

# Heterogenität im Kollegium

## Probleme und Chancen

## Ablauf:

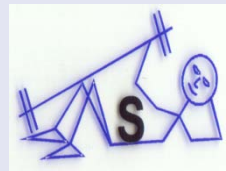
1. Heterogenität im Kollegium - Übersicht
2. Heterogenität in Veränderungsprozessen - eine Typologie
3. Steuergruppen in Schulentwicklungsprozessen
4. Anregungen aus der Innovationstheorie
5. Heterogenität nutzen – Gemeinsamkeiten stärken

# Heterogenes Kollegium in Bezug auf:

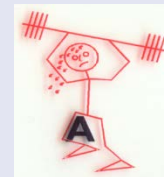
## Engagement-Widerstandskraft-Emotionen



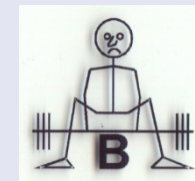
**Muster G**  
Gesundheit



**Muster S**  
Schonung



**Muster A**  
Anstrengung



**Muster S**  
Burnout

(Schaarschmid, 2005)

## Professionalität

**survival stage:** „Überleben“ im Klassenzimmer

**mastery stage:** „Ich als Lehrperson“,

**routine stage:** Blick wird frei für die Bedürfnisse der Schüler

(Fuller/Brown, 1975)

# Veränderungsprozesse gestalten

Schulentwicklung als eine:

- systematische,
- andauernde und
- gemeinsame Anstrengung,

die Lernbedingungen und weitere damit zusammenhängende Aspekte in Schulen zu verändern, mit der Absicht, die pädagogischen Ziele wirksamer zu erreichen.



(Velzen/Miles/Ekholm et al., 1985)

## Veränderungsprozesse gestalten

„Als lernende Organisationen schaffen Bildungseinrichtungen den Transfer von neuem Wissen in die gesamte Organisation ... Gelingende **Teamarbeit** ist maßgeblich für die Qualitätsentwicklung der Prozesse und Ergebnisse in Bildungseinrichtungen“



(Lehrplan plus Grundschule)

Schulentwicklung/Schulprogramm-Arbeit  
gedeiht am ehesten in einer förderlichen  
**Organisations-Kultur**  
mit Innovationsbereitschaft des Kollegiums,  
effektivem Schulleitungshandeln und  
intensiver Lehrerkooperation in Teamformen.

(Holtappels 2009)



Heterogenität im Kollegium, als  
Thema von Innovationsprozessen

# Heterogenes Kollegium in Bezug auf:

## Akzeptanz von Innovationen

### Eine Typologie

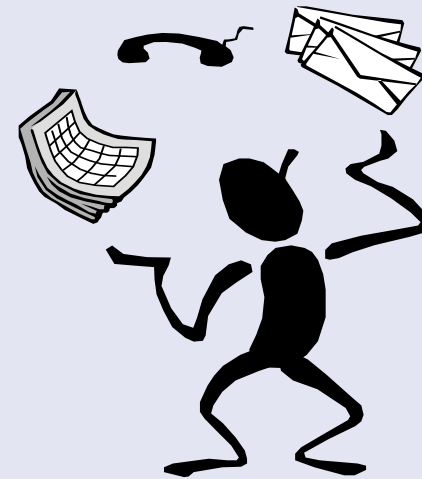
- Missionare/Visionäre
- Aktive Gläubige
- Opportunisten/Lippenbekenner
- Abwartende/Gleichgültige
- Untergrundkämpfer
- Offene Gegner
- Emigranten/Resistente/Ablehner

(Vgl. u.a. Krebsbach-Gnath 1992; Rogers 2003; Rehmann/Hernwall 2004)

Dieser Typ ist begeistert, neue Ideen auszuprobieren, hat für Veränderungen ein offenes Ohr und ist bereit, Risiken einzugehen. Sie sind von der Notwendigkeit der Innovation überzeugt.

Sie werden als naiv oder ein bisschen verrückt betrachtet und sind darum nicht gut in das Kollegium integriert, haben dafür zahlreiche Kontakte nach außen

## Visionäre/Missionare





Stehen Veränderungen offen gegenüber, aber überdenken die Sache erst, bevor sie sich echt beteiligen wollen. Übernehmen die Aufgabe von Multiplikatoren. Andere vertrauen ihnen, sie werden oft um Rat und Meinung gefragt. Starke Position innerhalb des Kollegiums.

## Aktive Gläubige/ Vorreiter



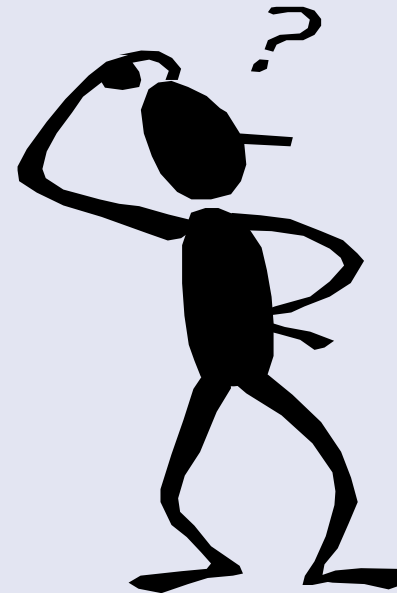
Schauen zunächst nach ihren persönlichen Vor- und Nachteilen. Gegenüber Vorgesetzten zeigen sie eine positive Haltung zum Wandel, gegenüber Mitarbeitern äußern sie verhaltene Kritik.

## Opportunisten/ Lippenbekenner



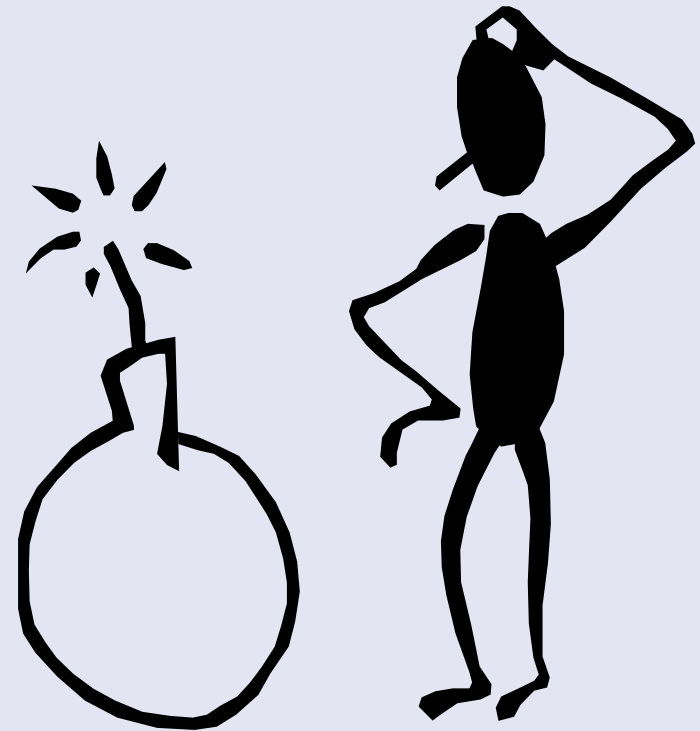
Zeigen nur sehr geringe Bereitschaft sich an den Veränderungen zu beteiligen. Personen dieses Typs sind vorsichtig, benötigen viel Zeit bevor sie beschließen, eine Veränderung einzuführen. Sie werden nicht schnell die Initiative ergreifen. Meist gut vernetzt, aber nicht in exponierter Stellung

## Abwartende/ Gleichgültige



Sind aktive Gegner von Veränderungen, gehen aber in ihren Aktivitäten verdeckt vor.

## Untergrundkämpfer



Sind ebenso wie die Untergrundkämpfer aktive Gegner von Veränderungen, bringen diese Haltung aber offen zum Ausdruck. Sie sind von ihrer Haltung überzeugt und handeln aus sachlichen und nicht aus persönlichen Motiven. Ihre Argumente und Einwände können den Veränderungsprozess positiv beeinflussen.

.

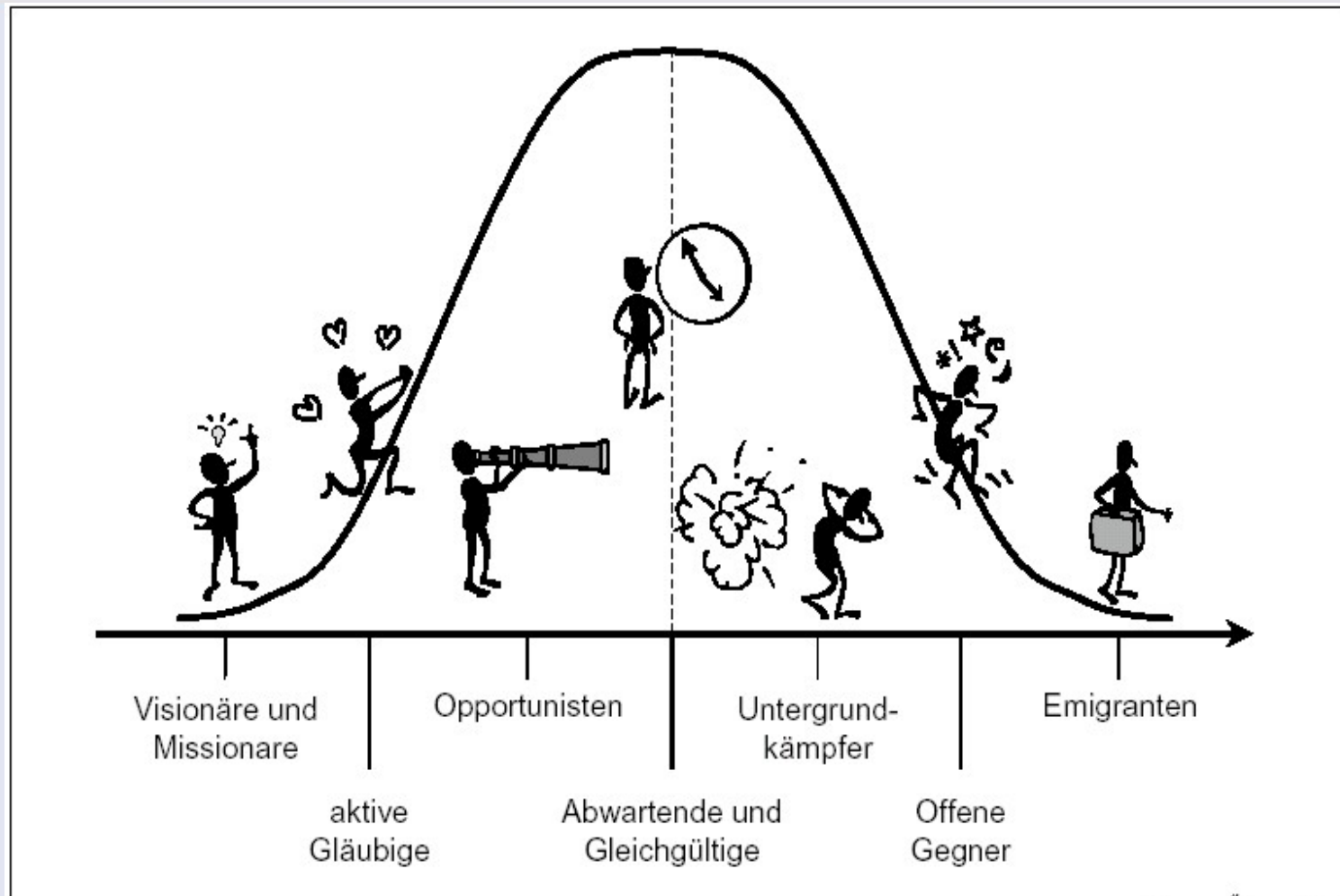
## Offene Gegner



Die Personen dieses Typs sind misstrauisch und im Allgemeinen Gegner von neuen Ideen. Sie haben relativ wenig konkreten Einfluss und sind oft etwas isoliert vom normalen schulischen Ablauf. Haben sich entschlossen den Wandel nicht mitzutragen.

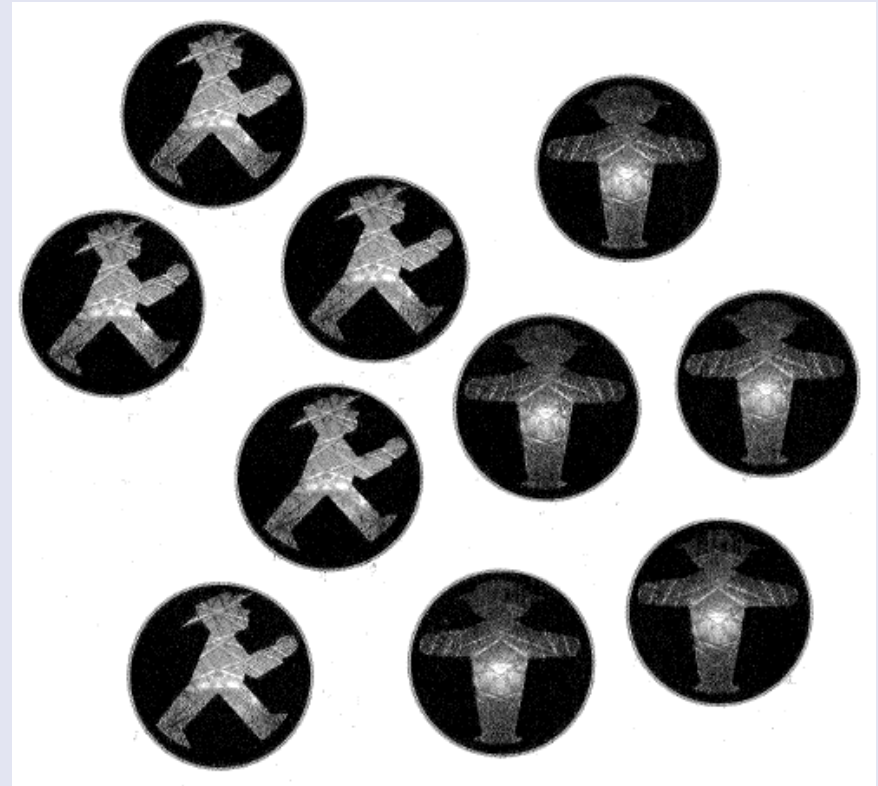
## Emigranten/ Resistente/Ablehner





Vgl. u.a. Krebsbach-Gnath1992; Rogers 2003; Rehmann/Hernwall 2004)

Konstituiert sich eine Arbeitsgruppe von Gleichgesinnten, ist die Ablehnung ihrer Ergebnisse vorprogrammiert.  
(Altrichter/Messner 2004)





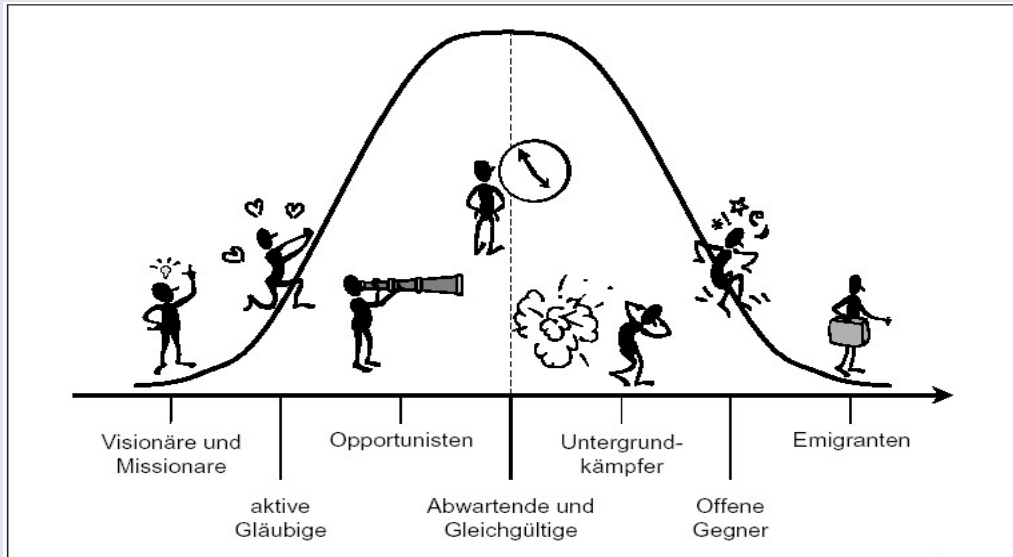
*„Wenn Du schnell voran kommen willst, geh allein.*

*Wenn Du weit voran kommen willst, geh mit anderen!“*

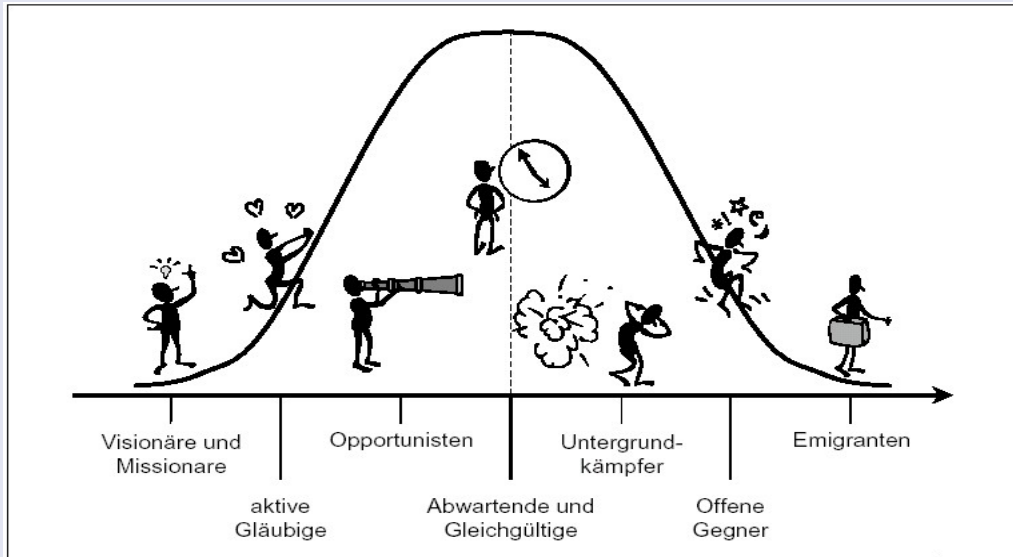
*(Sprichwort aus Afrika)*



Heterogen zusammengesetzte  
Arbeitsgruppen haben eine  
deutlich bessere Grundlage für  
die Verbreitung von Gestaltungs-  
und Entwicklungsprozessen  
(Altrichter/Messner 2004)



- Aktive Gläubige als Change Agents
- Missionare als creative Visionäre
- Offene Gegner als „critical friend“
- Opportunisten und Abwartende gewinnen in „Innovationsklima“ bringen



### Emigranten:

- Mitarbeitsmöglichkeiten vereinbaren
- Mindestbeteiligung festlegen und durchsetzen
- Erprobungszeitraum muss akzeptiert werden
- Laufende Information
- Offenhalten von Einstiegs- und Beteiligungsmöglichkeiten

### Untergrundkämpfer:

- offen ansprechen
- keine Verurteilungen,
- dahinterliegende Motivationslagen und Begründungen sichtbar machen

## ***Steuergruppen***

- Change Agents in Schulentwicklungsprozessen
- Zusammensetzung als Mikrokosmos der Schule
- Bindeglied zwischen Schulleitung und Kollegium
- Initiierung, Koordination und Management von Qualitätsentwicklungsprojekten
- Übernahme von Verantwortung

## ***Problematik von Steuergruppen*** (vgl. insgesamt Schröck 2009)

### *Hierarchie als zentrale Orientierung*

- Steuergruppen zwischen Schulleitung und Kollegium
- Steuergruppen zwischen Macht und Akzeptanz

# Typologie zu Steuergruppen

## Umgang mit Hierarchie

- Typ 1:  
Agieren im Modus der Abarbeitung
- Typ 2:  
Agieren im Modus der schulentwicklerischen Deutungshoheit
- Typ 3:  
Agieren im Modus der Nebenregierung
- Typ 4:  
Agieren im Modus aufgabenorientierter Professionalität

## ***Problematik von Steuergruppen*** (vgl. insgesamt Schröck 2009)

### *Hierarchie als zentrale Orientierung*

- Steuergruppen zwischen Schulleitung und Kollegium
- Steuergruppen zwischen Macht und Akzeptanz

### *Steuergruppen sind nicht in der formalen Struktur der Schule verankert*

- Steuergruppen verstoßen gegen das Autonomie-Paritäts-Muster (vgl. Lortie 1974, Altrichter/Eder 2004)
- Steuergruppen tendieren zu organisationalem statt professionsorientiertem Handeln, das vom Kollegium hierarchisch gedeutet wird (vgl. Krainz-Dürr 2000)



## Steuergruppe als Innovation

**Annahmemequote einer Innovation (rate of adoption) wird beeinflusst durch:**

1. **Relative advantage** – der von den Anwendern wahrgenommene Vorteil im Vergleich zur vorhergehenden Praxis
2. **Compatibility** – Vereinbarkeit der Innovation mit in der Organisation gültigen Werten und Normen
3. **Complexity** – Komplexität der Innovation und damit indirekt ihre Verständlichkeit
4. **Triability** – Möglichkeit die Neuerung zu testen und experimentierend eigene Erfahrungen zu machen
5. **Observability** – Beobachtbarkeit der Auswirkungen der Innovation bei bereits fortgeschrittenen Anwendern

(Rogers 1995)

# Steuergruppe als Innovation

## 1. Relative advantage

Steuergruppenarbeit wird dann als relativer Vorteil wahrgenommen, wenn bereits vor der Einführung von Steuergruppen Schulentwicklungsprozesse stattgefunden haben

## 2. Compatibility

Wenn Steuergruppen nicht in Hierarchiestrukturen verortet sind, erhöht sich der Widerstand gegen ihre Arbeit

## 3. Complexity

Das Globalkonstrukt Schulentwicklung erschwert es die Innovation Steuergruppe zu verstehen und erzeugt so Widerstand

## 4. Triability

Verfügen Schulen über keine Vorerfahrung mit Arbeitsgruppen in Schulentwicklungsprozessen ist die Implementation unwahrscheinlicher

## 1. Observability

Die Akzeptanz von Steuergruppen erhöht sich, wenn die Ergebnisse ihrer Arbeit transparent sind und ihnen zugeordnet werden können

Ist eine Steuergruppe, für

- die **Ziele** die wir haben,
- die **Aufgaben**, die sich daraus ergeben,
- die **Kultur** an unserer Schule

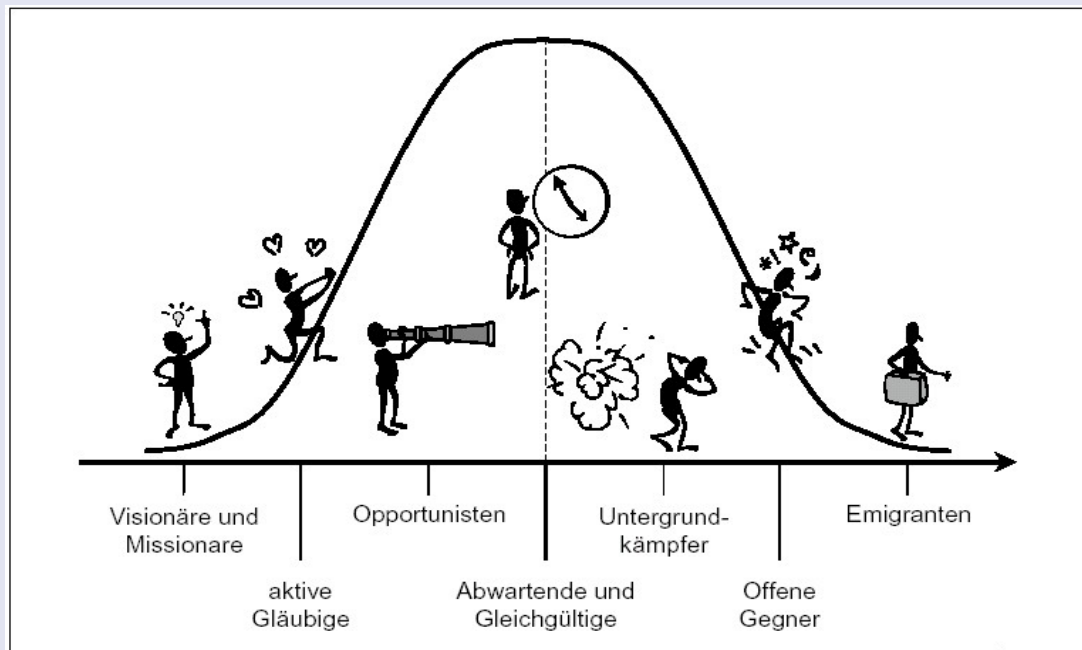
die richtige Maßnahme?



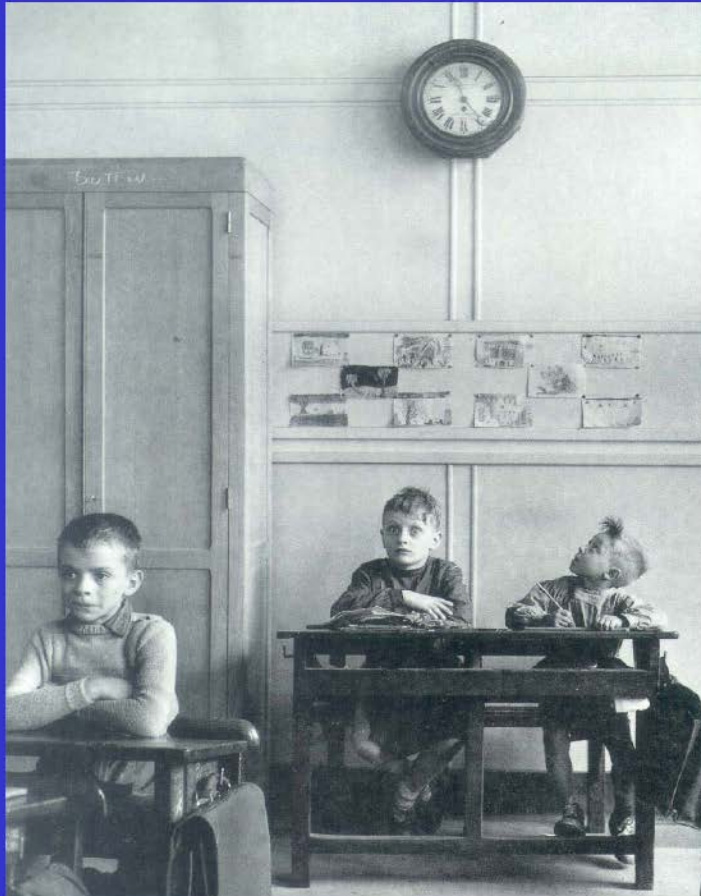
- Mit Projektgruppen beginnen
- Auf ein Höchstmaß von Legitimation, Aufgabenklarheit und Transparenz achten
- Vorhandenes mittleres Management (Fachgruppenleiter/-innen) nutzen
- Gemeinsame Fort- und Weiterbildung für Steuergruppen und Schulleitung zur Klärung der Rollen und Aufgaben

# Heterogenität

## Unterschiede nutzen – Gemeinsamkeiten stärken



## Management von Unterschieden als wesentliche Führungs- und Kulturaufgabe



Dankeschön  
für Ihre Aufmerksamkeit!