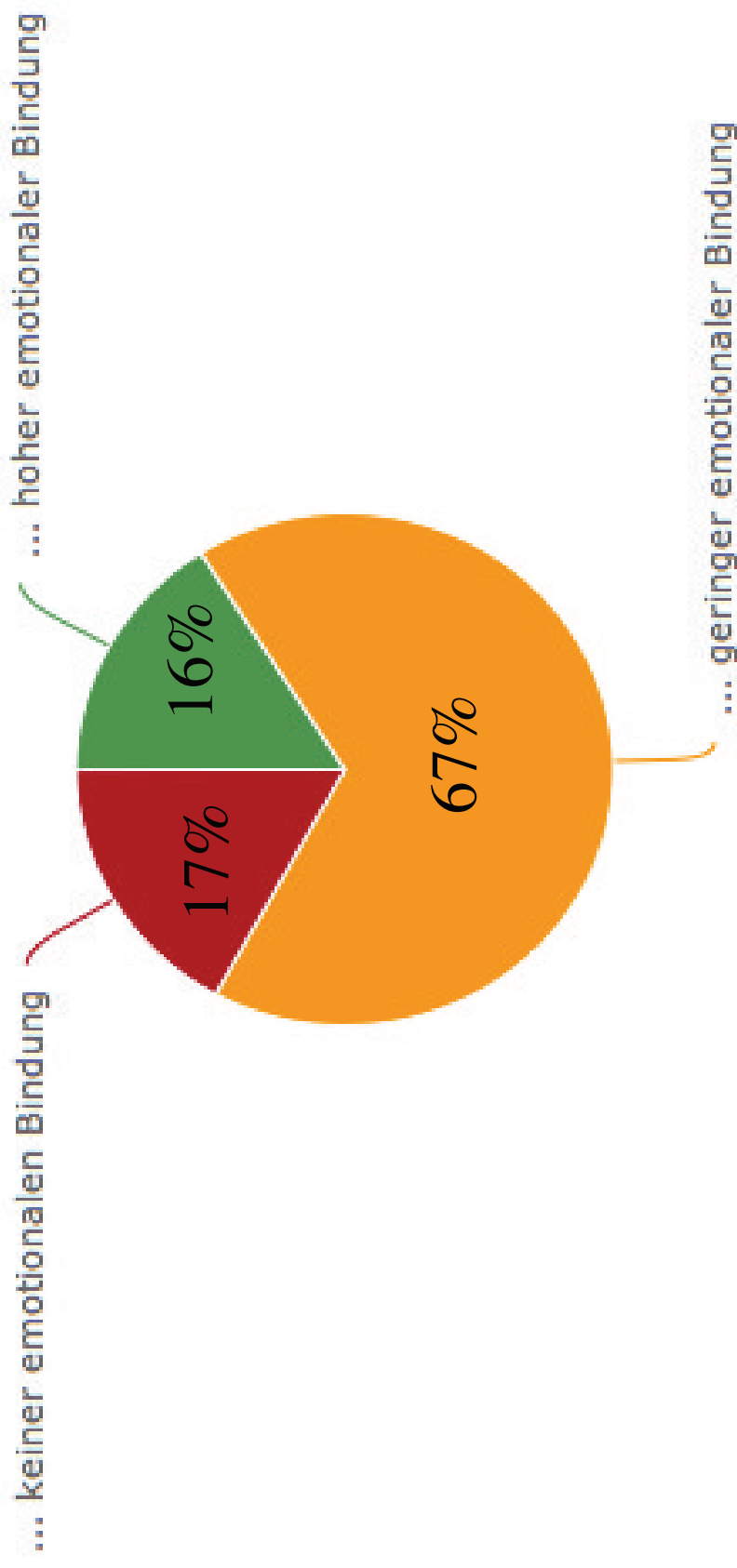
Psychische Belastungen und Burnout beim Bildungspersonal

Empfehlungen zur Kompetenz- und Organisationsentwicklung

Gutachten

Hans-Peter Blossfeld, Wilfried Bos, Hans-Dieter Daniel, Bettina Hannover, Dieter Lenzen, Manfred Prenzel, Hans-Günther Roßbach, Rudolf Tippelt, Ludger Wößmann

Gallup „Engagement-Index“ der Mitarbeiter 2013



Quelle: Gallup

Ursache laut Gallup: Defizite bei der Personalführung

Was können SchulleiterInnen tun, um das Engagement zu erhöhen?

Schulen mit unterstützenden Schulleitungen haben engagiertere Lehrkräfte

- Eine Befragung von 2000 Lehrkräften aus 198 Schulen ergab, dass die **Unterstützung durch die Schulleitung das einzige prädikative Merkmal für das Lehrereengagement** war.
- Alle anderen Unterschiede waren nicht durch die Schulmerkmale, sondern nur durch unterschiedliche individuelle Verarbeitungsweisen erklärbar.
- Mangelnde Schülerdisziplin sowie das Unterrichten in vielen verschiedenen Klassen erwiesen sich als Risikofaktoren.
- Insgesamt zeigt sich eine **stärkere Bedeutung von Personen- als von Schulmerkmalen.**
- **Unterstützung durch die Schulleitung erweist sich als die wirksamste organisationsbezogene Ressource.**

Bei welchem Ziel der Schulentwicklung können Sie als SchulleiterInnen die größte Wirkung erzielen?

Equity

Chancengleichheit

„Glück“

Nur die
gleichberechtigte
Berücksichtigung
dieser
Ziele
ermöglicht...

Ein gutes Schulklima
ist SE-Aufgabe Nr.1!

Excellence

Anspruchsvolle Leistungen

Well-Being
Wohlbefinden

Schulleitungsaufgabe Nr.1: Gesunde Arbeitsbedingungen Differenzierung von vier

Bewältigungsmustern



Muster G

17%

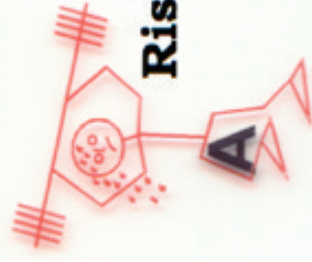
hohes berufliches Engagement, ausgeprägte
Widerstandsfähigkeit gegenüber Belastungen,
positives Lebensgefühl („Gesundheitsideal“)



Muster S

23%

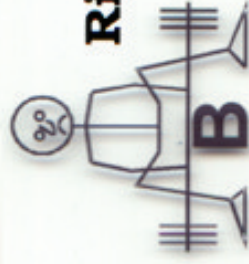
Sicherheitshaltung gegenüber potenziell
problematischen beruflichen Anforderungen



Risikomuster A

30%

überhöhtes Engagement (Selbstüberforderung),
das keine gleichermaßen hohe Entsprechung im
Lebensgefühl findet; verminderte
Widerstandsfähigkeit gegenüber Belastungen



Risikomuster B

29%

resignative Haltung, die mit
verminderter Belastbarkeit und
negativem Lebensgefühl einhergeht

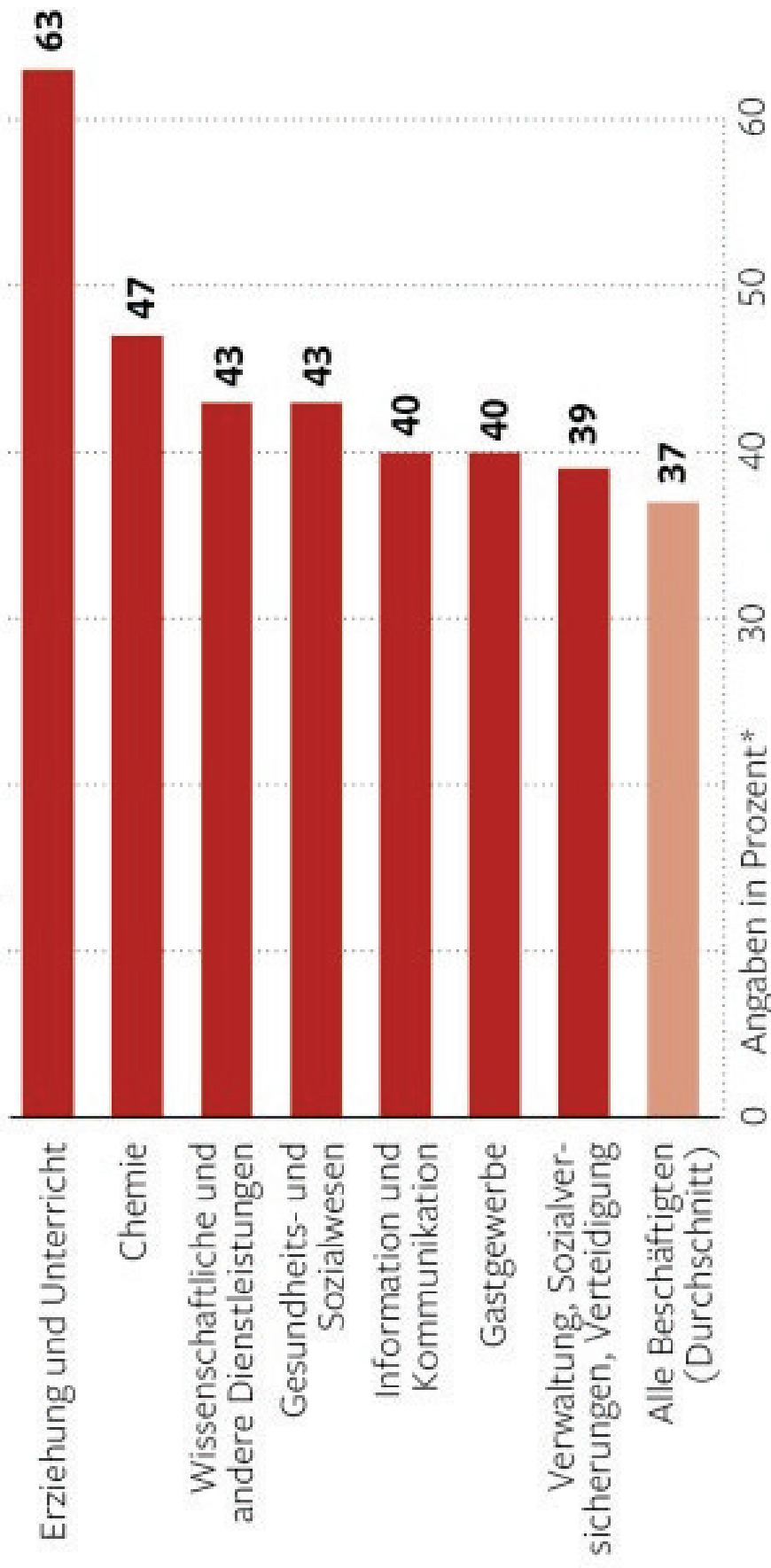


COPING

Psychologische Diagnostik
und Personalentwicklung

LEHRER UND ERZIEHER KÖNNEN SCHLECHT ABSCHALTEN

„Ich muss auch zu Hause an Schwierigkeiten bei der Arbeit denken“

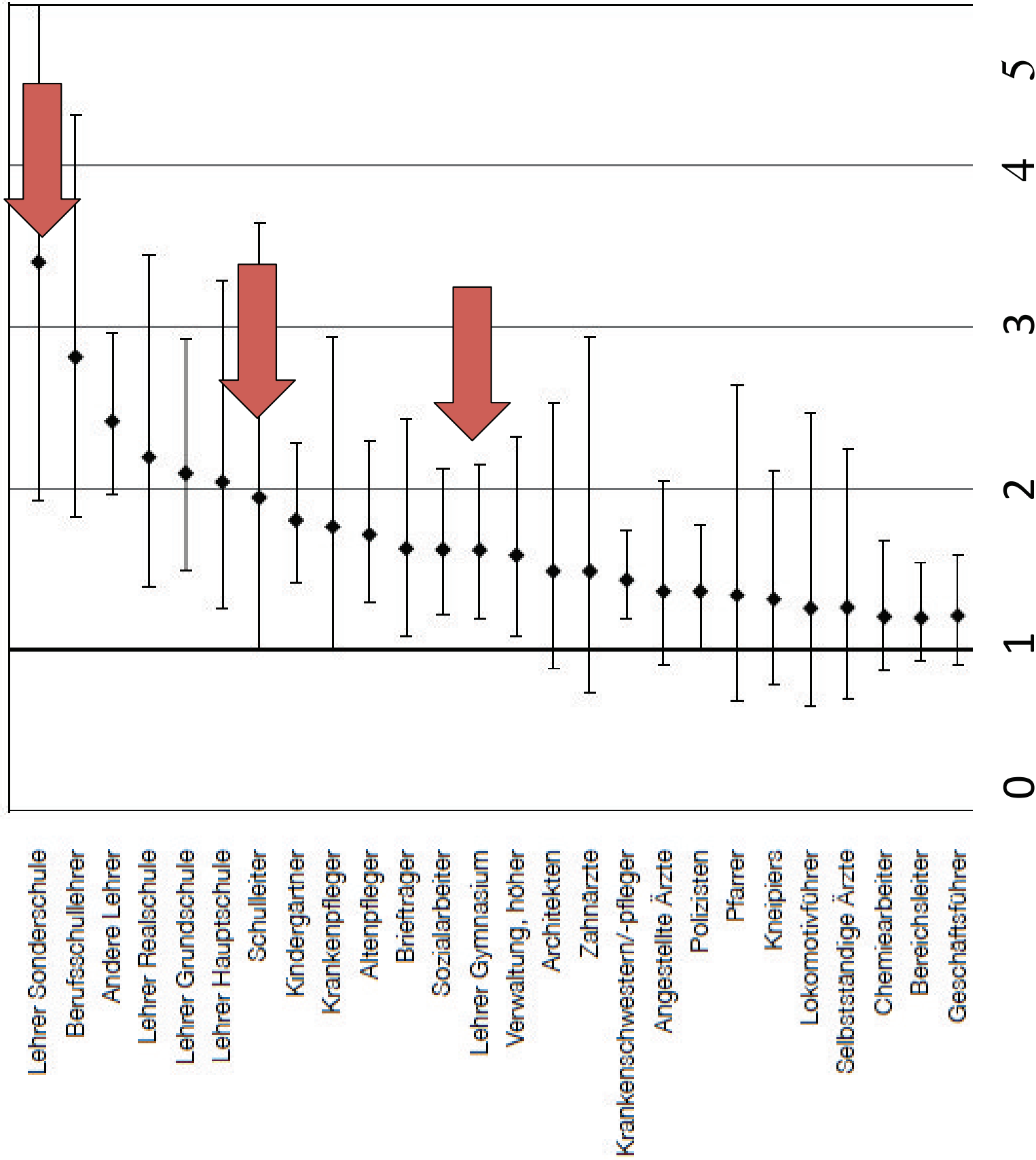


*Prozentanteile derjenigen Beschäftigten, für welche diese Aussage "voll und ganz" sowie "eher" zutrifft

DIE WELT

QUELLE: DGB-INDEX GUTE ARBEIT 2012

Was kann Schulleitung dafür tun, dass Belastung reduziert und Schule zu einem Ort von Wohlbefinden sowie Spitzenleistung wird?



Lehrerenthusiasmus als Erfolgsmerkmal: Guter Unterricht ist Burnout-Prophylaxe

- Kunter (2011) definiert Lehrerenthusiasmus als **Grad positiven emotionalen Erlebens während der Ausübung der Lehrtätigkeit**.
- Enthusiasmus kann sich dabei auf den Gegenstand der Fachdisziplin oder aber auf die fachbezogene Unterrichtstätigkeit beziehen.
- Studien aus dem Mathematikunterricht zeigen, dass **der auf das Unterrichten bezogene Enthusiasmus** mit berufsbezogenem Wohlbefinden und hoher Unterrichtsqualität verbunden ist.
- Der **Enthusiasmus nicht für das Fach, sondern für das Unterrichten** scheint also gleichermaßen einen **Schutzfaktor** vor Burnout und einen **Prädiktor** für qualitativ hochwertiges Unterrichten darzustellen.



Engagement und flexibel-kompensierende Bewältigungsmuster schützen

- Zusammengefasst zeigen die Studien, dass überengagierte Lehrkräfte mit wenig Widerstandspotenzial und resignierte Lehrkräfte ohne Engagement am stärksten burnoutgefährdet sind, **hohes Engagement bei gleichzeitig hoher Widerstandskraft** hingegen einen **Schutzfaktor** darstellt.
- Die „gesunden“ Lehrkräfte zeigten – nach Kontrolle des Einflusses organisationaler Arbeitsbedingungen wie z.B. Klassengröße, Berufserfahrung und Schulgröße – ein **stärker flexibler-kompensierendes Bewältigungsmuster** als die erkrankten.

Schulleitungen stehen selbst unter wachsendem Anforderungsdruck.

- Evaluation
- Bildungsstandards
- VERA und Lernstand 8
- Budget
- Dienstvorgesetzter Schulleiter
- Qualitätsmanagement
- Steuergruppe
- Gesundheitsmanagement
- Inklusion
- usw.



Belastungen von Schulleitungen

Hauptbelastung:

- Organisation und Verwaltungsaufgaben sowie die Umsetzung von Reformen des Ministeriums werden als stärkste Belastung adressiert.
- Evaluationen durchführen
- Der Schulaufsicht Rechenschaft geben
- **Zuviel Verwaltung – zu wenig Gestaltung!**

Wenig belastend und beliebt:

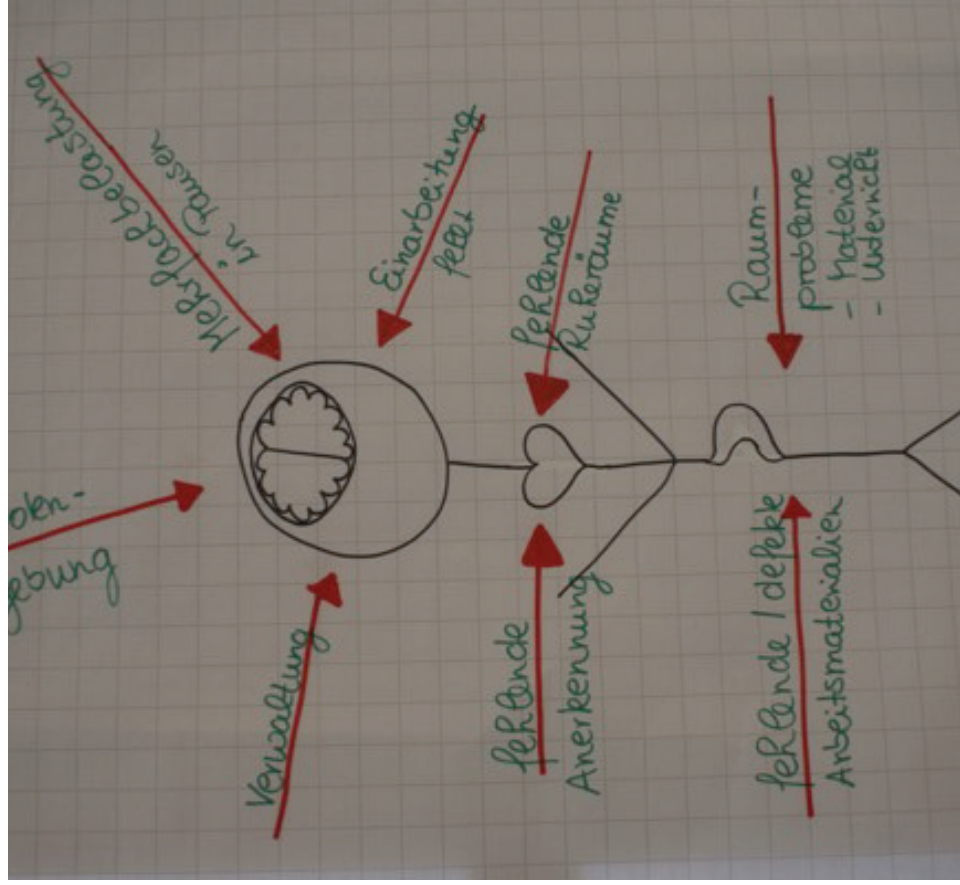
- Eigener Unterricht
- Kollegialer Austausch
- Fort- und Weiterbildung

Erfolgsfaktoren:

- Persönliche Einsatzbereitschaft und Stressresistenz
- **Nicht die hohe Belastung, sondern das subjektive Erleben ist entscheidend!**
- Entlastung und Engagement sind keine Gegensätze!

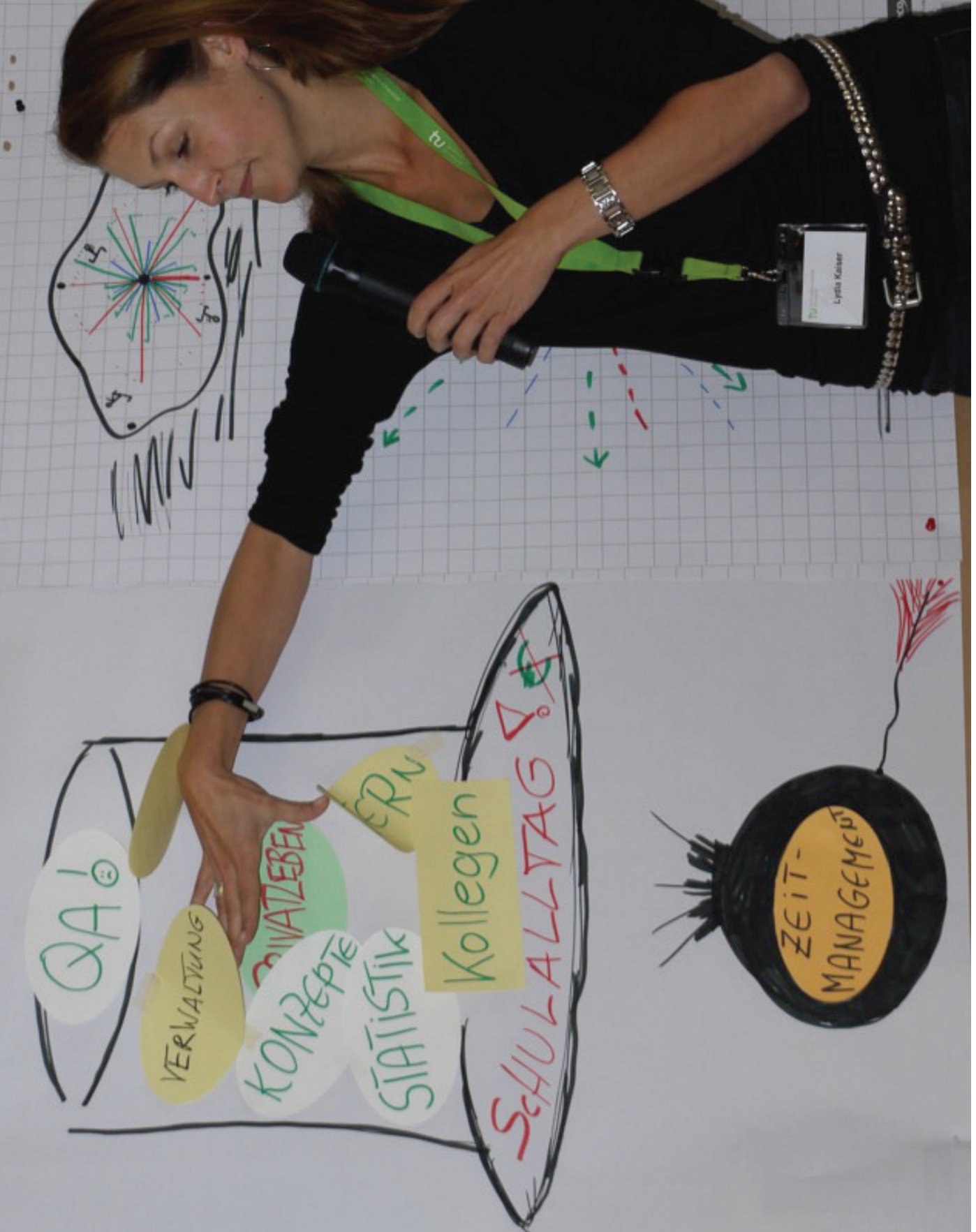
ZW Abbau von Belastungen:

Ca. 1000 SL zeichnen überforderte LehrerInnen



Zu viele Anforderungen und Zeitdruck





Lydia Kaiser

QA!

VERWALTUNG

PRIVATLEBEN

KONZEPTE

STATISTIK

ERN

Kollegen

SCHULALLTAG

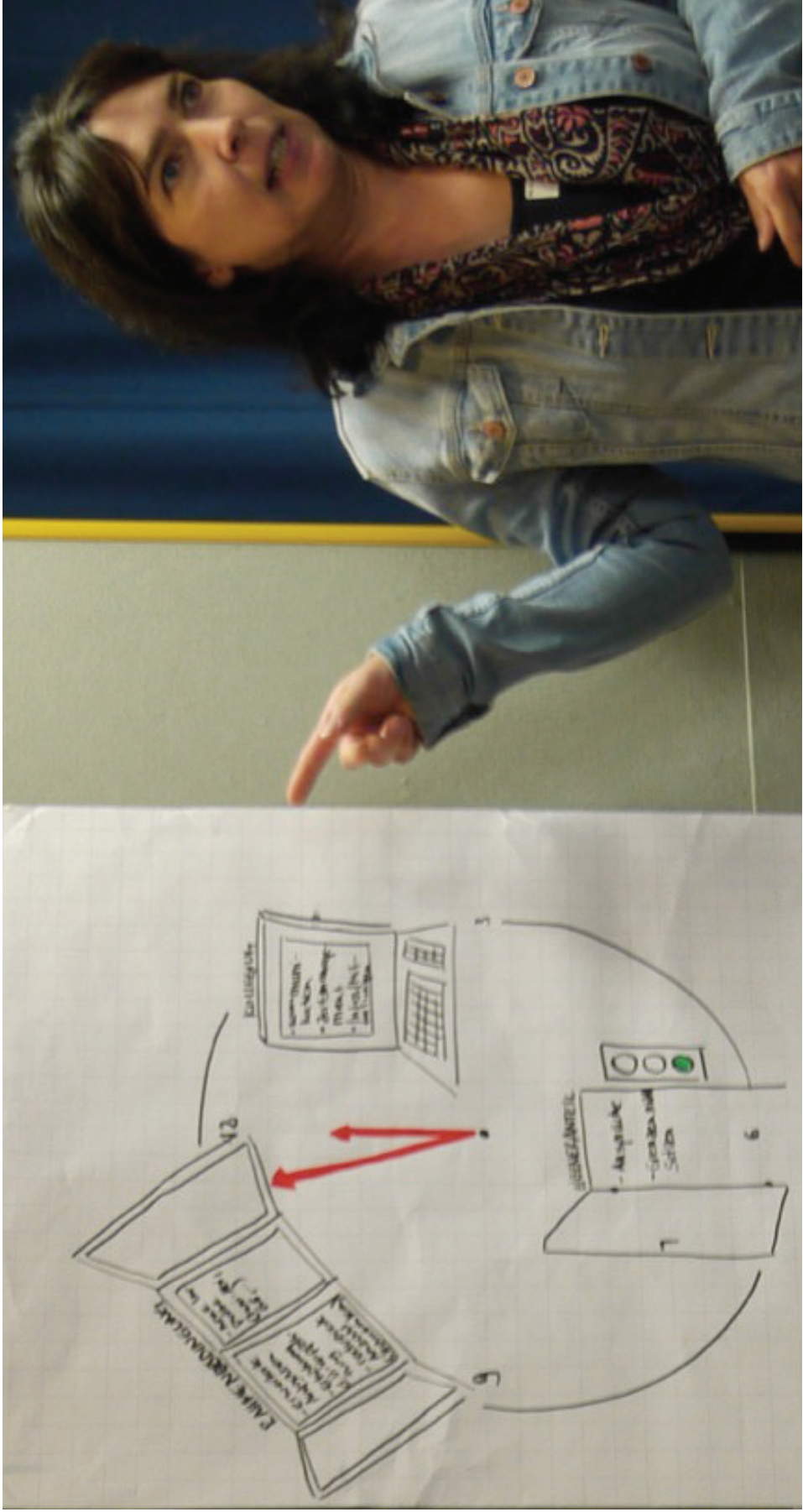
ZEIT-MANAGEMENT

Unklare Regeln – schwierige Absprachen

– unplanbare Aufgaben



Rahmenbedingungen – Kollegium – eigener Anteil



Eklatanter Zeitmangel



Leistungspunkt:
Kritik, Ruhelosigkeit, Druck

Ursachenbedingungen:
hohe schulpolitische Bedingungen
zentrale Lernstandserhebungen,
individuelle Förderung
Situationsituation

Ursachenbedingungen:
Kommunikation i. Kollegium:
und Angedruckte
Individuelle von Absprachen
nicht verhalten nach Unterrichts-
schluss
er Anteil:
e Ansprüche
relnde Konsequenz

Schule - eine mehrköpfige Hydra?



„Scheiternde Er-ziehung“

Das traditionelle Schulmodell ist nicht mehr
zeitgemäß





Möchten Sie eine dieser Tulpen sein?

Wer von Ihnen ist eine Tulpe?

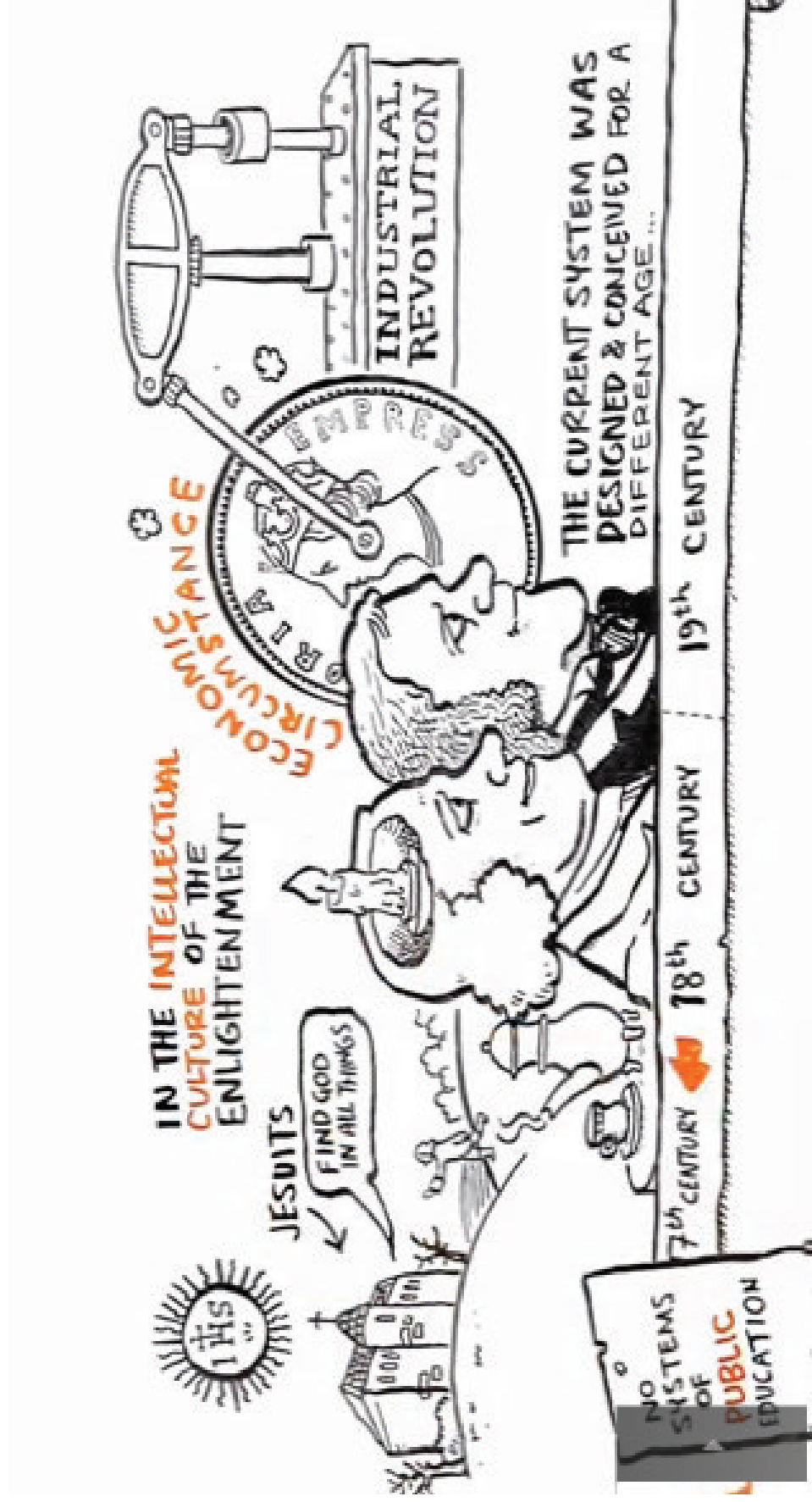
8 1/2 multiple Intelligenzen: Über welche verfügen Sie?

- 1. Sprachliche Intelligenz**
Sensibilität für Sprache und die Fähigkeit sie für bestimmte Zwecke zu gebrauchen
- 2. Logisch-mathematische I.**
Probleme logisch artikulieren und wissenschaftlich untersuchen
- 3. Musikalisch-rhythmische I**
Begabung zum Musizieren, Komponieren, musik. Prinzipien
- 4. Bildlich-räumliche Intelligenz**
Piloten, Architekten, Graphiker
- 5. Körperlich-kinästhetische I.**
Potenzial Körper-(teile)
- 6. Naturalistische Intelligenz**
Sensibilität für Naturphänomene
- 7. Interpersonelle Intelligenz**
Wünsche anderer Menschen verstehen und erfolgreich kooperieren (soziale I)
- 8. Intrapersonelle Intelligenz**
sich selbst verstehen, realistisch. Bild der eigenen Persönlichkeit zur Umsetzung von Wünschen nutzen
- 9. Existenzielle Intelligenz**
religiöse und geistige Führer
- 10. Zukunftsfähige Bildung braucht vielfältig gestaltete Umgebungen, in denen alle Intelligenzen gefördert werden!**



**Standardisierung oder Vielfalt? Was ist unsere Vision?
Inklusive Begabtenförderung setzt auf Pädagogik der Vielfalt!**

Unser Bildungssystem wurde für eine andere Gesellschaft entwickelt...

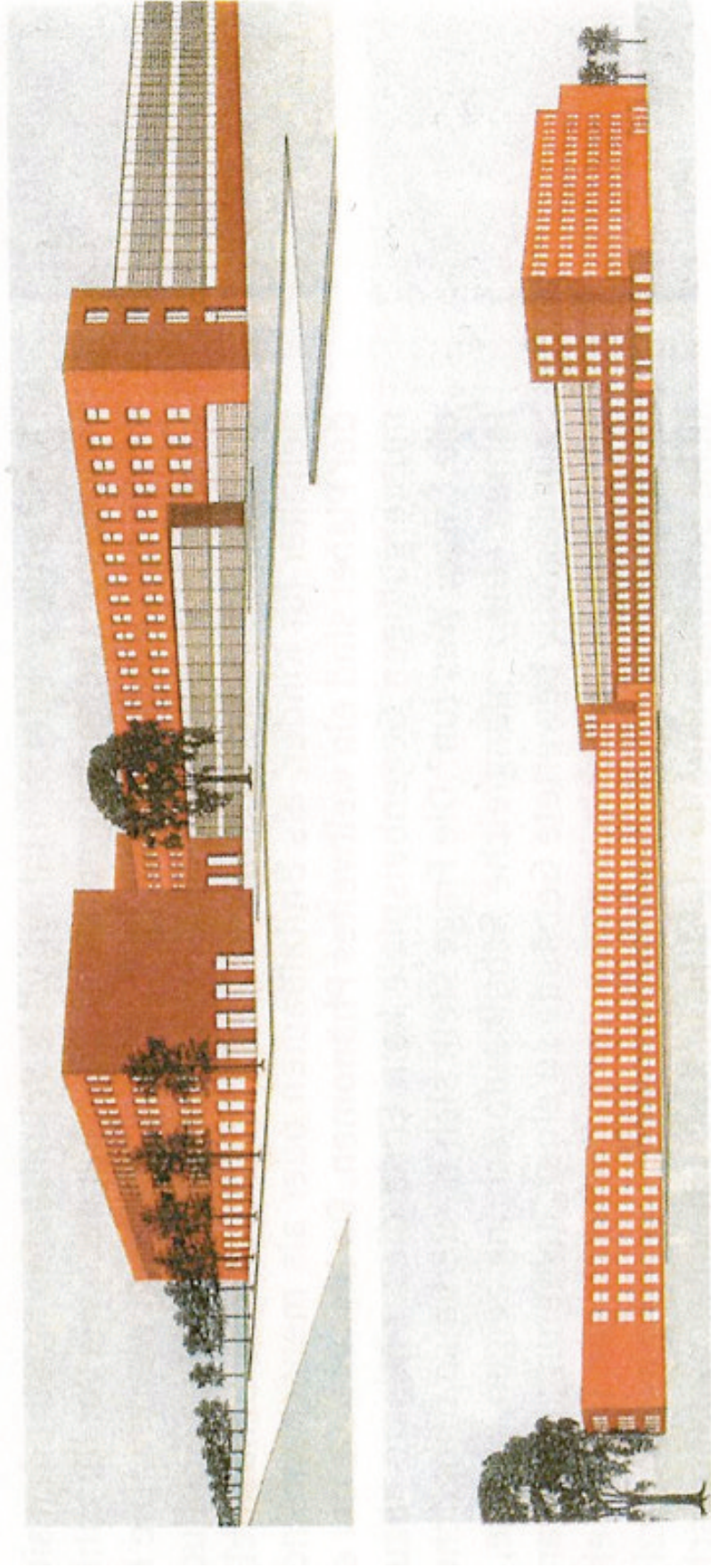


Cogito ergo sum! Wirklich?

Offenkundig hat das Fabrikmodell des 19. Jh.
Pate gestanden: Schubweise Abfertigung...



Welche Empfindungen löst diese preisgekrönte Berliner
Schule aus dem Jahr 1993 bei Ihnen aus?



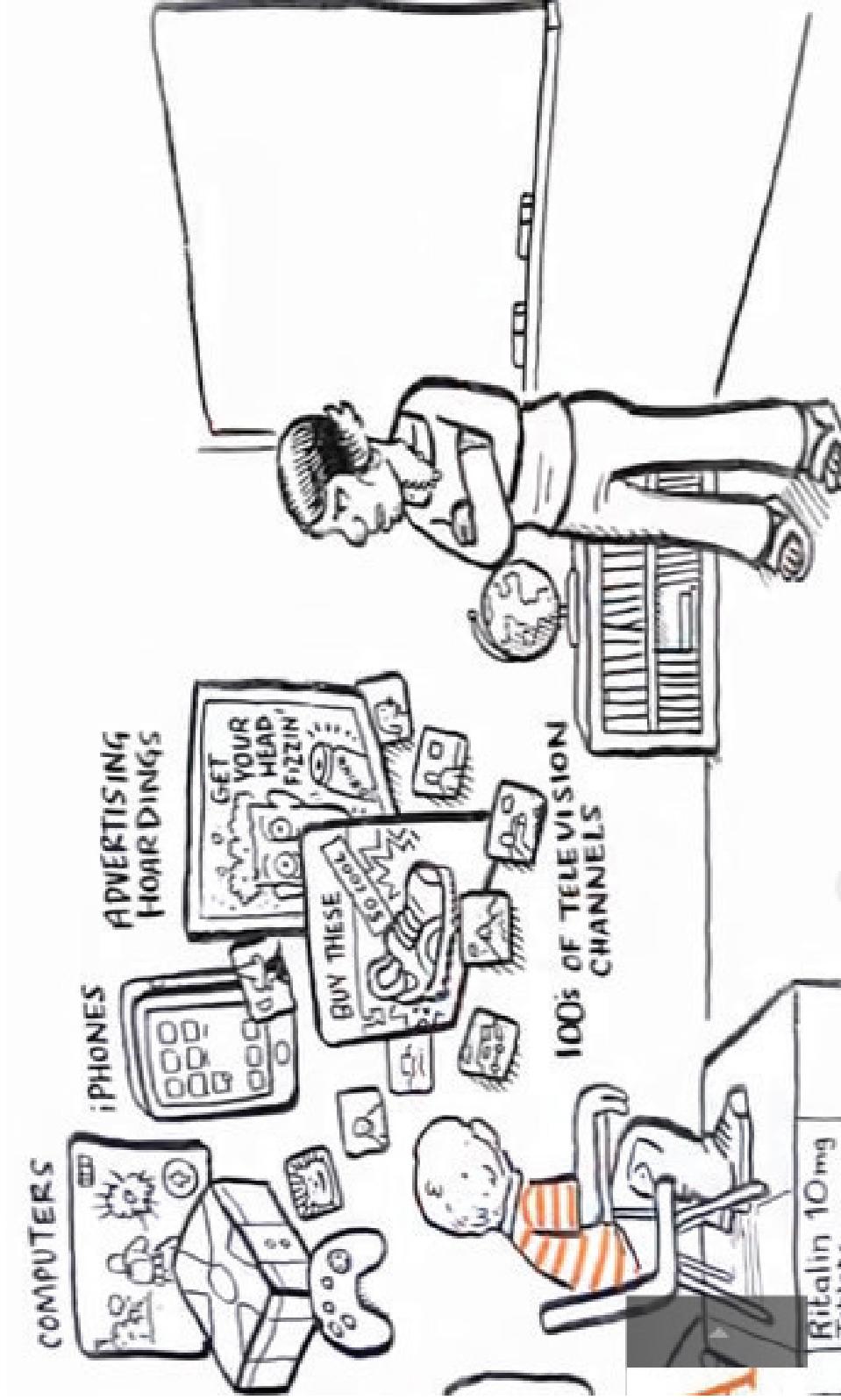
Sieht so die Schule der Zukunft aus?

...ist das Alter das wichtigste Kriterium?



Leistungsunterschiede von bis zu 3 Schuljahren in der Grundschule!

Der Lebensraum der Kinder hat sich verändert..



...aber das Modell schulischer Bildung blieb weitgehend konstant.



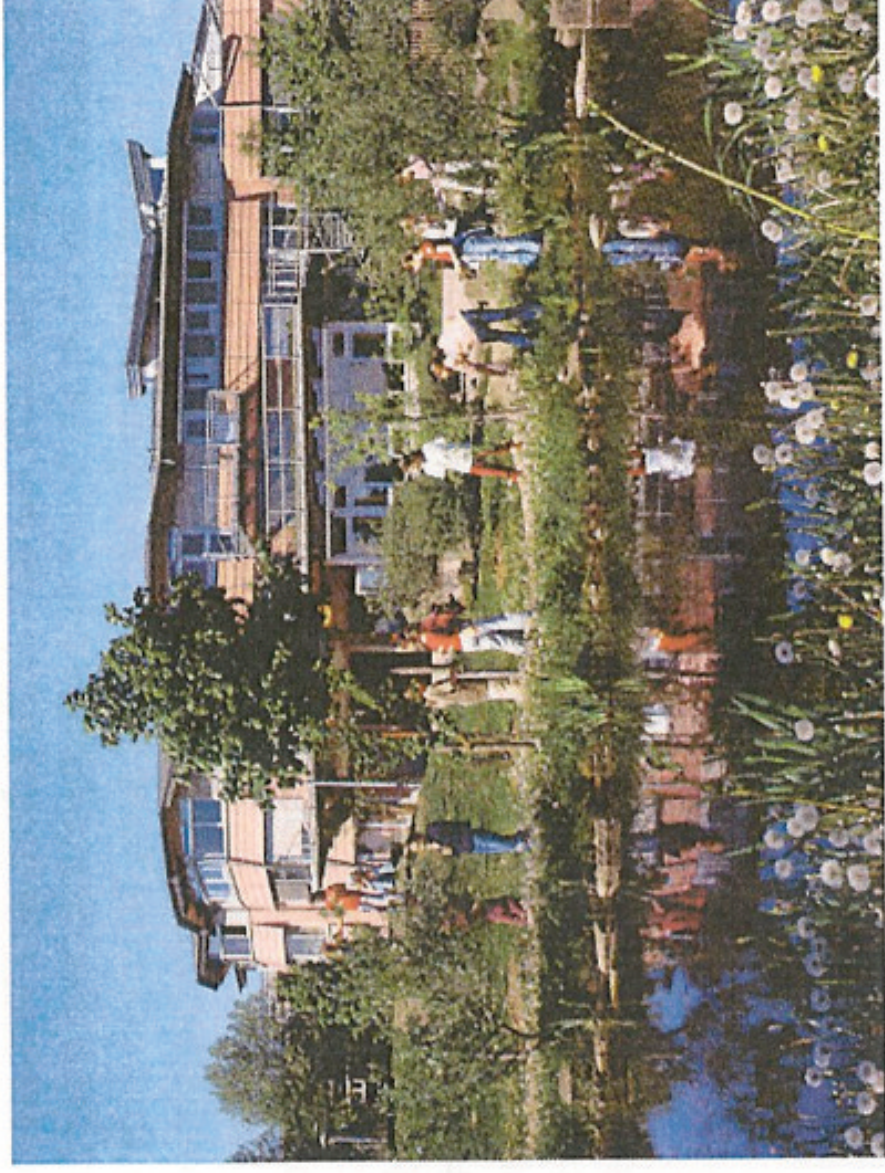
780 000 ADHS-Diagnosen in 2013

Erschöpfungsdepression schon bei Grundschulkindern



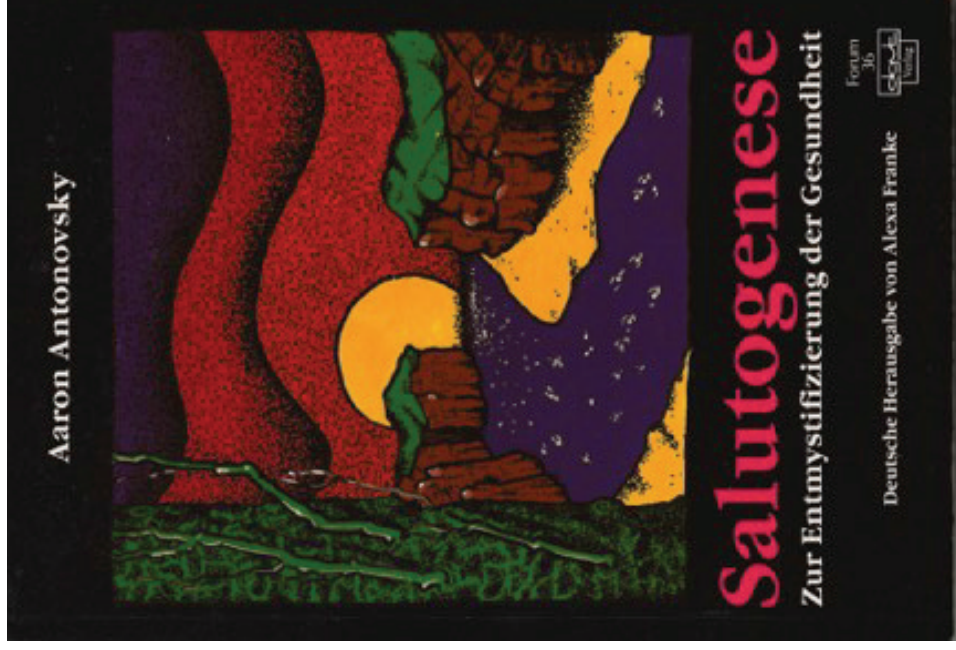
- **JEDER FÜNFTE SCHÜLER IST BETROFFEN**
Bei den überforderten bzw. psychisch überlasteten Schüler/innen handelt es sich keinesfalls um seltene Ausnahmen:
- Laute Schulte-Markwort ist jedes fünfte Kind betroffen! Die Ursachen liegen natürlich nicht in der Schule allein, sondern sind auch Ausdruck einer konkurrenzorientierten Leistungsgesellschaft mit einem durchgetakteten Alltag
- **Lernziel: Gelassenheit!**

Partizipativ geplant:
Könnte so eine zukunftsfähige Schule aussehen?



Oder verliert im „Digital Age“ der Raum an Bedeutung?

Schul-Flow durch Salutogene Führung & Förderung des „Sense of Coherence“



Wechsel von der
pathogenetischen zur
salutogenetischen

Perspektive:

- **Verstehbarkeit**
„Ich blick durch“
- **Bedeutsamkeit**
„Es lohnt sich“
- **Handhabbarkeit**
„Ich kanns packen“

Team-Flow schafft Entlastung: Wirkungsvolle Formen der Unterstützung



- LehrerInnen, die sich **von ihrer Schulleitung unterstützt** wissen, erleben sich als weniger belastet und sind **weniger anfällig für Burnout.**
- Studien zeigen, dass Grundschullehrkräfte ihre **Belastung umso geringer** beschrieben, je **besser das Schulklima** war.
- Sie zeigen, dass **die wahrgenommene Unterstützung durch Kollegen das Belastungserleben reduziert** und die Arbeitszufriedenheit **stärkt.**
- **Informationelle Unterstützung**
(Informationen, Ratschläge, Instruktionen zur Problembewältigung)
- **Instrumentelle Unterstützung**
(Aufgabenteilung, Mithilfe, Ressourcen)
- **Emotionale Unterstützung**
(Gefühl von Zugehörigkeit und Bindung, positiver sozialer Kontakt, Verständnis, Trost, Mitleid etc.)

Schulen nutzen Belastungsreduzierung und Ergebnisoptimierung durch Kooperation zu wenig

- **53% aller Schulen kooperierten 2006 nur auf niedrigstem Niveau.**
- Interaktion über die Fächer und Jahrgangsstufen, gemeinsame Unterrichtsplanung, Austausch über fachliche und überfachliche Inhalte hinweg **wurde nur in 13 Prozent der untersuchten Schulen praktiziert** und die als „Integration“ **bezeichnete Stufe der stärksten Kooperation** und sozialen Unterstützung **praktizierten gerade einmal zwei-drei Prozent der Schulen.**

(Steinert 2006)

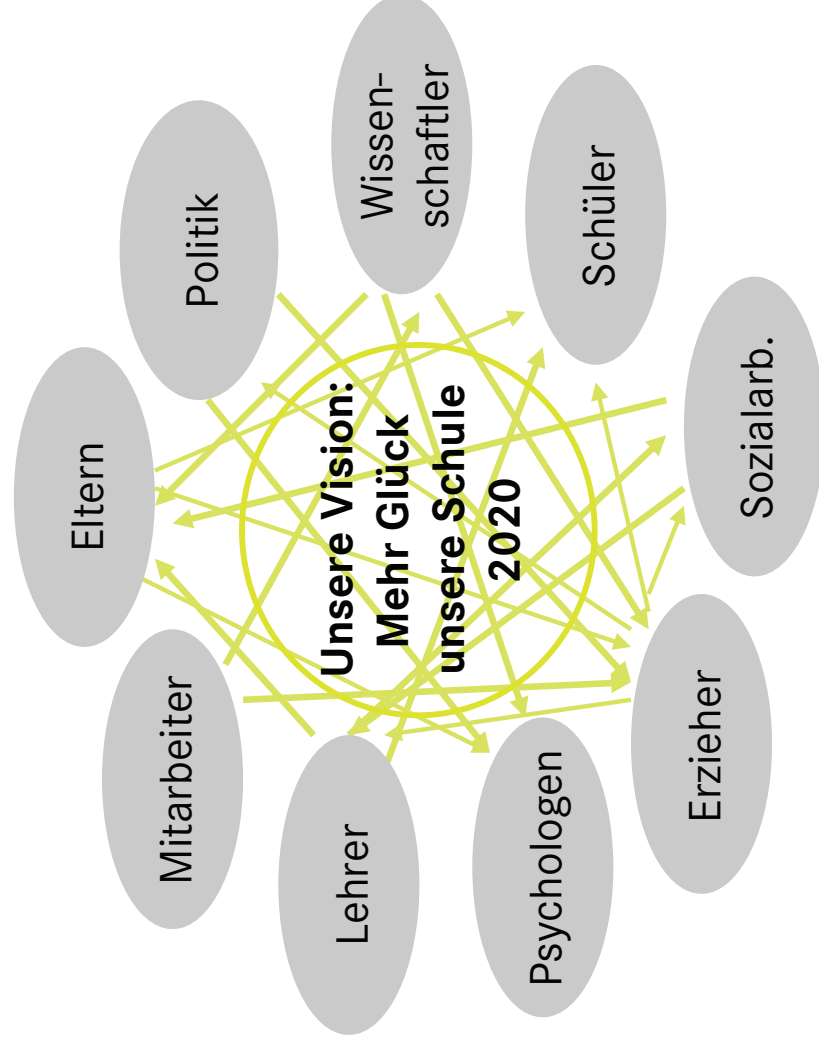


ÜBERWINDUNG VON FRAGMENTIERUNG SCHAFFUNG EINES KOHÄRENTEN FELDES

Ansatzpunkte:

- Nutzung der **Weisheit der Vielen**
- Aufbau des **Netzwerkcapitals**
- Aufbau des **Wertekapitals**
- Aufbau des **Führungskapitals**
- Förderung von **Systemdenken**
- Herausarbeitung des **Common Ground**

Wertschätzende Schulleitung
unterstützt die Stärken der
Mitarbeiter zur Bildung
Kreativer Felder.



Instrument Wertschätzender Schulleitung: Die Wertschätzende Befragung



Leitfragen:

Was ist uns gelungen?

Was sind unsere Erfolgsprinzipien?

Wovon wollen wir mehr?

Einzelarbeit:

* Erinnern Sie eine Situation, in der sie in erfolgreich geführt haben und der Umgang mit den „Geführten“, so war, wie Sie es sich wünschen.

*Schreiben Sie diese Situation auf, versehen Sie sie mit einem Titel oder Begriff und finden Sie ein Symbol.

Gruppenarbeit:

a) Tauschen Sie die Geschichten aus einigen Sie sich auf **drei Erfolgsprinzipien für erfolgreiche Schulleitung.**

b) Benennen Sie **ein Haupthindernis = Lossada Quotient**

c) Wählen Sie eine Geschichte fürs Plenum

Die Verteilung des Quotienten

- Der durchschnittliche Quotient liegt bei 2:1
- 1:1 deutet auf Depression hin
- 3:1 sieht Fredrickson als Ideal
- Seinen Quotienten kann man unter www.PositivityRatio.com errechnen.
- Wie sind wir, wenn wir gut sind?



Werkzeuge zur Steigerung des positiven Quotienten

1. Offenheit
2. Innige, zwischenmenschliche Beziehungen
3. Fünf gute Taten an einem Tag
4. Für Ablenkung sorgen
5. Gegen negative Gedanken argumentieren
6. Kraft tanken in der Natur
7. Stärken erkennen und nutzen
8. Die Achtsamkeitsmeditation
9. Die Metta-Meditation
10. Dankbarkeit ritualisieren
11. Positive Gefühle auskosten
12. Die Zukunft visualisieren

Zehn Positive Gefühle: Auf die Haltung kommt es an!

1. Freude
2. Dankbarkeit
3. Interesse
4. Heiterkeit, Gelassenheit
5. Hoffnung
6. Stolz
7. Achtsamkeit
8. Inspiriertheit
9. Vergnügtheit
(„amusement“)
10. Liebe







Projekt 1. Anzeigensystem Inquiry - "Kernschlüssel-Verpackung" 2019
 Quelle: DLR - Deutscher Raumfahrtforschungsausschuss

Aufbaustruktur
 Die Anzeigensysteme für einen Marsflug sind ein zentrales Element der Mission. Sie müssen die verschiedenen Teilsysteme (Navigation, Kommunikation, Energie, etc.) miteinander vernetzen und die notwendigen Informationen für die Missionsteams bereitstellen. Die Anzeigensysteme sind in der Regel in einer hierarchischen Struktur aufgebaut, die die verschiedenen Ebenen der Mission abdeckt.

Die Anzeigensysteme sind in der Regel in einer hierarchischen Struktur aufgebaut, die die verschiedenen Ebenen der Mission abdeckt. Die Anzeigensysteme sind in der Regel in einer hierarchischen Struktur aufgebaut, die die verschiedenen Ebenen der Mission abdeckt.

Das System

Zur Verfügung stellen
 der Daten, die für die Mission notwendig sind. Die Daten werden in der Regel in einer hierarchischen Struktur aufgebaut, die die verschiedenen Ebenen der Mission abdeckt.

Die Daten werden in der Regel in einer hierarchischen Struktur aufgebaut, die die verschiedenen Ebenen der Mission abdeckt.



Das System

Projekt 1. Anzeigensystem Inquiry - "Kernschlüssel-Verpackung" 2019
 Quelle: DLR - Deutscher Raumfahrtforschungsausschuss

Aufbaustruktur
 Die Anzeigensysteme für einen Marsflug sind ein zentrales Element der Mission. Sie müssen die verschiedenen Teilsysteme (Navigation, Kommunikation, Energie, etc.) miteinander vernetzen und die notwendigen Informationen für die Missionsteams bereitstellen. Die Anzeigensysteme sind in der Regel in einer hierarchischen Struktur aufgebaut, die die verschiedenen Ebenen der Mission abdeckt.

Die Anzeigensysteme sind in der Regel in einer hierarchischen Struktur aufgebaut, die die verschiedenen Ebenen der Mission abdeckt. Die Anzeigensysteme sind in der Regel in einer hierarchischen Struktur aufgebaut, die die verschiedenen Ebenen der Mission abdeckt.

Das System

Zur Verfügung stellen
 der Daten, die für die Mission notwendig sind. Die Daten werden in der Regel in einer hierarchischen Struktur aufgebaut, die die verschiedenen Ebenen der Mission abdeckt.

Die Daten werden in der Regel in einer hierarchischen Struktur aufgebaut, die die verschiedenen Ebenen der Mission abdeckt.



Das System

3 Formen des Wissens

Wirksame SE erfordert die Integration komplementärer Wissenstypen



1. **Begriffliches oder explizites Wissen**
(Nennen, Sagen)
2. **Implizites oder Handlungswissen**
(Schaffen, Tun)
3. **Bildliches oder Anschauungswissen**
„pictorial knowledge“
(Sehen, Erkennen)

Handwritten notes on a paper card, including a drawing of a sun and text in German.


Handwritten: *Handwritten text in German*



Handwritten: *Handwritten text in German*

Handwritten notes on a paper card, including a drawing of an arrow and text in German.


Handwritten: *Handwritten text in German*



Handwritten: *Handwritten text in German*

Handwritten notes on a paper card, including a drawing of a smiley face and text in German.


Handwritten: *Handwritten text in German*



Handwritten: *Handwritten text in German*

Handwritten notes on a paper card, including a drawing of colorful circles and text in German.


Handwritten: *Handwritten text in German*



Handwritten: *Handwritten text in German*

Handwritten notes on a paper card, including a drawing of two interlocking circles and text in German.

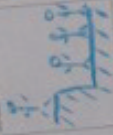
Handwritten: *Handwritten text in German*



Handwritten: *Handwritten text in German*

Handwritten notes on a paper card, including a drawing of stylized figures and text in German.

Handwritten: *Handwritten text in German*



Handwritten: *Handwritten text in German*

Handwritten notes on a paper card, including a drawing of stylized figures and text in German.

Handwritten: *Handwritten text in German*




Handwritten: *Handwritten text in German*

Handwritten notes on a paper card, including text in German.

Handwritten: *Handwritten text in German*

Handwritten notes on a paper card, including a drawing of a checkmark and text in German.


Handwritten: *Handwritten text in German*



Handwritten: *Handwritten text in German*

Handwritten notes on a paper card, including a drawing of a line and text in German.

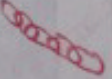
Handwritten: *Handwritten text in German*



Handwritten: *Handwritten text in German*

Handwritten notes on a paper card, including a drawing of a red bean and text in German.

Handwritten: *Handwritten text in German*



Handwritten: *Handwritten text in German*

Handwritten notes on a paper card, including a drawing of a circle and text in German.


Handwritten: *Handwritten text in German*



Handwritten: *Handwritten text in German*

Handwritten notes on a paper card, including a drawing of a hand and text in German.


Handwritten: *Handwritten text in German*



Handwritten: *Handwritten text in German*

Handwritten notes on a paper card, including a drawing of a crown and text in German.

Handwritten: *Handwritten text in German*



Handwritten: *Handwritten text in German*

Handwritten notes on a paper card, including text in German.

Handwritten: *Handwritten text in German*

ERFOLGSPRINZIPIEN bzw.
GLÜCKSAKTOREN, DIE GRUPPEN
NENNEN:

Wir-Gefühl
Freude
Kollektalität
Kreativität
Zusammenarbeit
Verantwortung
Anerkennung
Engagement
Offenheit
Beratung
Vertrauen

Kompetenz
Eigeninitiative

Vernetzung

Gemeinsamkeit
Zielorientiert
Zufriedenheit
Interdisziplinär



Gemeinsam geht's nach besser

Herz & Feuer: Auf das Klima kommt es an!



Verstehen, was uns belastet





Gemeinsame Diagnose

Belastung
nicht ganz

- Rahmenbedingungen
- Kommunikation
- Eigener Anteil
- starke fehlende

Kommunikation
zu wenig Zeit für den
von Belastung

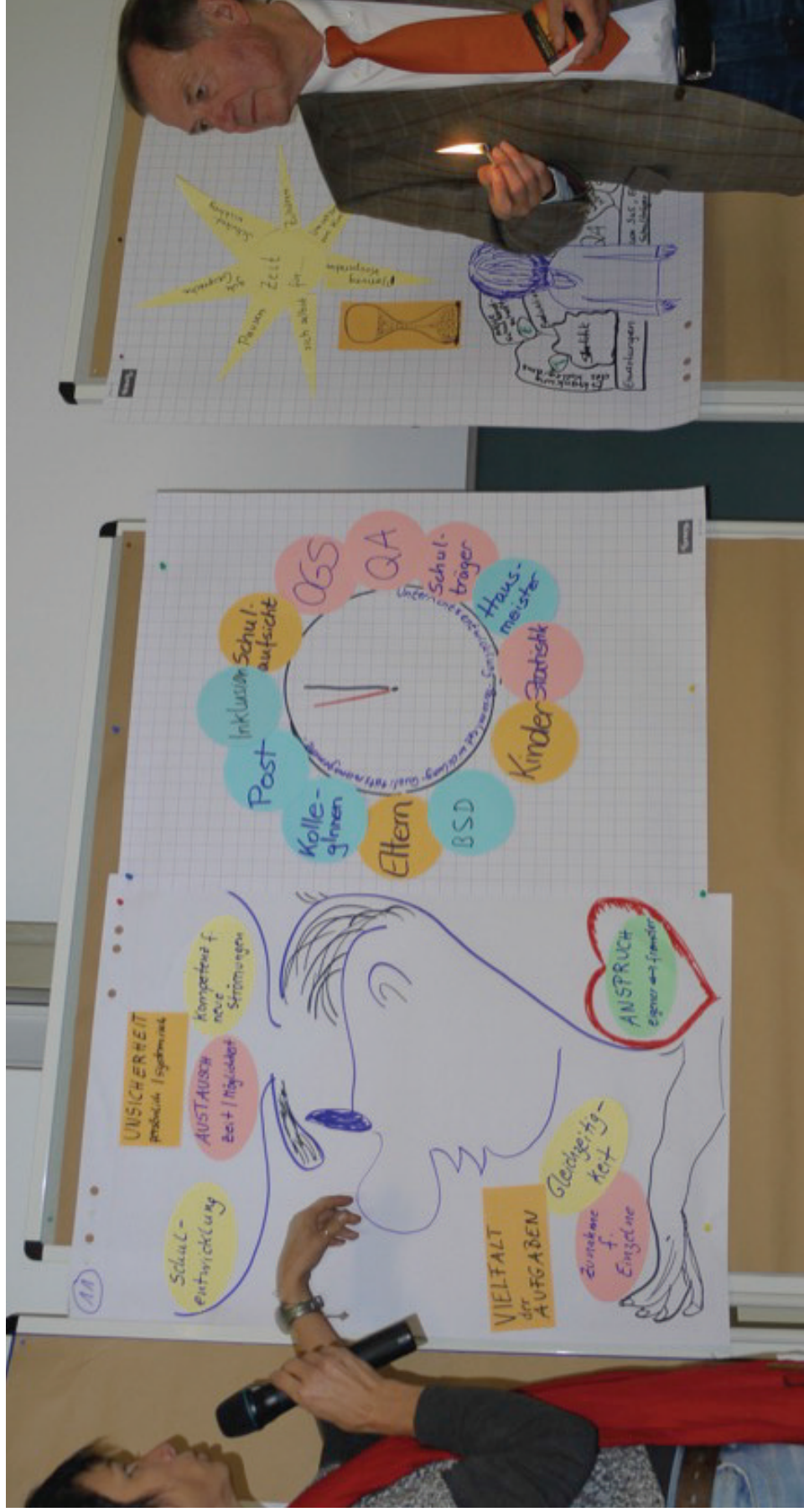
erhöhter Kommunikationsbedarf

fehlende Freiräume (Zeit / räuml.)

Mind Map Content:

- Bewertung
- Verfügbare Arbeitskräfte
- Inklusion realisieren
- Ständige Erwerbslosigkeit
- Verletzungen überwinden
- Heterogenität "heilen"
- Referenzen ausbilden u. bewahren
- Menschen aus der Welt holen
- Schulgebäude ungenutzt

Verdichtete, bildunterstützte Analysen



W4: Die neue Zukunftswerkstatt – ein wirksames Instrument Wertschätzender SE

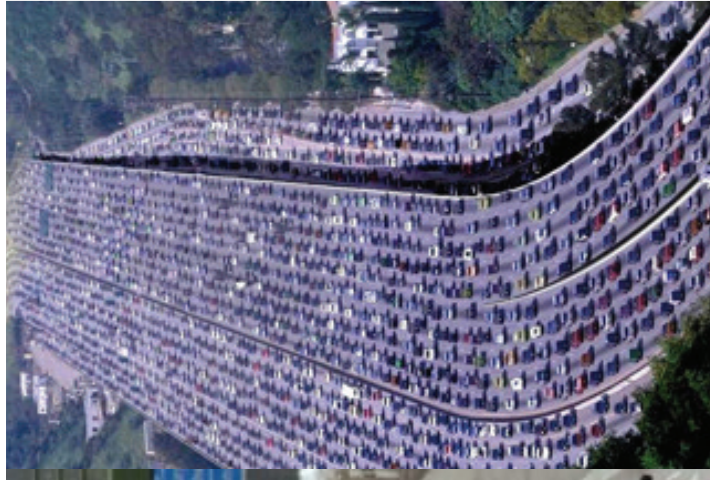
Die Zukunftswerkstatt ist
angewandte salutogene Führung



Drei Schritte zur guten &
gesunden Schule:

1. **Diagnose-/Wertschätzung**
„Ich blick durch“
2. **Visionenphase**
„Es lohnt sich“
3. **Umsetzungsphase**
„Ich kanns packen“

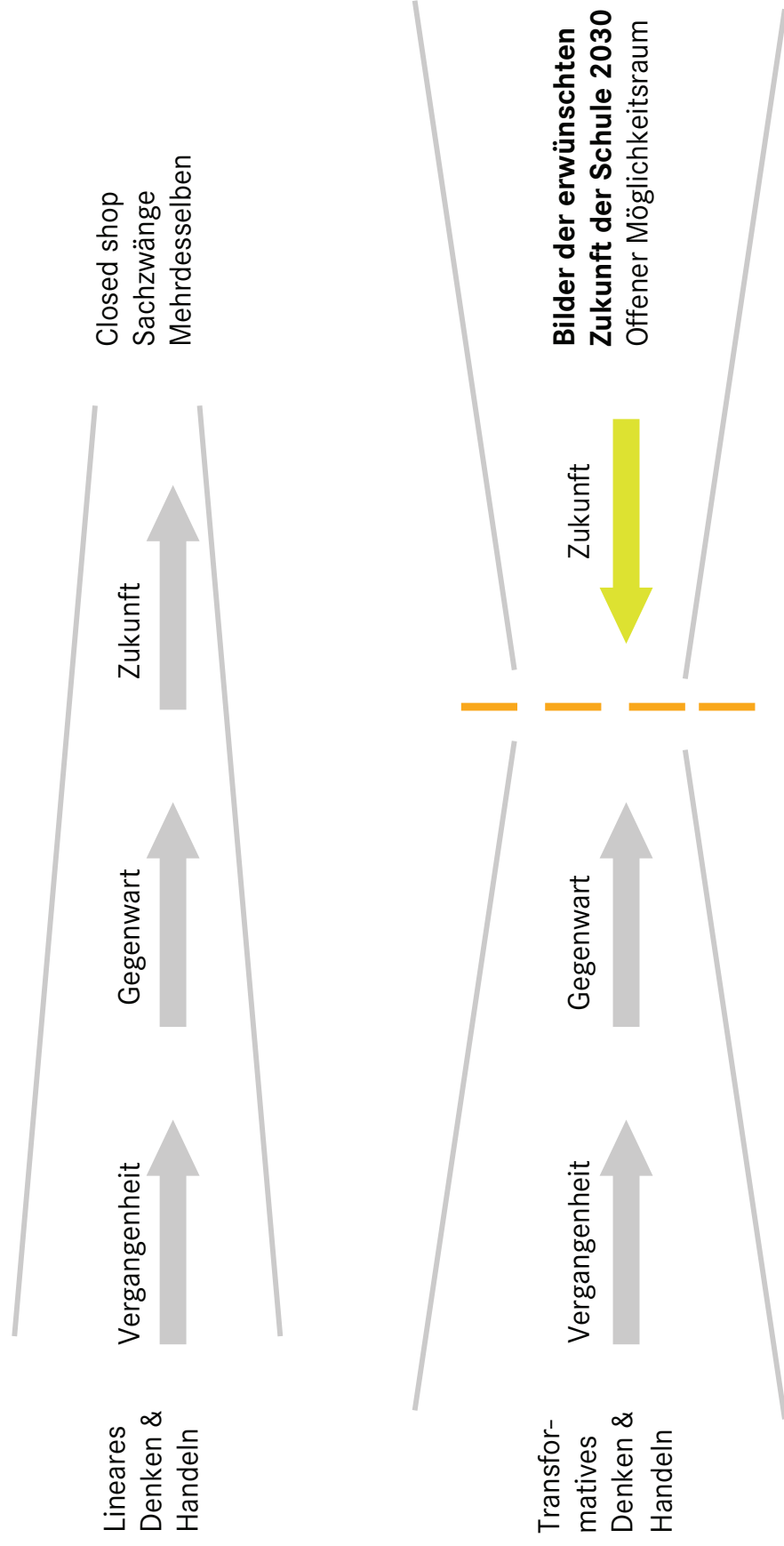
Weiter so wie bisher?



Das Prinzip **“Mehr Dasselben“**

führt oft in eine Sackgasse !

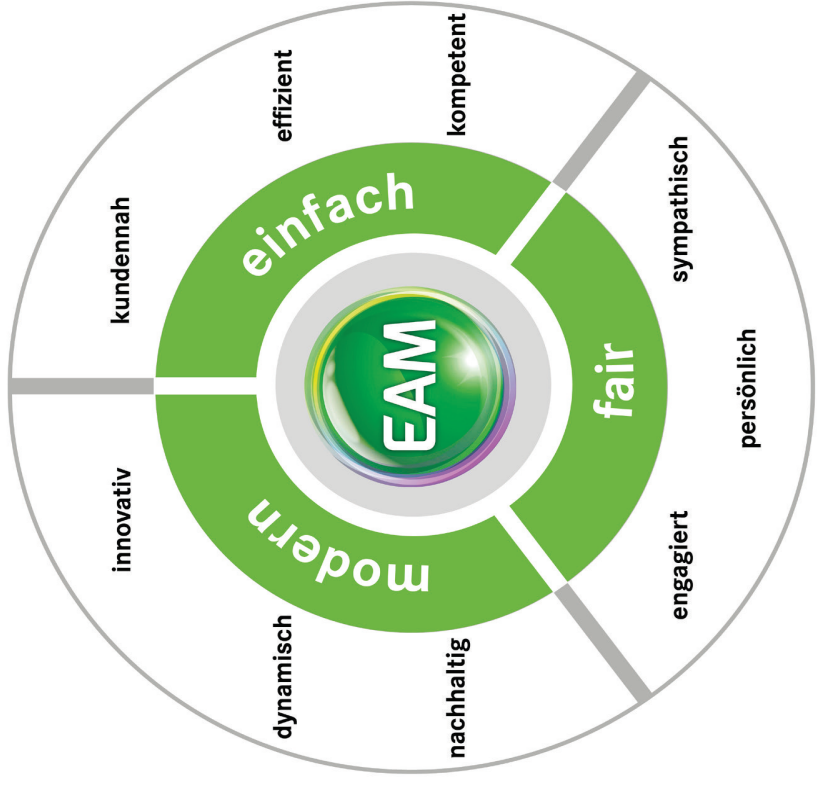
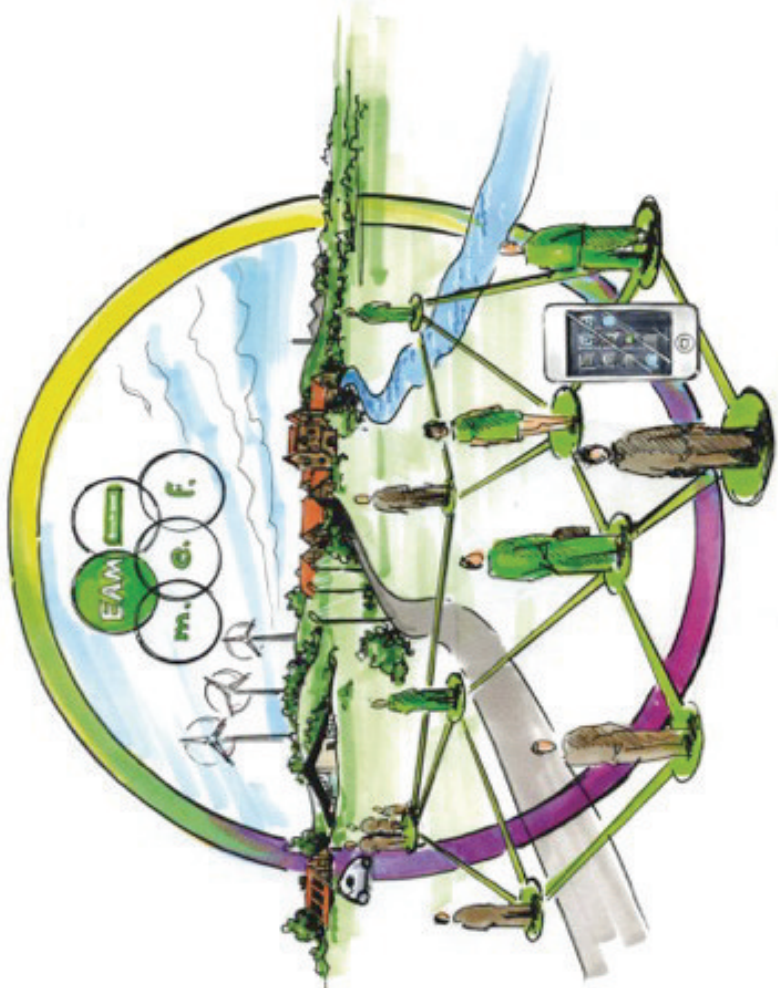
GEMEINSAM ENTWICKELTE ZUKUNFTSBILDER TREIBER DES WANDELS



MIT ZWS MÖGLICHKEITSRÄUME ERSCHLIESSEN

Wo stehen wir?

Vision ist fixiert – wir wissen wo wir hin wollen



Attraktives, selbsterklärendes Zukunftsbild

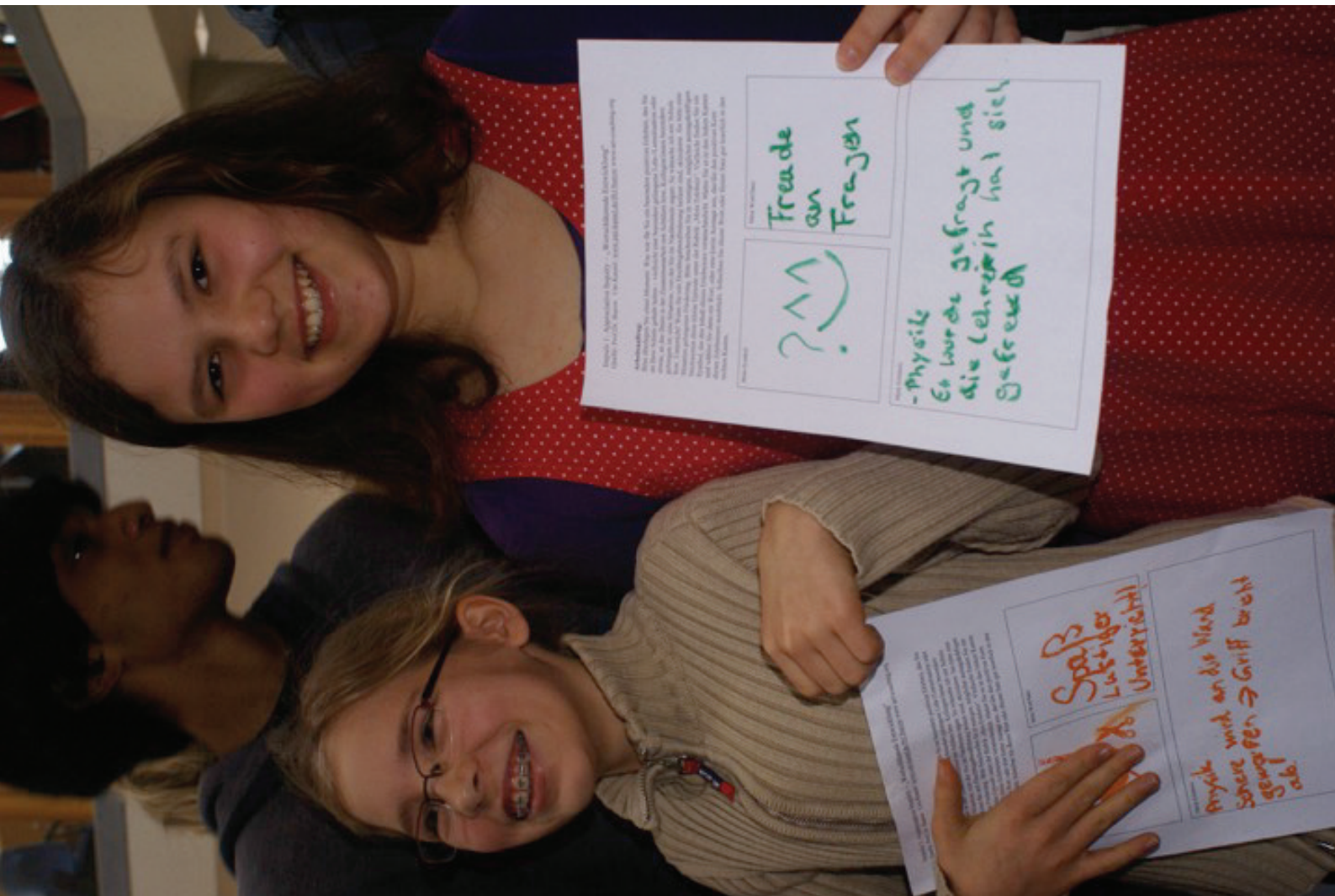
Differenzierung der Zielwerte:

Schule als ein Ort von Lernfreude & Erfüllung

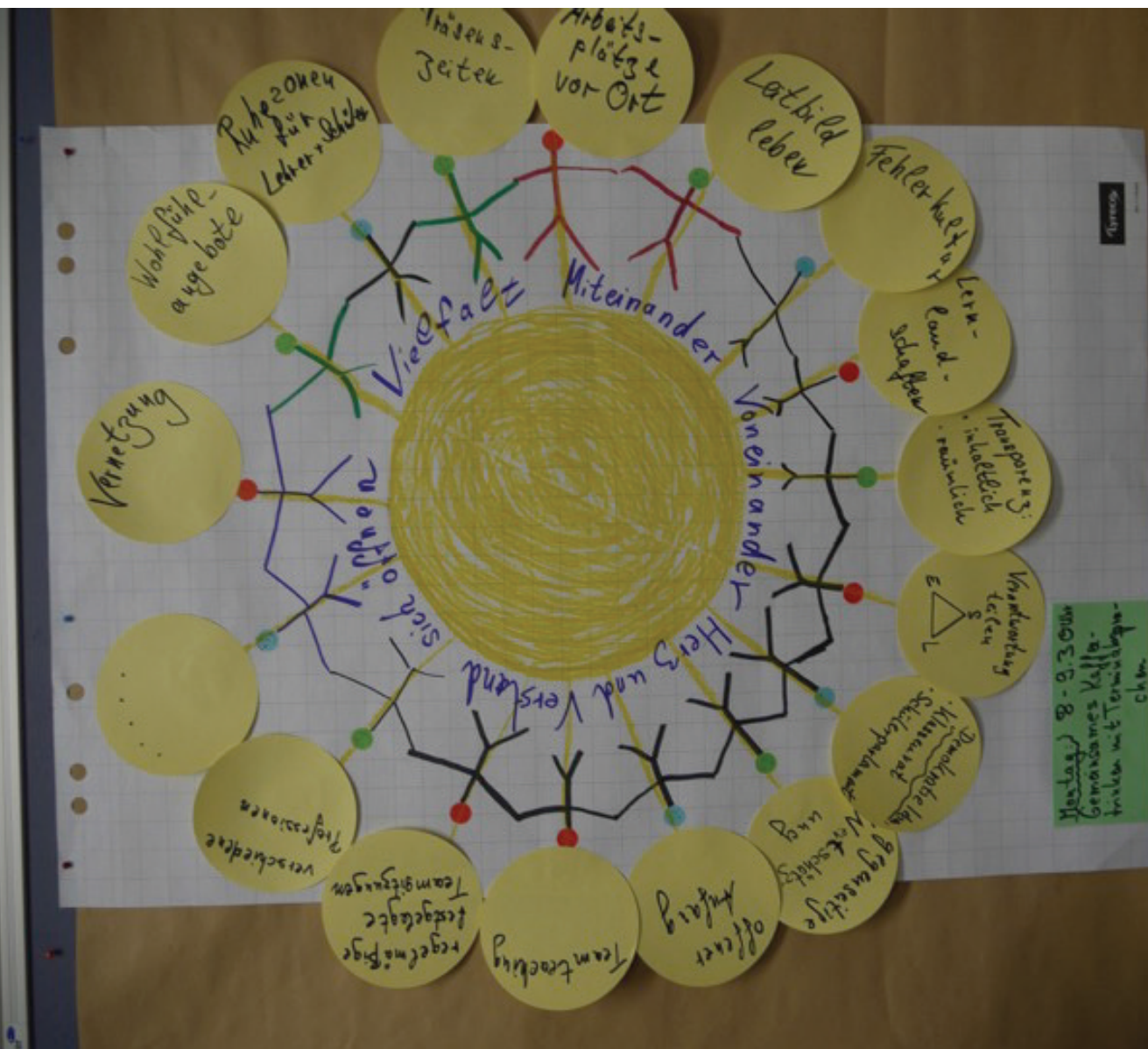


Austausch von Glücksgeschichten





Attraktive Zukunftsbilder und Modelle entwickeln





Several people are standing around the diagram, looking at it and talking to each other. They are dressed in casual clothing. One person is wearing a blue scarf and a striped sweater. Another person is wearing a dark jacket and a black top. The background shows a room with a wooden floor and some papers on the wall.



Stellenanträge

Wir sind die Schule, die Sie sich wünschen!

an oder wenn

anregungsreiches
großes Gelände

helle großzügige Räume

gute materielle Ausstattung

fördernde Atmosphäre

Rückzugsmöglichkeiten für Schüler/innen

u. Lehrteam

mit Kindern und Jugendlichen



Schüler/innen lernen eingreifende Zukunftsgestaltung



Die Schule der Zukunft gemeinsam entwickeln



Unser Symbol:



Wir haben beschlossen glücklich zu sein,
weil es gut für die Gesundheit ist.

Unser Slogan:

Unser Projekt:
Was wollen wir wie in 1- bis 3 Jahren erreichen? Welchen Schritt unternehmen wir Montag nächste Woche?

Ziel: **Teamentwicklung**

- Teamsprecher (wöchentliche Treffen)
- Kernschulungsplanung im 1- bis 3-Team
- UV im 1- bis 3-Team
- J+T
- päd.
- T-SL

Mittelf. Ziel: **Werkeln für das Team - Modell**

- durch transparente Kommunikation
- klar definierte Aufgabenbeschreibung für Teamsprecher
- Jahresplanung 2012/13

Monolog: **Information des Kollegiums über Zielumsetzungsbereitschaft**

Kontakt:

- p. Kuch@geshi.de
- m. goeche@geshi.de
- b. brinlmann@geshi.de
- j. Jaspers@geshi.de
- u. Kuehmann@geshi.de
- www.geshi.de
- Gesamtschule Sieghart Bielefeld

Vorlage für das Ergebnisposter:

Quelle: Prof. Dr. Olaf Axel Burrow
www.uni-kassel.de/fb1/burow
www.art-coaching.org

Unser Symbol:

NEUT
R
A
R
B
E
I
T
U
M

Gute Schule braucht viele ...

Unser Slogan:

Unser Projekt:
Was wollen wir wie in 1- bis 3 Jahren erreichen? Welchen Schritt unternehmen wir Montag nächste Woche?

- Vert. mit ...

- Einrichten von angeneh...

Kontakt:

- 183131@schule.n
- 132303@schule.n

Unser Slogan:

Unser Projekt:
Was wollen wir wie in 1- bis 3 Jahren erreichen? Welchen Schritt unternehmen wir Montag nächste Woche?

Schulbegleitung
Flecken sind
Vorsilage für

- 3. 2012: Zusätzl...
- verbesserte Kenn...
- 4. 2014: Konzept...

Kontakt:

Wilkening@Hans-Ehr...

Vorlage für das Ergebnisposter:
Quelle: Prof. Dr. Olaf Axel Burrow
www.uni-kassel.de/fb1/burow
www.art-coaching.org

Unser Symbol:

AUF! RÄUM
RAUM





SCHULHOFGESTALTUNG

Unser Vorhaben:



Unser Symbol:

Aktiv im Grünen

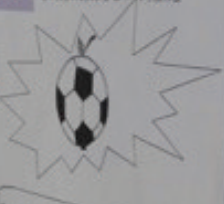
Unser Slogan:

- Erfüllung =>
- Linden pflanzen (fair)
 - "grüne" Sitznischen
 - Amphitheater (grünes Klassenzimmer)
 - Tischtennisplatten erweitern
 - Kletter-/Spielemöglichkeiten (Tor, Springseil, Schaukel etc)
 - Schachbrett
- nachste Schritt:
- in Absprache mit der SV, den Eltern, der Stadt, der Schulleitung

Frau Hartmann-Lück, Herr Dittmann, Herr Sterzik

Unser Vorhaben: BEWEGUNG & ERNÄHRUNG

Unser Symbol:



Unser Slogan:

- Bewegung
- gesunde Ernährung
- Spaß
- Teamarbeit
- gesunde Ernährung
- Spaß
- Teamarbeit

Unser Vorhaben:

SCHULHOF

Unser Symbol:



Unser Slogan:

Aktiv im Grünen

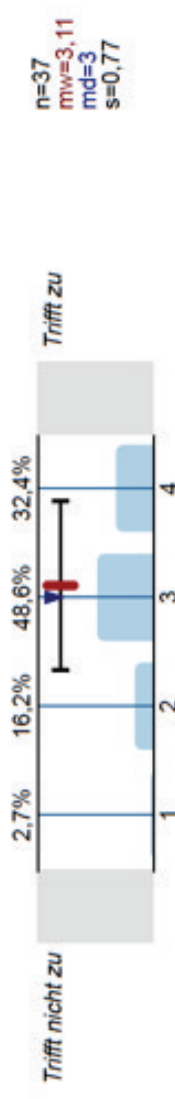
- Erfüllung =>
- Linden pflanzen (fair)
 - "grüne" Sitznischen
 - Amphitheater (grünes Klassenzimmer)
 - Tischtennisplatten erweitern
 - Kletter-/Spielemöglichkeiten (Tor, Springseil, Schaukel etc)
 - Schachbrett
- nachste Schritt:
- in Absprache mit der SV, den Eltern, der Stadt, der Schulleitung

Frau Hartmann-Lück, Herr Dittmann, Herr Sterzik

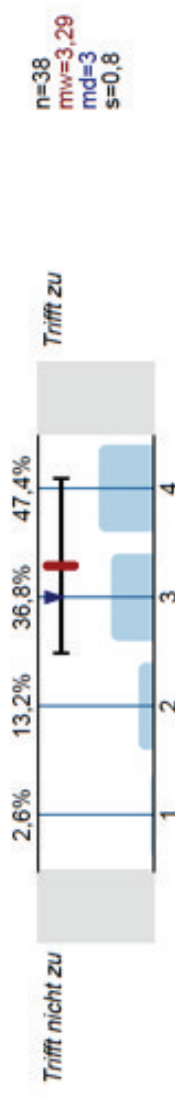
80% der TN sehen durch die ZW mehr Möglichkeiten Ihre Schule zu einer „gesunden Schule“ zu entwickeln

Zukunftswerkstatt, Zukunftswerkstatt am 15. September 2015

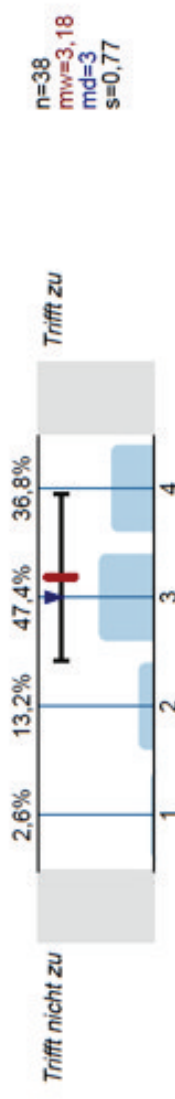
Mir stehen durch die Zukunftswerkstatt mehr Möglichkeiten zur Verfügung, eine „gesunde Schule“ zu entwickeln.



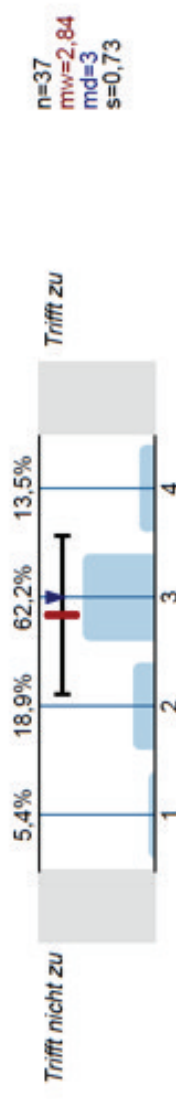
Die Zukunftswerkstatt regt mich an, Veränderungen an unserer Schule anzustreben.



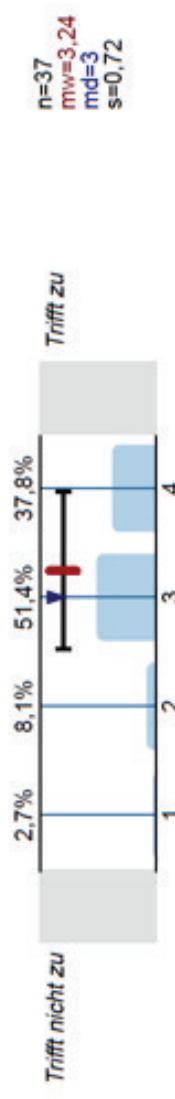
Die Teilnahme an der Zukunftswerkstatt hat meine Erwartungen erfüllt.



Meinen persönlichen Lernerfolg schätze ich als insgesamt hoch ein.



Ich werde die Weiterbildung Kolleginnen und Kollegen weiterempfehlen.



88% der TN empfehlen die ZW Ihren KollegInnen

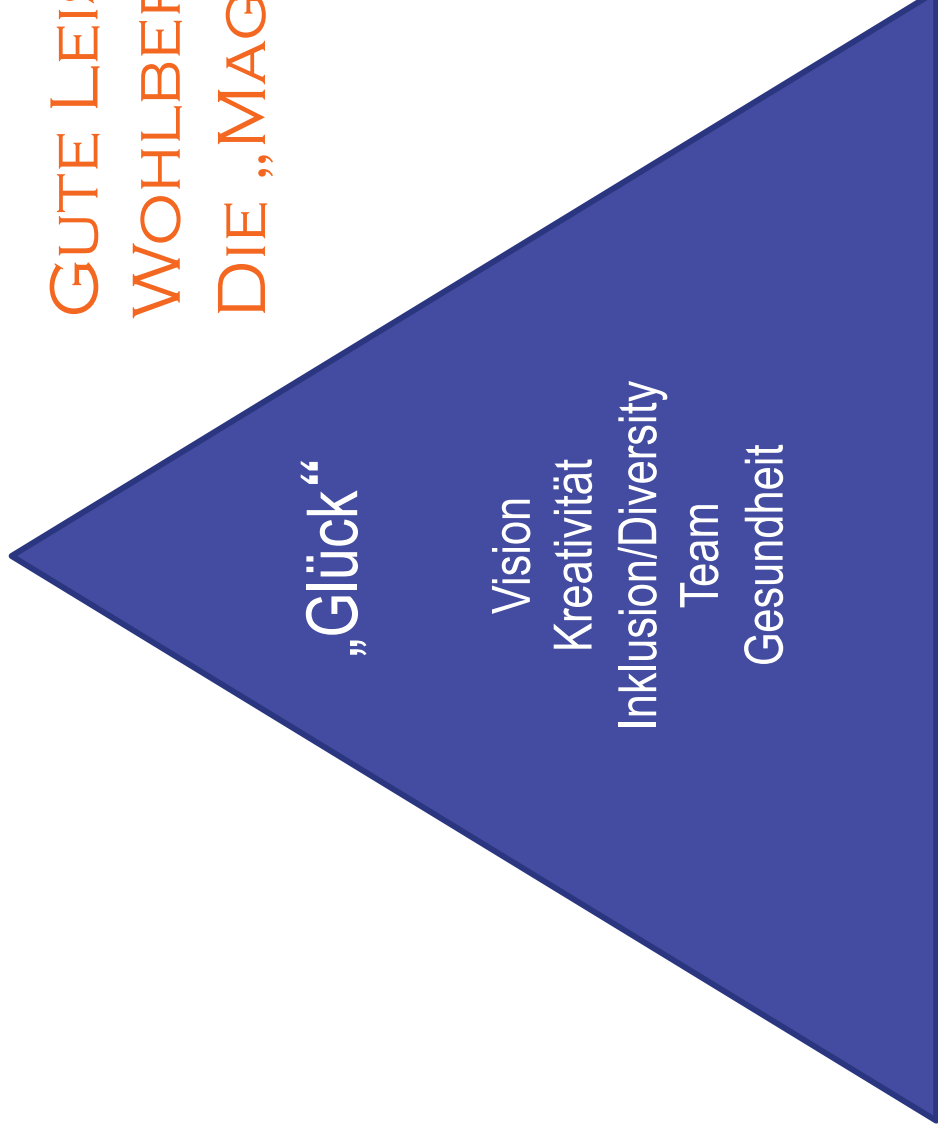


Wertschätzende Schulleitung & Schulentwicklung

Wertschätzende Diagnose

Vision

Umsetzung



GUTE LEISTUNGEN &
WOHLBEFINDEN DURCH
DIE „MAGISCHEN 3X3“

Salutogenese

Verstehbarkeit
Bedeutsamkeit
Handhabbarkeit

Selbstbestimmung

Selbstbestimmung
Kompetenzerleben
Sinn/Zugehörigkeit

Die „magischen“ 3x3“

**Glück als Bildungsziel ist kein
neuer Gedanke:**

Glück ist das letzte Ziel menschlichen Handelns.
(Aristoteles – 3. Jh.v.Chr.)

Letztlich zielt das unermüdliche Streben der Menschen
darauf ab, glücklich zu sein.
(David Hume – 18. Jh)

**Ich habe beschlossen, glücklich zu
sein,
weil es besser für die Gesundheit ist.**

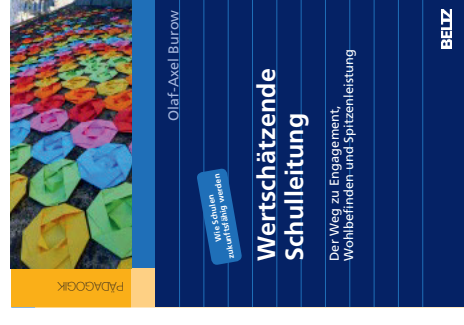
(Voltaire)

Positive Pädagogik: Wertschätzende Führung als Schlüssel für Lernfreude und Spitzenleistung



„Herauszufinden, wozu man sich eignet und eine Gelegenheit zu finden, dies zu tun, ist der Schlüssel zum Glückhsein.“

John Dewey



Instrument Wertschätzender Schulleitung: Die Wertschätzende Befragung



Leitfragen:

Was ist uns gelungen?

Was sind unsere Erfolgsprinzipien?

Wovon wollen wir mehr?

Einzelarbeit:

* Erinnern Sie eine Situation, in der sie in erfolgreich geführt haben und der Umgang mit den „Geführten“, so war, wie Sie es sich wünschen.

*Schreiben Sie diese Situation auf, versehen Sie sie mit einem Titel oder Begriff und finden Sie ein Symbol.

Gruppenarbeit:

a) Tauschen Sie die Geschichten aus einigen Sie sich auf **drei Erfolgsprinzipien für erfolgreiche Schulleitung.**

b) Benennen Sie **ein Haupthindernis = Lossada Quotient**

c) Wählen Sie eine Geschichte fürs Plenum

Ablauf

09.30-9.45	Ankunft, Begrüßung
09.45-11	Vortrag Prof. Burow: Wertschätzende Schulleitung als Instrument wirksamer Führung
<i>11 – 11.30</i>	<i>Kaffeepause</i>
11.30-12.30	Beispiele „Wertschätzender Schulleitung“
<i>12.30-13.30</i>	<i>Mittagspause</i>
13.30-14	Einführung ins Kollegiale Teamcoaching (KTC)
14 – 14.45	Erste KTC-Runde
<i>14.45 –15</i>	<i>Kaffeepause</i>
15-15.45	Zweite KTC-Runde
15.45-16.15	Austausch und Schlussvereinbarung (ggf. Coching-Gruppen)
16.15	Ende

11.30-12.30 Beispiele „Wertschätzender Schulleitung“

- a) Jeder überlegt sich eine gelungene Situation und füllt Arbeitshilfe 1 aus:
Schulalltag, in dem Wertschätzende Führung gelang
- b) AGs nach Schularten
- c) Jeder stellt seine gelungene Führungsintervention vor
- d) Eine Geschichte wird fürs Plenum ausgewählt
- e) Einigung in den Gruppen auf drei gemeinsame Erfolgsprinzipien, die auf grüne Karten geschrieben werden und auch drei Haupthindernisse (auf rote Karten).
- f) Vorstellung der interessantesten Geschichten im Plenum und Sortierung der Karten zu „Kernprinzipien“ und „Hindernisse“.

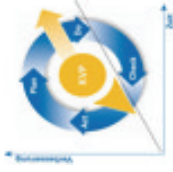
- Change muss sich an dem Ziel der Veränderung ausrichten

Transformation braucht Vision

Vision braucht Strategie

Strategie braucht partizipative Anpassung = Handeln

CHANGE STRATEGIEN



Mikro

Change (I)

„besser“

Adaption

Kontinuierliche, richtungsgleiche partielle, inkrementelle, rational durchgeführte Verbesserungen am bestehenden Gesamtsystem.

Meso

Change (II)

„anders“

Re-engineering

Strategische, strukturelle Neuorientierung / Revitalisierung des Systems ohne wesentliche, identitätsverändernde Richtungswechsel.

Makro

Change (III)

„neu“

Transformation

radikales Infragestellen des Gesamtsystems und seiner Realität und Paradigmen

Metamorphose

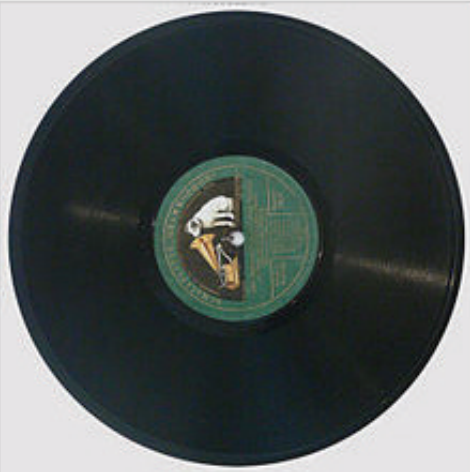
Change (IV)

„offen“

Transzendent

Abschied vom alten System (Tod), Neuentstehung des radikal anderen Systems ohne Rückgriff auf alte System-elemente, Werte, Sinnziele, Paradigmen.

Beherrschbarkeit nimmt ab



Schellackplatte der Deutschen Grammophon-Aktiengesellschaft: *Der Harem auf Reisen* von Rudolf Nelson mit dem Tanz-Orchester Godwin.

1896-1948
4 min.



7-Zoll-(18-cm)-Vinylschallplatte für 45 Umdrehungen pro Minute (min^{-1}) und 1 1/2-Zoll-Mittelloch, 1962

1948-1978
ca. 45 Min.



1979-...
ca. 99 Titel

iTunes



Entwickler Apple
Erscheinungsjahr 2001
Aktuelle Version 12.1.2 (Windows)
9. April 2015
12.1.2 (OS X)
9. April 2015

2001

unbegrenzt

Disruptiver Wandel



1900 - 2001 Entwicklung der Schallplattenindustrie



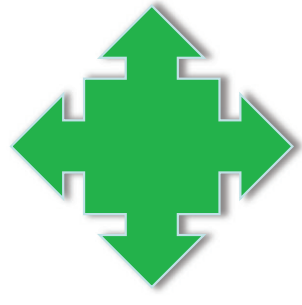
Mittelalter



Um 1900



Gymnasium 2010



Wohin entwickeln sich Lehren und Lernen - Schule und Unterricht?

Potenzialentfaltung statt Konformität

- **Pädagogik 1.0: Informelles Lernen** bedeutet das freie vorschulische Lernen der Kinder, das sich durch Lernfreude und Begeisterung auszeichnet.
- **Pädagogik 2.0: Industrialismus** bezeichnet das staatliche Schulwesen, das für alle Schüler einheitliche Lehrpläne und Bildungsstandards vorschreibt und in diesem Sinn der »Logik der industriellen Massenproduktion« folgt.
- **Pädagogik 3.0: Freies Lernen** verbindet die beiden vorherigen Phasen mit den Möglichkeiten des digitalen Lernens:
Individualisierung, Inklusion, Potenzialentfaltung & Kollaboration.

