



# Schulentwicklung als Heldenreise

## Das Heldenprinzip als Ansatz innovativer Schulentwicklung

Agnes Buttinger

*Private Pädagogische Hochschule der Diözese Linz  
agnes.buttinger@ph-linz.at*

EINGELANGT 04 SEP 2018

ÜBERARBEITET 20 OKT 2018

ANGENOMMEN 03 NOV 2018

Alles ist immer in Bewegung, Veränderung ist ein Normalzustand (vgl. Doppler & Lauterburg, 2014, S.75f). Auf den Umgang mit diesem Normalzustand versucht das Konzept des Heldenprinzips (Trobisch, Denisow, Scherübl, & Kraft, 2012) als Dramaturgie für Innovation und Wandel, wie viele andere Ansätze für Veränderungsmanagement, Antworten zu geben. Der vorliegende Artikel rückt dieses Konzept, das mit Zugängen im Denken arbeitet, die vorerst vielleicht ungewöhnlich und unüblich erscheinen, ins Blickfeld. Daran knüpft sich die Frage, inwieweit das Konzept des Heldenprinzips im schulischen Veränderungsmanagement als Ansatz innovativer Schulentwicklung Anwendung finden kann und damit Schulentwicklung zu einer Heldenreise macht. Zur Annäherung an diese Frage wird im vorliegenden Artikel das Heldenprinzip als Phasenmodell von Veränderung beschrieben, mit dem Phasenmodell für Transformation von Heitger und Doujak (2003), sowie dem Drei-Wege-Modell der Schulentwicklung von Rolff (2013) und den Gelingensfaktoren zur Steuerung von schulischen Veränderungsprozessen nach Hildebrandt, Schaefer und Lorentz (2017) verglichen und eingeordnet. Mit Hilfe von qualitativen Interviews wird das Heldenprinzip aus der Sicht von Expertinnen und Experten im Bereich der Schulentwicklungsberatung auf seine Anwendungsmöglichkeiten im schulischen Kontext eingeschätzt. Die Betrachtungen und Einschätzungen zeigen vielfältige Möglichkeiten auf, wie das Heldenprinzip, mit manchen Einschränkungen, als innovativer Ansatz von Schulentwicklung eingesetzt werden kann. Diese sind in unterschiedlichen Formaten und als Leitfaden für Innovationsdramaturgie in Schulen beschrieben.

SCHLÜSSELWÖRTER: Schulentwicklung, Change Management, Erneuerung, Heldenprinzip, Innovation, Wandel, Innovationsdramaturgie

»Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen,  
durch die sie entstanden sind.«

*Albert Einstein*

## 1. Einleitung

Da es zur Natur von Veränderung gehört, dass sie garantiert immer stattfindet, stellt sich die Frage nach dem „Wie“. Doppler und Lauterburg (2014, S. 75f) regen dazu an, dass man Veränderung als Auswirkung von Kraftfeldern begreifen kann, deren Verständnis steuerndes Eingreifen ermöglicht. In sozialen Systemen wird Veränderung als Ergebnis unterschiedlicher Interessen und Bedürfnisse verstanden und die sinnvolle Gestaltung von Veränderung setzt voraus, Entwicklungen rechtzeitig zu erkennen, zu fördern und sie so zu gestalten, dass sie für die Beteiligten sozial verträglich sind.

Anders betrachtet schreiben Trobisch et al. (2012, S. 10), dass Veränderungsprozesse jeglicher Art dem menschlichen Dasein in allen Lebensbelangen immanent sind. Sie laufen nach einem universellen Grundmuster ab, das seit Jahrtausenden in Form von Mythen und Märchen tradiert wird und uns aus dem eigenen Leben vertraut ist. Campbell (1999) entdeckte und erforschte durch den weltweiten Vergleich von Mythen wiederkehrende Strukturen und Muster des menschlichen Daseins. So machte er mit dem Heldenmythos eine universale Entwicklungsfolge sichtbar (vgl. Schildhauer, Trobisch & Busch, 2013, S. 13). Im Heldenprinzip wird die Schrittfolge dieses universellen Veränderungsmusters in einer Art und Weise zugänglich gemacht, dass sie, einem Kompass gleich, zur Begleitung von jeglichen Veränderungsprozessen sowohl im individuellen als auch im organisationalen Kontext Anwendung finden kann. Angesichts großer aktueller gesellschaftlicher, globaler und technologischer Veränderungen, die sich in vielen Lebensbereichen manifestieren, ist auch der Bildungsbereich von diesen betroffen. Dies ist an Schulen konkret wahrnehmbar. Schumacher (2012) drückt es so aus, dass Schulen in ständiger Veränderung begriffen sind: durch Erneuerung von Unterrichtsmethoden, Einführung neuer Kommunikationsstrukturen oder die Schulqualität betreffende Änderungen, sowie strukturelle Erneuerungen. Damit sind Schulen in Bewegung (vgl. Schumacher, 2012, S. 129). Ob und wie das Heldenprinzip als mögliche übergeordnete Struktur zur Schul- und Organisationsentwicklung dabei dienlich sein kann, ist hier Gegenstand der Betrachtungen. Es geht dabei einerseits um die Klärung der Frage nach der Anwendbarkeit des Heldenprinzips und andererseits um Anwendungsmöglichkeiten desselben, im Kontext schulischer Veränderungsvorhaben. Die Forschungsfrage in diesem Artikel sucht Antworten darauf, inwieweit das Konzept des Heldenprinzips im schulischen Veränderungsmanagement als Ansatz innovativer Schulentwicklung Anwendung finden kann.

Um sich der Beantwortung dieser Forschungsfrage anzunähern, wird das Heldenprinzip in einem ersten Schritt begrifflich eingeordnet, beschrieben und dargestellt. Für die weitere Vorgehensweise wird im zweiten Schritt die grundsätzliche Frage nach der Anwendbarkeit durch Vergleiche mit anderen Modellen von Schulentwicklung und Transformationsmanagement gestellt. Dafür werden das Modell für Gelungene Transformation nach Heitger und Doujak (2003), sowie das Drei-Wege-Modell der Schulentwicklung nach Rolff (2013) und das Modell der Gelingensfaktoren zur Steuerung von schulischen Veränderungsprozessen nach Hildebrandt, Schaefer und Lorentz (2017) herangezogen. In einem dritten Schritt werden, durch die Einschätzung der Anwendbarkeit des Heldenprinzips für schulisches Veränderungsmanagement von Expertinnen und Experten, weitere Antworten beschrieben. Schlussfolgernd aus den Vergleichen und Einschätzungen erfolgen im Anhang die Beschreibungen möglicher Anwendungsformate des Heldenprinzips und ein Leitfaden für innovative Schulentwicklung nach dem Heldenprinzip.

### 1.1. Methodisches Vorgehen

Vergleiche des Heldenprinzips mit anderen Modellen von Veränderungsprozessen im schulischen und außerschulischen Kontext sollen offenbaren, worin Parallelen und Unterschiede bestehen, um anhand der gewonnenen Erkenntnisse der Frage nach der Anwendbarkeit des Heldenprinzips nachzugehen. Die Auswahl der Modelle erfolgte dahingehend, möglichst unterschiedliche Dimensionen, die für schulische und außerschulische Entwicklungs- und Veränderungsprozesse eine wesentliche Rolle spielen, zu erörtern. Dabei fiel die Wahl auf die Dimensionen **Zeit und Dauer**, vertreten durch das Modell für Gelungene Transformationsprozesse nach Heitger und Doujak (2003), auf die Bereiche **Organisations- Personal- und Unterrichtsentwicklung** durch das Drei-Wege-Modell der Schulentwicklung nach Rolff (2013) und darauf, **Gelingensfaktoren** für die Steuerung von Veränderungsprozessen nach Hildebrandt et al. (2017) zu beleuchten – mit der Intention, anhand dieser Dimensionen das Heldenprinzip in den Vergleichen möglichst umfassend im Hinblick auf die Forschungsfrage zu betrachten.

### Erster Überblick über die besprochenen Modelle

Eine kurze Darstellung der beschriebenen Modelle dient einem ersten kurzen Überblick. Das **Heldenprinzip** nach Trobisch et al. (2012) kann als Modell für eine ganzheitliche Darstellung von Veränderungs- und Transformationsprozessen verstanden werden. Ein grundlegendes Merkmal dabei ist, dass sich die jeweiligen Protagonisten im Verlauf eines solchen Veränderungsprozesses von vertrautem, bekanntem Terrain in unbekannte, neue Felder begeben, oder begeben müssen. In den drei Abschnitten von Aufbruch, Abenteuer und Rückkehr, die das Heldenprinzip beschreibt, durchlaufen sie in elf Etappen ihren jeweiligen Entwick-

lungsweg. Jeglicher Veränderungs- und Entwicklungsprozess geht im Verständnis des Heldenprinzips von einem „Ruf“ aus und endet nach der Absolvierung der einzelnen Etappen mit der „Meisterschaft zweier Welten“. Darüber hinaus schafft das Heldenprinzip Zugänge zu kollektivem Wissen aus der Mythenforschung und eröffnet durch Methoden aus dem Bereich von Kunst und Kultur auch transrationale Annäherungen an Veränderungsvorhaben.

Die zusammengefasste Darstellung **gelungener Transformationsprozesse** findet sich bei Heitger und Doujak (2003) als Phasenmodell beschrieben, das auch auf der Ebene von zeitlichen Verläufen veranschaulicht, wie Transformationsprozesse in Unternehmen gelingen.

Im **Drei-Wege-Modell der Schulentwicklung** von Rolff (2013) finden sich in den Bereichen von Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und Unterrichtsentwicklung die Ansatzpunkte für schulische Veränderungsvorhaben.

Die sechs zentralen Gelingensfaktoren Wertschätzung, Commitment, Reflexion, Kommunikation, Beteiligung und Struktur bilden den Kern eines Modells für die Steuerung von Schulentwicklungsprozessen, das von Hildebrandt et al. (2017) beschrieben wird.

### **Beschreibung der Vorgangsweise**

Nach einer vertiefenden Darstellung des Heldenprinzips wird das Phasenmodell für gelungene Transformationsprozesse nach Heitger und Doujak (2003) dem Heldenprinzip gegenübergestellt. Beide Ansätze betonen die Wichtigkeit einer ausreichenden Implementierungsphase als Erfolgsfaktor eines Transformationsprozesses. Dies ist auch für das Gelingen von schulischen Veränderungsprozessen hoch bedeutsam. „... *denn Nachhaltigkeit braucht Wachstumszeit*“ (Kantelberg & Speidel, 2017, S. 28).

Weitere Fragen von Vergleichbarkeit folgen: Wie weit lässt sich das Drei-Wege-Modell der Schulentwicklung nach Rolff (2013) mit dem Heldenprinzip verbinden, indem Parallelen und Unterschiede gegenübergestellt werden, um sicherzustellen, dass der Komplexität schulischer Veränderungsprozesse Rechnung getragen wird? Lassen sich Gelingensfaktoren für die erfolgreiche Steuerung von schulischen Veränderungsvorhaben nach Hildebrandt, Schaefer und Lorentz (2017) mit dem Heldenprinzip verbinden, um die Erfolgchancen zu erhöhen?

In einem weiteren Schritt ergänzen und erweitern Interviews mit Expertinnen und Experten aus dem Bereich der Schulentwicklungsberatung als qualitative Sozialforschungsmethode die Erkenntnisse aus den Vergleichen. Die qualitative Forschungsmethode scheint geeignet, um die Komplexität der Forschungsfrage, nach Anwendbarkeit des Heldenprinzips im Kontext von Veränderungsprozessen an Schulen, entsprechend abzubilden. Es wurden vier qualitative, leitfadengestützte Interviews geführt. Die Auswahlkriterien der Interviewpartner/-innen bezogen sich auf deren langjährige Beratungserfahrung in der Begleitung von Schulentwicklungspro-

zessen und auf deren Kenntnisse des Heldenprinzips, die in einer zweitägigen Fortbildung gewonnen wurden. Ausgewertet wurden die Interviews nach der Methode der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2010). Inhaltsanalyse will festgehaltene Kommunikation analysieren, dabei systematisch, theorie- und regelgeleitet vorgehen mit dem Ziel, Rückschlüsse auf bestimmte Aspekte der Kommunikation zu ziehen (vgl. Mayring, 2010, S. 13). Die Interpretation der Ergebnisse bildet den Ausgangspunkt für die weiterführenden und abschließenden Überlegungen.

## 1.2. Begriffliche Einordnung von schulischem Veränderungsmanagement

Die Vielfalt der Ansätze zur Gestaltung von Veränderungsprozessen stützt sich je nach Kontext und Ausrichtung auf unterschiedliche Begrifflichkeiten und Vorgangsweisen (vgl. Doppler & Lauterburg, 2014; Janes, Prammer & Schulte-Derne, 2001; Rolff, 2013; Kantelberg & Speidel, 2017; Altrichter, Schley & Schratz, 1998).

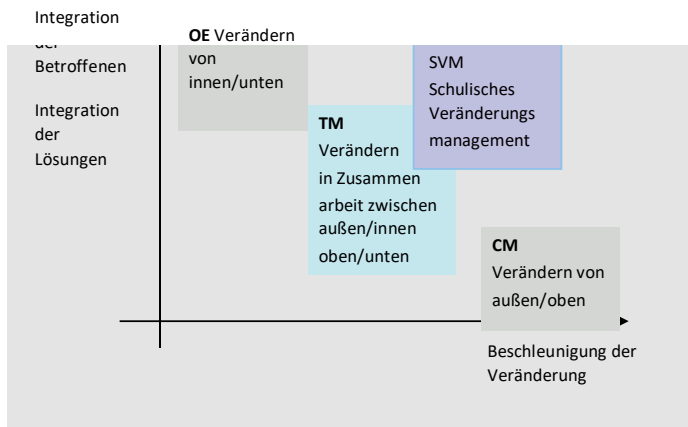
Die folgende Darstellung dient dazu, Begriffe zu klären, um sie diskutierbar und vergleichbar zu machen und Veränderungsvorhaben an Schulen in diesem Feld einzuordnen. Die Begriffe wie Change Management, Veränderungsmanagement, Organisationsentwicklung oder Transformationsmanagement werden mitunter synonym verwendet, dadurch entsteht eine begriffliche Unschärfe. Über Change Management schreiben Doppler und Lauterburg (2014, S. 89-100), dass dieses durch keine einheitliche Definition beschrieben werden kann, jedoch Einigkeit darüber besteht, dass es aus dem Ansatz der Organisationsentwicklung heraus entstanden ist. Im Wesentlichen unterscheiden Doppler und Lauterburg (2014) **Organisationsentwicklung** als Begriff für geplanten Wandel, **Change Management** als umgangssprachlich modernen Sammelbegriff für alles, was heutzutage an Veränderungen in Organisationen praktiziert wird und **Unternehmenstransformation** als fundamentale und ganzheitliche Neuausrichtung eines Unternehmens. Bei Janes, Prammer und Schulte-Derne (2001, S. 5ff) wird letzter Begriff als Transformationsmanagement (TM) bezeichnet. Dieses vereint die Vorzüge sowohl von Organisationsentwicklung (OE) als auch Change Management (CM).

Im Zusammenhang mit Schulentwicklung wird Change Management von Schuhmacher (2006, S. 130) als ganzheitliche Strategie des geplanten und systematischen Wandels beschrieben, die sowohl die Unternehmens- und Organisationskultur als auch individuelles Verhalten beeinflusst. Größtmögliche Beteiligung der Betroffenen und vielfältige Wechselwirkungen im System werden dabei berücksichtigt.

Kantelberg (2017, S. 6) bestätigt die Schwierigkeit einer einheitlichen Definition und führt Change Management als Containerbegriff an.

Nachstehende Grafik ist der Versuch einer Einordnung von schulischem Veränderungsmanagement in das Gefüge der oben angeführten Begriffe, wobei schulisches Veränderungsmanagement an der Position des oben beschriebenen Transformationsmanagements anzusiedeln ist.

**ABBILDUNG1.** Einordnung von schulischem Veränderungsmanagement in Anlehnung an Janes, Prammer, & Schulte-Derne (2001)



Schulisches Veränderungsmanagement (SVM) stellt, wie auch Transformationsmanagement, eine Mischung aus offenen und geschlossenen Prozessparametern dar. Es umfasst steuernde Vorgaben von außen/oben, z.B. gesetzliche Vorgaben, Steuerung durch Schulaufsicht,... sowie auch die Prozessbeteiligung der Betroffenen als wesentliches Element des Veränderungsprozesses von innen/unten z.B. Methodenwahl im Prozess, oder standortbezogene Konkretisierung und Umsetzung von Vorgaben,...

Das Heldenprinzip als Ansatz für Transformation und Wandel birgt die strukturellen und methodischen Voraussetzungen in sich, um die Bedingungen für diesen Zugang zu schulischem Veränderungsmanagement zu erfüllen.

Ausgehend von dieser begrifflichen Vielfalt im Bereich des Change Managements wird in den weiteren Ausführungen der Begriff schulisches Veränderungsmanagement als Sammelbegriff für die Gestaltung von schulischen Veränderungsprozessen, sowohl in Bezug auf partielle Veränderungsvorhaben innerhalb einer Schule als auch auf solche, die auf die Gesamtheit einer Einzelschule oder das Gesamtsystem abzielen, verwendet.

## 2. Theoretische Bezüge

Wie auch das Heldenprinzip es tut, beschreibt Scharmer (2013) mit der Theorie U Unternehmenswandel als tiefgreifenden Prozess der Veränderung. Auch Scharmer verwendet die Metapher vom Übertritt über eine Schwelle und spricht dabei davon, dass es zur Entstehung von Neuem, von Innovation nötig ist, sich mit der Aufmerksamkeit, im Denken und im Handeln in neue Gefilde vorzuwagen. Genau dies beschreibt er durch den Prozess des U. Im folgenden Zitat wird diese Parallele zum nachfolgend beschriebenen Heldenprinzip deutlich.

„Wir müssen die kollektive Fähigkeit herausbilden, den inneren Ort, aus dem heraus wir handeln, zu verändern. [...] Immer, wenn man an diese Grenze kommt, beginnt sich, wenn es gelingt „dran zu bleiben“, die Aufmerksamkeitsstruktur zu verändern, umzuformen, umzustülpen. Was wir über den tieferen Prozess des U gelernt haben, ist, dass sich etwas ändern muss – eine Schwelle muss überschritten werden, bevor etwas Neues kommen kann.“ (Scharmer, 2013, S.125)

Hier trifft sich das Heldenprinzip mit der Theorie U insofern, als beide einen Prozess von tiefgreifender Erneuerung beschreiben, der nur durch das Überschreiten einer Schwelle, die Bisheriges von noch Unbekanntem trennt, geschehen kann.

### 2.1. Darstellung des Heldenprinzips

Um die mögliche Relevanz und die Anwendbarkeit im Bereich der Schulentwicklung zu betrachten, bedarf es der Darstellung der Grundzüge des Heldenprinzips. Sie dient als Ausgangspunkt aller weiteren Überlegungen.

Das Heldenprinzip wurde, wie im vorliegenden Artikel beschriebenen, in dieser Form im Rahmen eines vom BMBF geförderten Forschungsprojektes der Universität der Künste Berlin, in Kooperation mit der Lumen GmbH Berlin (2009–2013), beforscht, entwickelt und wird weiterhin umgesetzt. Schildhauer et al. (2013) beschreiben z.B. ein Programm zur Förderung der Persönlichkeitsentwicklung als Führungskraft, genannt der Ring of Leadership, oder das Format eines Kreativlabors zur Weiterentwicklung von Innovationsansätzen, sowie ein narratives Element, sogenannte „Innovationsgeschichten“, in denen bildhaft und erlebnisorientiert vergangenes Veränderungsgeschehen assoziativ wiedergegeben wird, oder auch ein Teamentwicklungsformat nach dem Heldenprinzip, nach dem im Forschungsprojekt selbst gearbeitet wurde (vgl. Schildhauer et al., 2013, S. 61–74).

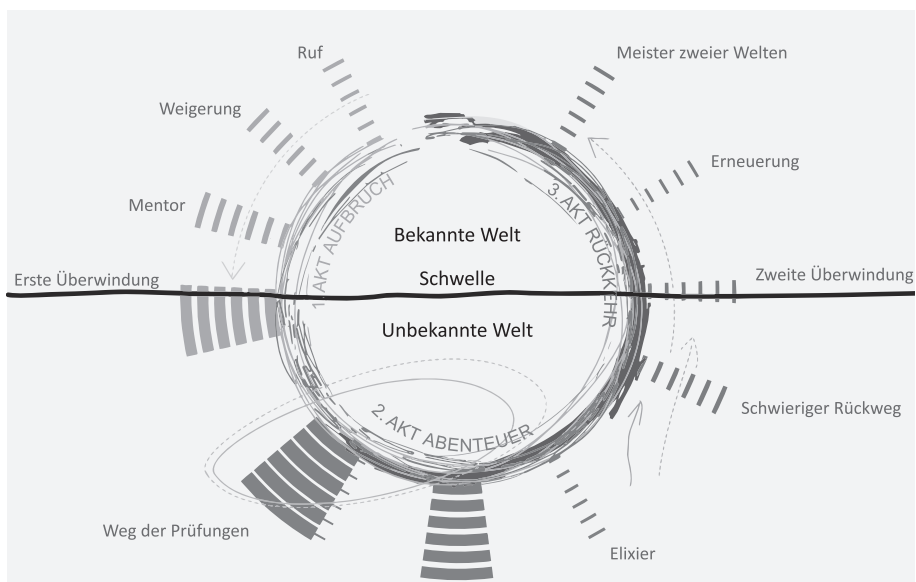
Die Grundstruktur des Heldenprinzips kann als Phasenmodell eines Veränderungsprozesses sowie auch in anderen Ansätzen von Veränderungsmanagement, beschrieben werden. Sie stützt sich, im Unterschied zu anderen Phasenmodellen, wie z. B. dem 8-Stufen-Veränderungsplan nach Kotter (vgl. Kotter, 1997, S. 34), dem 12-Stufen-Modell nach Doppler und Lauterburg (vgl. Doppler & Lauterburg, 1994, S. 91) oder dem Phasenmodell von Glasl (vgl. Glasl, 1993, S. 107f), maßgeblich auf die Forschungsergebnisse der vergleichenden Mythenforschung von Campbell (1999) die dieser in seinem Werk: „Der Heros in tausend Gestalten“ zusammengefasst hat. Es stellt eine übergeordnete Grundstruktur für die Dynamik von Veränderungsprozessen dar. Campbell (1994, S.15f) schreibt:

„Mythen sind Schlüssel zu den geistigen Entwicklungsmöglichkeiten des menschlichen Lebens. [...] Wir sind sosehr damit beschäftigt, um äußere Werte zu erreichen, dass wir darüber den inneren Wert vergessen, die Lust lebendig zu sein, um die es

eigentlich allein geht [...] Mythen helfen einem, einen inneren Draht zu dieser Erfahrung des Lebendig seins zu gewinnen.“

In Anlehnung daran ist die Sprache, die im Heldenprinzip verwendet wird, voll von Metaphern und Bildern, was dem Zugang aus der Mythologie und dem unbewusst Archetypischen entspricht. Da diese bildhafte Beschreibung und Darstellung ein wesentliches Merkmal des Heldenprinzips ist, wird sie in vorliegendem Artikel auch bei der Darstellung so beibehalten. Das Heldenprinzip stellt ein kollektives Wissen um Veränderung dar, das bewusst oder unbewusst Orientierung gibt und auch in der Arbeitswelt sowie im Bildungskontext für Erneuerung in Innovationsprozessen genutzt werden kann. Der Begriff **Held** steht dabei für die jeweiligen Protagonisten, wie z.B.: Teams, Einzelpersonen, Menschen in Organisationen oder Projekten, die für die Erneuerung motiviert und aktiviert werden müssen, um den Weg von einer lohnenden Vision hin zu einer veränderten Zukunft mit all seinen Schwierigkeiten und Mühen zu beschreiten. Das **Prinzip** meint die modellhafte Schrittfolge, das Grundmuster der drei Akte des Wandels: Aufbruch, Abenteuer und Rückkehr. Das Heldenprinzip stellt somit ein transrationales Referenzmodell dar, das Zugang schaffen kann zu noch unbekanntem Potentialen einer Persönlichkeit auf individueller Ebene, oder zu einer Unternehmenskultur auf Organisationsebene (vgl. Trobisch et al., 2012, S. 10f). Grafisch kompakt dargestellt und zusammengefasst findet sich dieses Konzept des Heldenprinzips im Internetauftritt folgendermaßen:

**ABBILDUNG 2.** Das Heldenprinzip als Kompass für den Wandel.  
(<https://www.heldenprinzip.de/methodik.html>)





### Die 11 Phasen des Heldenprinzips als Schrittfolge des Wandels

Die Grundstruktur des Heldenprinzips und sein Ablauf gliedern sich in die 11 Phasen von: Ruf, Weigerung, Mentor, erste Überwindung der Schwelle, Weg der Prüfungen, höchste Prüfung, Elixier, schwieriger Rückweg, zweite Überwindung der Schwelle, Erneuerung und Meisterschaft zweier Welten. Diese 11 Phasen des Heldenprinzips bilden gleichsam den roten Faden durch den Veränderungsprozess. (siehe Anhang 1)

### Die drei Akte des Heldenprinzips

Diese Grundstruktur von Veränderung besteht aus drei Teilen. Zu Beginn erfolgt ein Aufbruch in eine neue Lebenssituation, Aufgabe oder neue Herausforderung. Daran schließt sich das Land der Abenteuer, in dem Neues erfahren wird, Prüfungen bestanden und Schwierigkeiten überwunden werden müssen, Auseinandersetzung mit Erfolgen und auch mit Scheitern stattfindet und alles mit ungewissem Ausgang. In der letzten Phase geht es um die Rückkehr, in der sich zeigt, ob die Erfahrungen und Erkenntnisse aus den Abenteuern ins Bisherige integriert werden können und zu einem nachhaltigen Wandel beitragen können (vgl. Trobisch et al., 2012, S.31f). Diese Struktur zieht sich wie ein roter Faden durch das Veränderungsgeschehen.

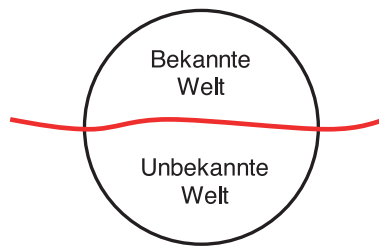


**ABBILDUNG 3.** Die drei Akte des Heldenprinzips

Den Aufbruch wagen	An Abenteuern wachsen	Die Rückkehr bewältigen
Den Ruf hören; verweigern und dennoch gehen	Ins Unbekannte gehen Scheitern und Bestehen	Loslassen und verbinden Erneuerung sein

Veränderung bedeutet immer auch Auseinandersetzung mit dem Unabsehbaren, gleichsam dem Verlassen einer bekannten und dem Betreten einer unbekannteren Welt. Das Wagnis Veränderung hat einen unbekannteren Ausgang. Hier müssen Herausforderungen bewältigt werden und der Protagonist muss sich in unbekanntem Terrain bewähren, um dann mit den gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnissen gestärkt und verändert den Rückweg anzutreten, also wieder Verbindung zu schaffen zu dem ihm Vertrauten und einen Integrationsprozess durchlaufen, der zu Erneuerung und gleichsam Meisterschaft der beiden Welten führt (Trobisch et al., 2012, S.29f). Die Schrittfolge des Heldenprinzips sieht vor, dass auf diesem Weg zweimal eine Schwelle überschritten wird. Erstmals ist der Übertritt über die Schwelle von der bekannten in die unbekanntere Welt nötig und dann nochmals beim Verlassen der Abenteuerwelt in die vertraute Welt. Für den Übertritt über die zweite Schwelle wird darauf verwiesen, dass dieser oft nicht so deutlich erkennbar, dennoch für den Integrationsprozess sehr wesentlich ist (vgl. Trobisch et al., 2012, S.29f).

ABBILDUNG 4. Bekannte/Unbekannte Welt



### Zur Rolle von Kreativität und der künstlerisch ästhetischen Arbeitsweise des Heldenprinzips

Die Arbeit mit dem Heldenprinzip, wie Trobisch et al. (2012) sie beschreiben, stützt sich in ihrem Wesen auch auf künstlerisch ästhetische Interventionen, daher wird dem Thema dieser Arbeitsweise in vorliegendem Artikel vergleichsweise viel Platz eingeräumt. Diese kann mit ähnlichen Arbeitsweisen von Schulentwicklungskonzepten wie bei Schmieling-Burow (2009) oder Burow (2000) in Verbindung gebracht werden. Künstlerisch ästhetische Interventionen können dabei unterstützen, dass intuitiv unscharfe Bilder der Zukunftsvision der Beteiligten als Ressource in den Erneuerungsprozess eingebracht werden können. Dabei spielt Kreativität eine wichtige Rolle.

Kreativ sein aus neurobiologischer Perspektive heißt, sich mit spielerischer Entdeckerfreude und Gestaltungslust auf die Suche nach neuen Lösungen zu begeben. Nur wenn es gleichzeitig gelingt im Gehirn möglichst viele der gespeicherten, in neuronalen Netzwerken verankerten Erfahrungen abzurufen, sie miteinander zu verknüpfen und so zu assoziieren, dass dabei etwas Neues entsteht, wird es möglich, neue Lösungen für alte Probleme zu finden. Um diesen reichhaltigen Erfahrungsschatz abrufen zu können, ist der spielerische Umgang mit diesem gespeicherten Wissen Voraussetzung (vgl. Gerald Hüther, 2016, S. 32f). Genau das ermöglichen methodische Zugänge aus den Bereichen von Kunst und Ästhetik in der Schulentwicklungsarbeit. Schmieling-Burow (2009, S. 37) setzt hier an, wenn sie über die unterschätzte Bedeutung von Kunst und kreativem Gestalten in der Schulentwicklung schreibt:

„Wie unsere langjährige Arbeit zeigt, kann der Einbezug von Kunst in der Schulentwicklung dazu beitragen, dass Lehrerinnen aus Routinen ausbrechen, neue Möglichkeiten des personenzentrierten Lehrens und Lernens entdecken und sie die Schule als Ganzes in einem [sic] Ort belebender sinnlicher Erfahrungen verwandeln. In einer arbeitsteilig organisierten Gesellschaft können die Auseinandersetzung mit Kunst und die Anregung von ästhetischen Gestaltungsprozessen dazu beitragen, Fragmentierung zu überwinden, Sinn zu entdecken und eine Schulkultur kreativer Gestaltung anzustoßen.“

Die Freisetzung des kreativen Potentials ist hier nicht als Selbstzweck zur eigenen Erbauung gedacht, sondern stellt die individuelle Grundvoraussetzung zur Bildung so genannter „kreativer Felder“ innerhalb einer Organisation dar, die wiederum einen grundlegenden Beitrag zur Entwicklung von Innovation leisten (vgl. Burow, 2000, S. 123).

Von Interesse für das Entstehen von Innovation sind auch die Forschungen zur Theorie U von Scharmer (2013). Der Zugang zu den unterschiedlichen Formen des Wissens, die er bei seinen Überlegungen über das Denken und Handeln von der Zukunft her anstellt und die Schlussfolgerungen daraus, was günstige Voraussetzungen für den Austausch darüber sind, haben auch im Kontext von Schulentwicklung Relevanz. Sie lassen sich im Wesentlichen so zusammenfassen: Er unterscheidet verschiedene Formen des Wissens: (a) explizites Wissen -> *Informationswissen*, das verwaltbar ist: Tabellen, Daten, Fakten, Informationstechnologie; (b) implizites Wissen, das täglich angewandte Handlungswissen, das einfach gewusst wird, Verbesserung der Prozessqualität -> *verkörpertes Wissen*; (c) selbsttranszendierendes Wissen, das sich auf zukünftige Möglichkeiten bezieht, auf die Quelldimension des Wissens; zur Veranschaulichung dient ihm dafür das Bild des Künstlers vor der leeren Leinwand -> *noch nicht verkörpertes Wissen*.

Daran knüpft er die Frage, wie sich die Quellen des noch nicht verkörperten Wissens erschließen lassen. Wissen ist lebendig und findet immer in einem Kontext statt und kann daher nicht gemanagt werden. Es können Bedingungen geschaffen werden, die für diese drei Aspekte von „Wissensmanagement“ förderlich sind und vonseiten der Führungsperson her eingebracht werden können, wie Scharmer (2013) es bezeichnet: Führung vor der „leeren Leinwand“ (vgl. Scharmer, 2013, S. 91–94).

Vor dem Hintergrund der „leeren Leinwand“ von Scharmer (2013) wird die Intention von künstlerisch ästhetischen Interventionen in der Innovationsarbeit allgemein und an Schulen spezifisch noch deutlicher. Die ästhetisch künstlerischen Interventionen, wie sie in der Arbeit mit dem Heldenprinzip vorgesehen sind, bieten für Lern- und Entwicklungsprozesse an Schulen vielschichtige und ganzheitliche Möglichkeiten des Perspektivenwechsels, um den Erfahrungshorizont auf üblicherweise kognitive Zugänge zu schulischen Entwicklungsfeldern, durch sinnliche Wahrnehmungsebenen zu ergänzen in Form von Bildern, Artefakten, szenischen Darstellungen und anderen Formen kreativen Ausdrucks.

Beispiele für ähnliche Ansätze von schöpferischer Arbeit in der Schulentwicklung finden sich in Zugängen von bildhaftem Gestalten als Teil der Zukunftswerkstatt, für gesunde Schule (vgl. Burow, 2011, S. 172–194) oder dem Einsatz von narrativen Elementen zur Herstellung eines gemeinsamen Verständnisses der Schulgeschichte, in der Beschreibung einer Zukunftskonferenz (vgl. Burow, 2011, S. 196f) sowie beim Art-Coaching für Führungskräfte, das zur Klärung von Zielen und der Entdeckung der inneren Berufung dient (vgl. Burow, 2011, S. 214–225).

### 3. Vergleichende Betrachtungen des Heldenprinzips

Die nachfolgenden Darstellungen und Vergleiche sollen deutlich machen, wo und wie das Heldenprinzip als Ansatz in der Schulentwicklung angesiedelt werden kann. Dabei werden die potentiellen Möglichkeiten für den Einsatz als Schulentwicklungsansatz herausgearbeitet.

#### 3.1. Das Heldenprinzips als Phasenmodell von Veränderung

Durch seine Struktur der Schrittfolge kann das Heldenprinzip als Phasenmodell von Veränderung in der Schulentwicklung dienen. Stellt man die drei Akte des Heldenprinzips an deren Modellen von Veränderungsmanagement gegenüber, so wird deutlich, dass auch in anderen Ansätzen häufig drei Phasen im Verlauf eines Veränderungsprozesses unterschieden werden. Die Tabelle zeigt eine Gegenüberstellung von Heldenprinzip, dem 3-Phasen-Modell nach Lewin (vgl. Kostka, 2016, S. 10f), Organisationsentwicklung und Change Management (vgl. Rolff, 2013, S. 15f). Die drei Phasen unterscheiden sich jeweils in ihren Dimensionen sowie in ihrer Ausgestaltung und Schwerpunktsetzung voneinander.

**ABBILDUNG 5.** Gegenüberstellung von Drei-Phasen-Modellen von Veränderung

<b>Heldenprinzip</b> Trobisch et al. (2012)	<b>3-Phasen-Modell nach Lewin</b> Kostka (2016)	<b>Organisations- entwicklung</b> Rolff (2013)	<b>Change Management</b> Rolff (2013)
Aufbruch	Auftauen (unfreezing) Input	Initiation	Strategie – Zielklärung, Zielvereinbarung; Wahl von Methoden/Konzepten
Abenteuer	Übergangsphase (moving) Transformation	Implementation	Struktur – dauerhafte Basis der Zielbearbeitung durch feste Teams/neue Organisati- onsformen
Rückkehr	Neu einfrieren (freezing) Output	Inkorporation/ Institutionalisierung	Kultur – Normen, Werte, Interaktionsformen

In der Fachliteratur finden sich je nach Schwerpunktsetzung weitere Phasenmodelle zur Darstellung von Veränderungsprozessen, die sich auf Dimensionen wie sozio-emotionale Normen und/oder auf individuelle oder organisatorische Verhaltensmuster beziehen (vgl. Kostka, 2016, S. 10f; Kotter, 1997, S. 34; Doppler & Lauterburg, 1994, S. 91; Glasl, 1993, S. 107f). Klug (2008) schreibt über seine Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Phasenmodellen von Veränderungsprozessen, dass die Phaseneinteilung in den einzelnen Modellen je nach dem Fokus der unterschiedlichen Gesichtspunkte und Kriterien vorgenommen wird (vgl. Klug, 2008, S. 74).

Ein Phasenmodell für gelungene Unternehmenstransformation, das sich zwar in seinen Dimensionen vom Phasenmodell des Heldenprinzips wesentlich unterscheidet, soll hier beispielhaft genauer ausgeführt werden. Es entspricht wie das Konzept des Heldenprinzips einem nicht linearen Phasenmodell. Wie dieses, legt es, was sich besonders durch die zeitliche Dimension zeigt, einen starken Fokus auf die letzte Prozessphase der Implementierung. Insofern ist es für den Bereich der Schulentwicklung von Interesse. Heitger und Doujak (2003) haben aus dem Vergleich der Lebenskurven vieler Change Projekte, die einen ähnlichen Verlauf zeigten, das Phasenmodell einer gelungenen Transformation erstellt.

Was im Modell für gelungene Transformation die Phase der Implementierung darstellt, entspricht im Heldenprinzip den Phasen des 3. Aktes: „Schwieriger Rückweg“, „Zweite Überwindung der Schwelle“, „Erneuerung“ und „Meisterschaft zweier Welten“. Heitger & Doujak (2003) betrachten die Implementierungsphase zwar im Gegensatz zum Heldenprinzip als eine einzige Phase, streichen ihre Wichtigkeit aber durch die Betonung der zeitlichen Dimension heraus, indem sie ihr die verhältnismäßig längste Zeitdauer zuschreiben. Darin finden sich insofern Parallelen zum Konzept des Heldenprinzips, als dieses den 3. Akt der Rückkehr, der Integration widmet, um die erfolgte Veränderung in die Nachhaltigkeit zu bringen. Diesem Teil des Prozesses kommt in beiden Ansätzen eine hohe Aufmerksamkeit und Bedeutung zu. Für die Anwendung des Heldenprinzips in der Schulentwicklung ist dies insofern bedeutsam, da das Bewusstsein der Beteiligten gezielt darauf gelenkt wird, dass zur Etablierung von Neuerungen im Schulalltag, diese auch nach einer Erprobungs- und Evaluierungsphase weiter reflektiert und nachbearbeitet werden müssen.

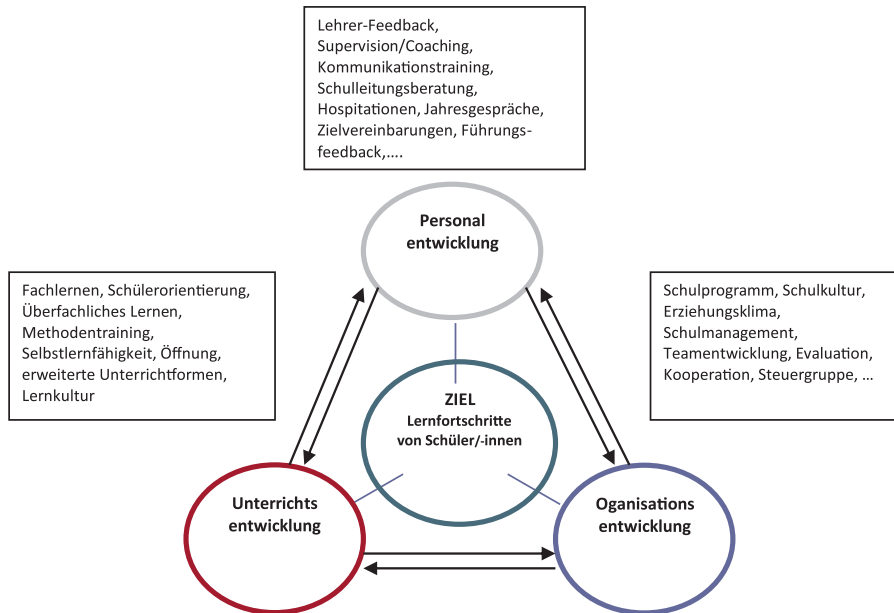
**ABBILDUNG 6.** Heldenprinzip und Modell gelungener Transformation (Fortsetzung umseitig)

Akte des Wandels	Phasen des Heldenprinzips Trobisch et al. (2012)	Phasenmodell gelungener Transformation Heitger/Doujak (2003)	Zeitliche Dimension in %	Bedeutung der Phasen
1. Akt Aufbruch	RUF	Routine unterbrechen Wir müssen uns verändern	10	Loslassen von Bisherigem, ein Zukunftsbild entsteht
	WEIGERUNG			
	MENTOR	Zukunftsbilder schaffen Architektur entwickeln, Route planen	10	
	1. ÜBERWINDUNG DER SCHWELLE	Mutig entscheiden, ins kalte Wasser springen	20	
2. Akt Abenteuer	WEG DER PRÜFUNGEN	Konsequent umsetzen, Lust auf Neues mit breitem Involvement verbinden	25	Umsetzung und Konkretisierung
	HÖCHSTE PRÜFUNG			
	ELIXIER			
3. Akt Rückkehr	SCHWIERIGER RÜCKWEG	Die Mühe der Hochebene meistern, Erfolge verankern	35	Implementierung
	2. ÜBERWINDUNG DER SCHWELLE			
	ERNEUERUNG			
	MEISTERSCHAFT ZWEIER WELTEN			

In der oben angeführten Tabelle sind Parallelen und Unterschiede beider Konzepte sichtbar herausgearbeitet. Die Zeitangaben in Prozentzahlen sind dabei nicht als absolute Zahlen, sondern als variable Orientierungswerte zu betrachten.

### 3.2. Drei-Wege-Modell der Schulentwicklung und Heldenprinzip

**ABBILDUNG 7.** *Drei-Wege-Modell der Schulentwicklung angelehnt an Rolff (2013)*

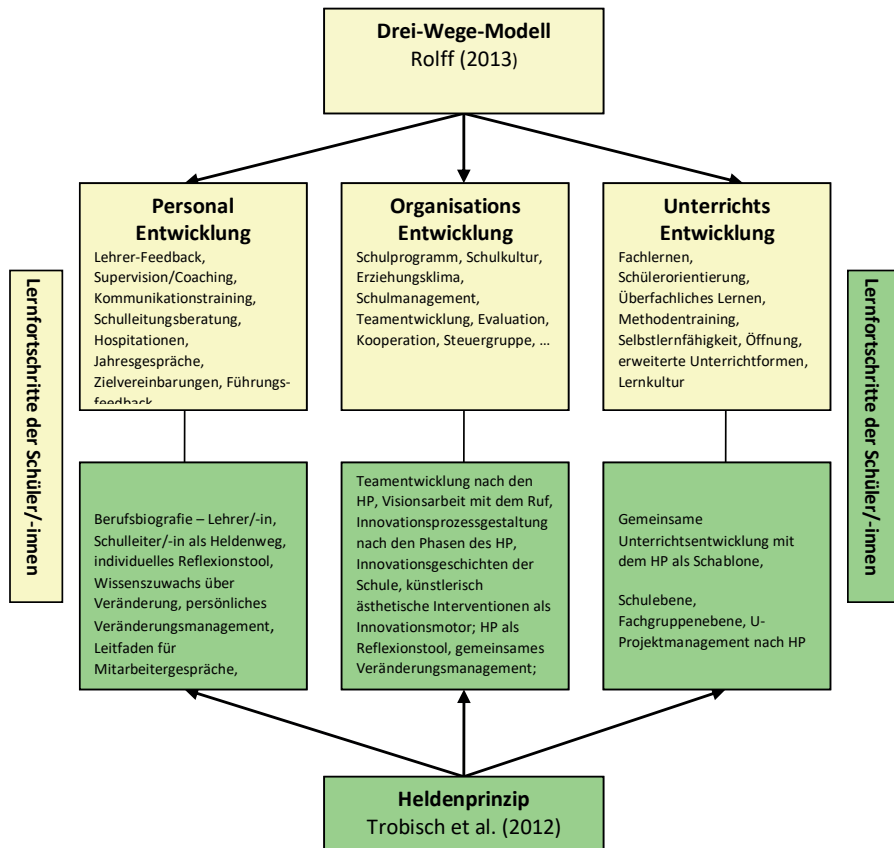


An welchem Punkt auch immer die Einzelschule ansetzt, es wirkt sich auf die ganze Schule, auf das Gesamtsystem der jeweiligen Schule aus. Das Ziel des Drei-Wege-Modells, nämlich die Lernfortschritte von Schülerinnen und Schülern, soll nach dem Motto „Wer den Unterricht verändern will, muss mehr als den Unterricht verändern“ (Rolff, 2013, S. 19) verfolgt werden.

#### **Drei-Wege-Modell und Heldenprinzip**

Schulentwicklung mit dem Konzept des Heldenprinzips kann wie das Drei-Wege-Modell an unterschiedlichen und auch parallel an mehreren Stellen gleichzeitig ansetzen. Die Einsatzmöglichkeiten sind, wie aus der vergleichenden Grafik sichtbar wird, vielfältig und vielschichtig. Es kann wie eine Schablone eingesetzt werden, die je nach Kontext und Zielsetzung oder Vorgabe entsprechend inhaltlich ausgerichtet wird und einen Rahmen für innovative Entwicklungsprozesse bildet.

ABBILDUNG 8. Heldenprinzip und Drei-Wege-Modell im Vergleich



Im Bereich von Personalentwicklung kann die Arbeit mit dem Heldenprinzip folgende Optionen eröffnen. Für die individuelle Berufsbiografie kann Lehrer/-in, Schulleiter/-in sein als Heldenweg verstanden und weiterentwickelt werden. Weiters kann das Heldenprinzip als individuelles Reflexionstool in größeren und kleineren Veränderungsprozessen dienen oder für den Wissenszuwachs über Veränderung allgemein. Auch für persönliches Veränderungsmanagement oder als Leitfaden für Mitarbeitergespräche ist es einsetzbar. Im Bereich von Organisationsentwicklung wiederum kann der Einsatz des Heldenprinzips wieder andere Möglichkeiten eröffnen. Dazu zählen Teamentwicklungsformate nach dem Heldenprinzip, Visionsarbeit mit dem Ruf, Innovationsprozessgestaltung nach den Phasen des Heldenprinzips, auch können Innovationsgeschichten der Schule zur Förderung eines gemeinsamen Verständnisses von Erneuerung verhelfen. Bei all diesen Formaten können künstlerisch ästhetische Interventionen als Innovationsmotor fungieren. Darüber hinaus kann das Heldenprinzip als Reflexionstool ge-

nützt werden und für gemeinsames Veränderungsmanagement unter Einbindung der Stakeholder. Bei der Unterrichtsentwicklung kann das Heldenprinzip zwar nicht mit didaktisch methodischen Inhalten dienen und kann doch folgende Einsatzmöglichkeiten finden. Für gemeinsame Unterrichtsentwicklung mit dem Heldenprinzip kann dieses als Schablone verstanden werden, die mit unterrichtsspezifischen Inhalten gefüllt wird und auf verschiedenen Ebenen wie die von Schule, Fachgruppe oder Jahrgangsstufe oder für unterrichtsspezifisches Projektmanagement zum Einsatz kommen kann.

### 3.3. Gelingensfaktoren für schulische Veränderung und Heldenprinzip

Der folgende Abschnitt stellt Gelingensfaktoren zur Etablierung von Erneuerung und Innovation an Schulen in Verbindung mit dem Heldenprinzip dar. Erfolgsfaktoren zum Gelingen von Veränderungsprozessen an Schulen werden vielfach beschrieben (Schuhmacher, 2012; Brägger & Posse, 2010; Hildebrandt, Schaeffer & Lorentz, 2017). Zur Verdeutlichung der Komplexität von Erfolg bei Schulentwicklungsprozessen folgt an dieser Stelle eine kleine Auswahl an Beispielen.

Nach Schuhmacher (2012) spielt die **Veränderungsbereitschaft der Lehrer/-innen** eine wesentliche Rolle und sie zählt zu den erfolgskritischen Faktoren für das Gelingen von Schulentwicklungsprozessen. Dazu gehören die Überzeugung der Sinnhaftigkeit von Veränderungsvorhaben und das daraus folgende Engagement für deren Realisierung. Eine weitere Rolle spielen dafür individuelle Merkmale, Organisationsbedingungen- und Organisationskultur, Führung, Inhalte von Veränderungsvorhaben und die Prozessgestaltung (vgl. Schuhmacher, 2012, S. 130f).

Sieland und Heyse (2012) führen wesentliche **Voraussetzungskriterien für Organisationswandel** an. Dazu zählen sowohl eine Vision, als auch, dass die benötigten Fähigkeiten für die angestrebte Veränderung bestehen oder entstehen können, dass es glaubwürdige Anreize dafür gibt, dass durch den Zielzustand eine Verbesserung eintritt, dass es ausreichend Veränderungsressourcen gibt, dass ein realisierbarer Handlungsplan umgesetzt wird und dass im gesamten Prozessverlauf offene Kommunikation und Partizipation vorherrschen (Brägger & Posse, 2010; zit. n. Sieland & Heyse, 2012, S. 1).

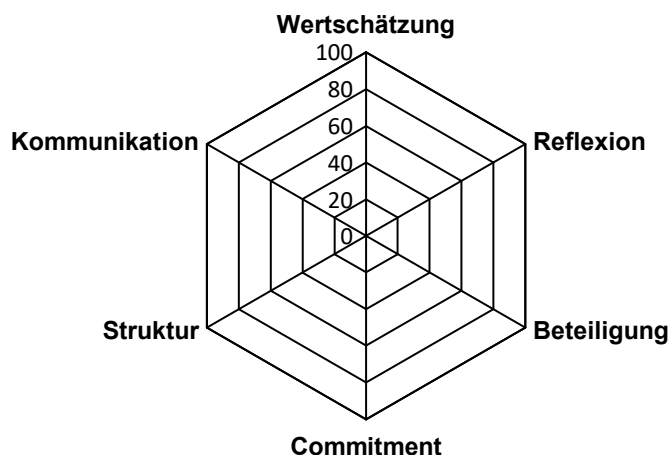
Es gilt, diese Kriterien und Bedingungen bei der Planung und Durchführung von Veränderungsvorhaben zu berücksichtigen. Wie unten beschrieben können sie durch gezielte Fragen im Prozessverlauf entlang der Struktur des Heldenprinzips hereingeholt werden. Die vorliegende Darstellung von Gelingensfaktoren für erfolgreiche Prozesssteuerung von Veränderungsvorhaben an Schulen (Hildebrandt, Schaeffer & Lorentz; 2017) kann gleichzeitig auch als Werkzeug eingesetzt werden. Es fungiert wie ein Netz, das vom Mittelpunkt ausgehend, zur Standortbestimmung dienen kann, indem in jeder Rubrik die entsprechenden Punk-



te markiert werden. Durch Verbinden der markierten Punkte und Einfärben der entsprechenden Felder kann sichtbar gemacht werden, inwieweit die genannten Gelingensfaktoren im Prozessverlauf bereits Berücksichtigung finden.

### Gelingensfaktoren für erfolgreiche Prozesssteuerung von Veränderungsvorhaben an Schulen (nach Hildebrandt, Schaeffer & Lorentz, 2017)

ABBILDUNG 9. Gelingensfaktoren angelehnt an Hildebrandt et al. (2017)



Zu den Gelingensfaktoren zählen Wertschätzung als Ressourcenorientierung, Commitment als Bereitschaft zur aktiven, verbindlichen Mitarbeit zur Zielerreichung, Reflexion als individuelles und gemeinsames Lernen im mitunter unsicheren komplexen Veränderungsprozess, Kommunikation als Interaktion und Informationsaustausch zwischen den Prozessbeteiligten, Beteiligung als Entscheidungsfindung, Mitgestaltung und Informationsaustausch aller Beteiligten innerhalb der Schule und Struktur als vorhandene oder zu entwickelnde unterstützende Abläufe, Strukturierung und Gliederung der Schule als Organisation (vgl. Hildebrandt et al., 2017, S. 66-83).

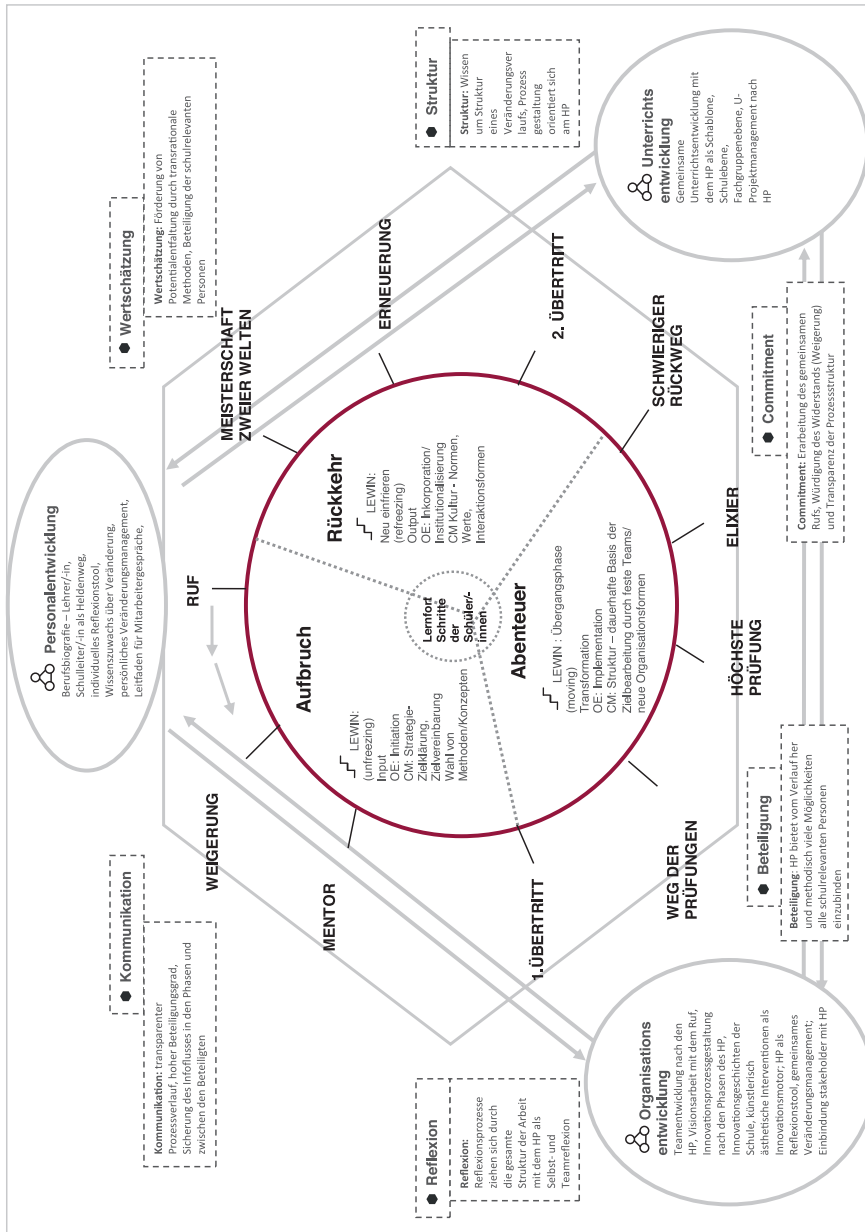
Dieser Ansatz für schulisches Veränderungsmanagement kann nicht unmittelbar als Vergleich dem Konzept des Heldenprinzips gegenübergestellt werden, da die Parameter beider Modelle völlig unterschiedlichen Dimensionen von Veränderungsmanagement entsprechen. Beide können jedoch übereinandergelegt werden und in der Prozessgestaltung ergänzend wirken. Der Fokus richtet sich dabei darauf, welche Voraussetzungen geschaffen werden müssen, damit die Gelingensfaktoren in der Arbeit mit dem Heldenprinzip wirksam werden können und wie die Arbeit mit dem Heldenprinzip jeweils die einzelnen Gelingensfaktoren gezielt fördern, berücksichtigen, mit einbeziehen und mitbearbeiten kann.

ABBILDUNG 10. Gelingensfaktoren und Heldenprinzip



### 3.4. Zusammenfassende Darstellung der Vergleiche

Die nachfolgende grafische Zusammenfassung der Vergleiche soll einen Überblick schaffen über die Vielfalt der Einsatzmöglichkeiten des Heldenprinzips als Ansatz für innovative Schulentwicklung. Hier werden die unterschiedlichen Ansatzpunkte zur Gestaltung von schulischem Veränderungsmanagement nochmals verdeutlicht und ihre Möglichkeiten aufgezeigt. In der Abbildung 11 findet sich die visualisierte Zusammenschau der Vergleiche des Heldenprinzips mit dem Drei-Wege-Modell der Schulentwicklung nach Rolff, (2013), den Gelingensfaktoren nach Hildebrandt et al. (2017) und den Phasenmodellen von Veränderung nach Lewin (Kostka, 2016) und Rolff (2013). Sie kann im Sinne eines Überblicks und einer Orientierung verstanden werden, für die vielfältigen Ansatzpunkte der Schulentwicklungsarbeit mit dem Heldenprinzip, die aus den einzelnen Elementen ersichtlich werden.



**ABBILDUNG 11. Zusammenschau der Vergleiche CC BY-SA NN 2018**

● Gelingensfaktoren nach Hildebrandt et.al. (2017)

Phasenmodelle von Veränderung nach Lewin (Kostka, 2016), OE/ CM nach Rolff, (2013)

⊗ Drei-Wege-Modell der Schulentwicklung nach Rolff, (2013)

## 4. Ergebnisse aus den Interviews

Vor der Darstellung der Ergebnisse erfolgt die Beschreibung der Vorgangsweise bei der Datenauswertung und Ausführungen zur Wahl der Kategorien. Folgende Schritte kamen dabei zur Anwendung.

### 4.1. Datenauswertung und Kategorienbildung

Das Datenrohmaterial wurde zunächst in den einzelnen Interviews auf Aussagen zu Schlüsselwörtern, die grundlegende Aspekte des Heldenprinzips betreffen, überprüft und auf diese Aussagen reduziert, um daraus später Kategorien abzuleiten. Dieses dann vorliegende Material wurde in seinen Kernaussagen zusammengefasst. Diese Kernaussagen als Stichwörter formuliert, dienen der Kategorienbildung. An dieser Stelle erfolgte die tabellarische Auflistung der Kategorien, die aus den Kernaussagen aller Interviews herausgearbeitet wurde (Tabelle siehe Anhang). Daran schlossen sich Vergleich und Gegenüberstellung der Kategorien in den einzelnen Interviews. Die Kategorien wurden nach ihrer Häufigkeit in den Aussagen systematisiert und tabellarisch dargestellt. Anhand der Aussagen zu den einzelnen Kategorien wurden die Ergebnisse interpretiert.

### 4.2. Zusammenfassung der Interviewergebnisse

Im vorliegenden Abschnitt werden die Ergebnisse der Interviews sichtbar gemacht, die entsprechend des Interviewleitfadens nach möglichen Potentialen und Hemmnissen für die Anwendung zur Prozessbegleitung von Veränderungsprozessen an Schulen aufgeschlüsselt sind. In der nebenstehenden Tabelle (Abbildung 12) sind die Einschätzungen der Expertinnen und Experten zusammengefasst und nebeneinander sichtbar gemacht.

#### **Interpretation der Interviewergebnisse**

Bei der Auswertung der Transkripte wurde deutlich, dass sich die Aussagen der Interviewpartner/-innen nicht streng nach dem Drei-Wege-Modell und den Gelingensfaktoren trennen ließen, obwohl sich die Fragen deutlich voneinander abgrenzten, indem darum gebeten wurde, jeweils einen der beiden Zugänge zu Schulentwicklung als Perspektive auf das Heldenprinzip anzuwenden. Die Antworten bezogen sich dennoch oft auf beide gleichermaßen. Grundsätzlich lässt sich aus der tabellarischen Darstellung der Ergebnisse feststellen, dass die Nennung von Potentialen in den Interviews mehr Raum eingenommen hatte als die Nennung von möglichen Hemmnissen und Schwierigkeiten. Dem Heldenprinzip wird somit insgesamt ein vielfältiges Potential im Bereich von schulischem Veränderungsmanagement eingeräumt.

ABBILDUNG 12. Tabellarische Zusammenfassung der Interviewergebnisse

Potentiale des Heldenprinzips: Kategorien:	B 1 Potentiale	B 2 Potentiale	B 3 Potentiale	B 4 Potentiale
<b>Struktur des Heldenprinzips</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Struktur des Heldenprinzips</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Struktur des Heldenprinzips</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Struktur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Struktur</li> </ul>
<b>Heldenprinzip als Reflexionstool</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reflexion mit dem Heldenprinzip</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reflexion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reflexionsinstrument</li> <li>supervisorische Elemente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reflexion anhand des Heldenprinzips</li> </ul>
<b>Verbindung persönliche Ebene und Organisationsebene</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gemeinsames und Individuelles parallel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verbindung von persönlicher Berufsbiografie und Organisationsentwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Verbindung von persönlichem Lernen und Organisations lernen</li> </ul>	
<b>Ruf:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Individueller Ruf</li> <li>Gemeinsamer Ruf</li> <li>Der gemeinsame Aufbruch/ individuelle Wege</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Klärung von Motivation/Ruf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ruf</li> </ul>
<b>Ganzheitlicher Zugang</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>ganzheitlicher Zugang</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Commitment durch Methode</li> <li>Lustvolles Prinzip</li> </ul>
<b>Weiterentwicklung des eigenen Unterrichts als Heldenweg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unterrichtsentwicklung</li> <li>fördert Commitment</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Weiterentwicklung des eignen Unterrichts als Heldenweg</li> <li>Unterrichtsentwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unterrichtsentwicklung</li> </ul>
<b>Heldenprinzip und Veränderung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Veränderung mittragen</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Schablone für Veränderung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wissen über Veränderungsprozesse ermöglichen</li> </ul>
<b>Persönlichkeitsentwicklung</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Persönlichkeitsentwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personalentwicklung:</li> </ul>
<b>Weitere wesentliche Aussagen</b>	<b>B 1</b>	<b>B 2</b>	<b>B 3</b>	<b>B 4</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die gemeinsame Richtung</li> <li>Förderung des Gemeinsamen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teamentwicklung nach dem Heldenprinzip</li> <li>Heldenprinzip als Leitfaden für Mitarbeitergespräche</li> <li>Unterscheidung individuelle Ebene und kollektive Ebenen</li> <li>Standortbestimmung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mentoren</li> <li>Schulentwicklungsprozesse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisationsentwicklung</li> <li>Mentor</li> <li>Fehlerkultur</li> <li>Belohnung</li> <li>Beteiligung</li> <li>Wertschätzender Prozess</li> </ul>
<b>Kategorie: mögl. Hemmnisse des Heldenprinzips</b>	<b>B 1 mögl. Hemmnisse</b>	<b>B 2 mögl. Hemmnisse</b>	<b>B 3 mögl. Hemmnisse</b>	<b>B 4 mögl. Hemmnisse</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Art der Darbietung</li> <li>ggf. Methoden</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Art der Darstellung in Form von Mythen Motivation wecken</li> </ul>
<b>Weitere Aussagen</b>	<b>B 1</b>	<b>B 2</b>	<b>B 3</b>	<b>B 4</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Balance Individueller Weg/ gemeinsamer Fokus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zeitfaktor</li> <li>Komplexität</li> <li>Commitment herstellen</li> <li>Selbsterfahrung als Prozessbegleiter nötig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verbindung Lehralltag und Heldenprinzip</li> <li>Struktur</li> <li>Loslösung vom persönlichen Erleben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geduld für schwierigen Rückweg</li> <li>Widerstand in der Gruppe</li> </ul>

In einigen Punkten sind sich alle Befragten einig, dass diese für die Begleitung von schulischen Veränderungsprozessen gewinnbringend eingesetzt werden können. Alle führen die Struktur des Heldenprinzips in ihren Aussagen an. Damit ist gemeint, dass diese sowohl zur Strukturierung des Prozesses dienen kann, anhand

der man den Veränderungsprozess aufsetzen kann, als auch zur Verdeutlichung von Veränderungsdynamik herangezogen werden kann (B1: Z.80-87; B2: Z.125-129; B3: Z.81-82; B4: Z.146, 148). Darüber hinaus schätzen alle das Heldenprinzip als gutes Reflexionsinstrument ein. Die Interviewpartner/-innen schreiben ihm sowohl auf der individuellen Ebene als auch auf der Organisationsebene Orientierungscharakter zu, um den jeweiligen Veränderungsprozess in der Gegenwart, aus der Vergangenheit und für zukünftige Entwicklungen zu beleuchten (B1: Z.98-100; B2: Z.110-111; B3: Z.40-42; B4: Z.171-172). Als wesentliche Stärke dieses Ansatzes wird die Verbindung von persönlichem Lernen und Organisationsentwicklung angesehen. Das Heldenprinzip wird betrachtet als Entwicklungsleitfaden im Sinne der Persönlichkeitsbildung und genauso parallel dazu der Organisationsentwicklung. Der Einzelne ist Held seines Entwicklungsweges als Lehrer/-in und die Schule ist Held des organisationalen Veränderungsprozesses, der in einer vergleichbaren Schrittfolge verläuft und damit für alle gut nachvollziehbar wird (B1: Z.34-37; B2: Z.38-39; B3: Z.23-25). So verstanden kann das Heldenprinzip auch als Schablone für Unterrichtsentwicklung dienen, individuell und auch gemeinschaftlich, die dann noch mit didaktischen Inhalten gefüllt wird (B3: Z.71-73). Der Ruf am Beginn eines Veränderungsprozesses wiederum wird ebenfalls mehrfach als positiver Aspekt angeführt. Ihn vielleicht gemeinsam zu erkunden, zu erkennen und klar zu benennen, kann als eindeutiger Ausgangspunkt einen schulischen Veränderungsprozess gut in Gang bringen (B1: Z.48; B1: Z.42-45; B4: Z.58-59; B3: Z.52-52).

Konkret genannte Ideen für Einsatzfelder des Heldenprinzips in der Schulentwicklung sind Teamentwicklung (B2: Z.23-24), Supervision (B3: Z.215), Formate zur Persönlichkeitsentwicklung (B3: Z.35-36), Klausurformat zur Erarbeitung des gemeinsamen Rufs (Visionsentwicklung) (B1: Z.150-154), als Leitfaden für Mitarbeitergespräche (B2: Z.65-67), sowie als generelle Prozessarchitektur eines Veränderungsprozesses an Schulen (B4: Z.167-168). Manche Aspekte des Heldenprinzips lösen bei den Befragten auch Bedenken aus.

Der Einsatz von künstlerischen, transrationalen Methoden wird einerseits in zwei Interviews als lustvolles Prinzip bezeichnet (B2: Z.59), das die Beteiligung erhöhen kann, andererseits aber auch als mögliches Hemmnis betrachtet, das Einzelne daran hindern könnte, sich auf das Prozessgeschehen einzulassen, weil es phasenweise auf kreativen Ausdruck ausgerichtet ist, wobei manch einer auch Hemmungen haben kann (B2: Z.53). Die weiteren möglichen Stolpersteine für die Arbeit mit dem Heldenprinzip in den Aussagen der Interviewpartner/-innen sind die Zeitkomponente (B2: Z.48), die Komplexität des Ansatzes (B2: Z.46-47) und die Art der Darbietung. Ob der Zugang zur Bildsprache der Mythen für alle Teilnehmenden erschlossen werden kann, ist durchaus ungewiss (B4: Z.91-92). In einem Interview wird auch deutlich ausgesprochen, dass die Prozessgestaltung mit der Struktur des Heldenprinzips, losgelöst vom persönlichen Erleben des Heldenwegs, nur schwer vorstellbar ist (B3: Z.149-150). Es wird auch die Balance

zwischen dem individuellen Entwicklungsweg und dem Fokus auf den gemeinsamen Veränderungsprozess als Herausforderung angesehen (B1: Z.66-67). Weitere mögliche Schwierigkeiten können durch Widerstand in der Gruppe, mit der man arbeitet, auftreten (B4: Z.196-197), oder dabei, die Geduld für den schwierigen Rückweg nicht zu verlieren (B4: Z.96-99). Diese beiden Bedenken haben aus Sicht der Autorin allgemeinen Charakter und sind nicht nur spezifisch mit dem Heldenprinzip verknüpft. Abschließend noch der Hinweis aus einem Interview, dass es für die Arbeit mit dem Heldenprinzip im schulischen Veränderungsmanagement, vonseiten der Prozessbegleiter/-innen, neben einer guten Kenntnis desselben auch umfangreiche Selbsterfahrung mit dem eigenen Heldenweg geben sollte (B2: Z.125-129). Im Anhang befindet sich eine Tabelle mit der Auflistung der wesentlichen Aussagen in Form von Zitaten der befragten Personen.

## 5. Anwendungsmöglichkeiten des Heldenprinzips als innovativer Ansatz für Schulentwicklung

Der Entscheidung, ob das Heldenprinzip als innovativer Ansatz für Schulentwicklung im Einzelfall Anwendung finden kann, muss die Frage vorausgehen, um welche Art von Veränderungsvorhaben es sich handelt. Die Wahl der Prozessgestaltung muss sich danach richten, ob die Optimierung von Vorhandenem oder Erneuerung und Innovation das Ziel des Veränderungsprozesses sind (vgl. Kantelberg, 2017, S.10). Die im Anhang beschriebenen Formate der Arbeit mit dem Heldenprinzip sind eindeutig auf Erneuerungsvorhaben ausgerichtet. Das ist gleichzeitig auch die Einschränkung für den Einsatz des Heldenprinzips. Darüber hinaus besteht die Herausforderung, die Struktur und die Wahl der Methoden im Prozessverlauf gut zu kommunizieren, so dass es für die Beteiligten nachvollziehbar ist, was ihr eigener Heldenweg als Lehrer/-in mit dem Entwicklungsprozess der Schule zu tun hat und wofür es die künstlerisch ästhetischen Methoden und Zugänge braucht. Ob man das Heldenprinzip als Element in einem Veränderungsprozess nützt oder ob das gesamte Prozessdesign darauf ausgerichtet ist, jedenfalls ist der Faktor Zeit bei laufendem Schulbetrieb möglicherweise eine Herausforderung, der mit berücksichtigt werden muss. Die Komplexität des Konzeptes Heldenprinzip stellt einen großen Mehrwert dar, kann sich jedoch auch als Schwierigkeit erweisen, wenn die Prozessziele nicht gut im Blick behalten werden. Das erscheint für den erfolgreichen Einsatz des Heldenprinzips sehr wesentlich. Was die Wahl der Prozessgestaltung angeht, muss diese aus einer Mischung von künstlerisch ästhetischen Interventionen und ergänzend dazu analytischen, handlungsrelevanten, reflexiven und evaluierenden Methoden bestehen. Können mögliche Stolpersteine wie mangelnde Veränderungsbereitschaft der Lehrer/-innen, übermäßige Skepsis den Methoden gegenüber, unzureichende Zeitressourcen oder unklare Zielsetzung ausgeräumt werden, sollte einer erfolgreichen Anwendung des Heldenprinzips als innovativer Ansatz in der Schul-

entwicklung nichts im Wege stehen. Nun gilt es noch konkrete Formate für Schulen zu entwickeln, Erfahrungen damit zu sammeln und diese auszuwerten. Im Anhang befinden sich Beschreibungen erprobter Formate aus dem Unternehmensbereich als Anhaltspunkte, sowie ein Leitfaden für Schulen, entlang dessen der Erneuerungsprozess einer Schule geplant werden kann. Er kann als komprimierte Zusammenfassung, Anregung, Inspiration und in gewisser Weise auch Anleitung dienen.

## 6. Conclusio

In den Vergleichen des Konzepts des Heldenprinzips als möglicher innovativer Ansatz für Schulentwicklung mit dem Phasenmodell von Heitger & Doujak (2003), dem Drei-Wege-Modell der Schulentwicklung von Rolff (2013) und den Gelingensfaktoren zur Steuerung von Schulentwicklung nach Hildebrandt et al. (2017) sowie den Einschätzungen der Expertinnen und Experten kann als Ergebnis festgehalten werden: Das Konzept des Heldenprinzips kann als struktureller Rahmen dienen, entlang dessen sich innovative Veränderungsvorhaben an Schulen umsetzen lassen.

Auf der Organisationsebene stehen Aspekte wie Ressourcenorientierung, Potentialentfaltung, eine gemeinsame Vision als Ruf, die Beteiligung aller schulrelevanten Personen, gemeinsame Lernerfahrungen in Erprobungsphasen und eine damit verbundene Fehlerkultur im Vordergrund. Auch die Standortbestimmung im Prozess und als Reflexionstool beim Thema Veränderung, sowie die Würdigung von Erfolgen und das Bewusstsein, dass Energie aufgewendet werden muss für die Integration des Neuen in den Alltag, sind wesentliche Optionen, die mit dem Heldenprinzip umgesetzt werden können. Das Heldenprinzip kann hier für unterschiedliche Formate als Schablone dienen. Auf der personenbezogenen Ebene kann es ähnlich einem Kompass für individuelle Entwicklungswege des Lehrer/-innendaseins, auch im Sinne von Unterrichtsentwicklung dienen.

Wie sich die Umsetzung in der Praxis ganz konkret gestaltet, bedarf noch der Entwicklung unterschiedlicher Formate, je nach Veränderungsvorhaben und Bedarf, in Kombination mit dem Einsatz spezifischer pädagogischer und didaktischer Inhalte, sowie weiterer bekannter Methoden für die Gestaltung von schulischem Veränderungsmanagement (Kantelberg & Speidel, 2017; Rolff, 2013; Altrichter, Schley & Schratz, 1998; Schumacher, Sieland, Nieskens & Bräuer, 2006).

## Literaturverzeichnis

- Altrichter, H., Schley, W., & Schratz, M. (Hrsg.). (2016). *Handbuch zur Schulentwicklung*. Innsbruck: Studien-Verlag.
- Brägger, G., & Posse, N. (2010). Entwicklung guter gesunder Schulen. In P. Paulus, (Hrsg.), *Bildungsförderung durch Gesundheit: Bestandsaufnahme und Perspektiven für eine gute gesunde Schule* (S. 171–196). Weinheim: Beltz, Juventus.



- Burow, O. A., & Gallenkamp, Ch. (2017). *Bildung 2030. Sieben Trends, die Schule revolutionieren*. Weinheim: Beltz.
- Burow, O. A. (2000). *Ich bin gut – Wir sind besser. Erfolgsmodelle kreativer Gruppen*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Burow, O. A. (2011). *Positive Pädagogik. Sieben Wege zu Lernfreude und Schulglück*. Weinheim: Beltz.
- Campbell, J. (1999). *Der Heros in tausend Gestalten*. Frankfurt: Insel Verlag.
- Campbell, J., & Möhring, H. U. (1994). *Die Kraft der Mythen*. Zürich: Artemis.
- Doppler, K., & Lauterburg, C. (2014). *Change Management*. Frankfurt: Campus.
- Glasl, F., & Lievegoed, B. (1993). *Dynamische Unternehmensentwicklung – Wie Pionierbetriebe zu Bürokratien – zu Schlanken werden*. Stuttgart: Freies Geistesleben.
- Heitger, B., & Doujak, A. (2003). Change als un:balanced transformation – ein Stück in 5 Akten. In Lobnig, H., Schwendenwein, J., & Zvacek, L. (Hrsg.), *Beratung in der Veränderung. Grundlagen – Konzepte – Beispiele* (S. 116–140). Wiesbaden: Gabler.
- Hüther, G. (2016). Quergedacht: Potentialentfaltung. *Corporate Governance Forum*, (1), 32–35.
- Janes, A., & Prammer, K. (2003). „Transformations-Management“ in der Beratung – Organisationen gemeinsam mit den KlientInnen verändern. In Lobnig, H., Schwendenwein, J., & Zvacek, L. (Hrsg.), *Beratung in der Veränderung. Grundlagen – Konzepte – Beispiele*. (S. 93–115). Wiesbaden: Gabler.
- Kantelberg, K., & Speidel, V. (2017). *Change Management an Schulen. Erfolgreich führen in Veränderungsprozessen*. Köln: Carl Link.
- Klug, Ch. (2008). *Erfolgsfaktoren in Transformationsprozessen öffentlicher Verwaltungen. Empirische Untersuchung zur Entwicklung eines Veränderungsmanagements*. Kassel: University Press.
- Kostka, C. (2016). *Change Management. Das Praxisbuch für Führungskräfte*. München: Carl Hanser.
- Kotter, J. P. (1997). *Chaos, Wandel, Führung – Leading Change*. Düsseldorf: Econ.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (11. überarbeitete Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Rolff, H.G. (2013). *Schulentwicklung kompakt*. Weinheim: Beltz.
- Scharmer, C.O. (2013). *Theorie U – Von der Zukunft her führen. Presencing als soziale Technik*. Heidelberg: Carl Auer.
- Schildhauer, T., Trobisch, N., Scherübl, I., & Denisow, K. (2013). *Abschlussbericht zum BMBF Forschungsprojekt*. Berlin: Universität der Künste Berlin.
- Schmieling-Burow, Ch. (2009). OASE (Open Art Space): Schulentwicklung durch Kunst und kreatives Gestalten in großen Gruppen. *Journal für Schulentwicklung*, (1), 36–43.
- Schratz, M., & Schley, W. (2007). Leadership Kompetenz aufbauen: Zwei Workshop-Einheiten. *Journal für Schulentwicklung*, 11(1), 54–59.

- Schumacher, L., Sieland, B., Nieskens, B., & Bräuer, H. (2006). *Lehrergesundheit - Baustein einer guten gesunden Schule. Impulse für eine gesundheitsfördernde Organisationsentwicklung*. Hamburg: Auflauf.
- Sieland, B., & Heyse, H. (2012). Schulentwicklung – vom Änderungsbedarf zum Handlungsplan. In L. Schuhmacher, B. Sieland, & B. Heyse (Hrsg.), *Handbuch Lehrergesundheit. Impulse für die Entwicklung guter gesunder Schulen* (S. 153–194). Köln: Carl Link.
- Trobisch, N., Schildhauer, T., & Busch, C. (2009-2013). *Realität und Magie vom Heldenprinzip heute*. Nordstedt Book on Demand.
- Trobisch, N., Denisow, K., Scherübl, I., & Kraft, D. (2012). *Heldenprinzip. Kompass für Innovation und Wandel*. Berlin: Universität der Künste Berlin.

**Internetquellen:**

Heldenprinzip – Ganzheitliches Change Management (o.J.). Basis.  
<https://www.heldenprinzip.de/methodik.html>

## Anhang

### 1. Die 11 Phasen des Heldenprinzips

**1. In seiner gewohnten Welt vernimmt der Held den Ruf zur Veränderung. Etwas liegt im Argen, oder neue Horizonte öffnen sich.**

Die erste Phase wird als Bedarf zur Veränderung beschrieben. Trobisch et al. (2012, S. 58-60) bezeichnen sie als der Ruf.

**2. Obwohl der Held den Ruf gehört hat, halten ihn innere und äußere Widerstände zurück, den Weg ins Unbekannte zu wagen.**

In der zweiten Phase, die Trobisch et al. (2012, S. 64-66) als die Weigerung bezeichnen, wird der Widerstand gegen die anstehende Veränderung thematisiert.

**3. Ein Mentor stützt den Helden mit Rat, Tat und hilfreichen Gaben.**

Inhalt der dritten Phase, mit der Bezeichnung der Mentor ist bei Trobisch et al. (2012, S. 70-72) ein, die bevorstehende Veränderung unterstützendes, förderndes Moment.

**4. Vor dem Schritt ins Ungewisse muss sich der Held dem Schwellhüter stellen.**

Als vierte Phase wird die erste Überwindung der Schwelle von Trobisch et al. (2012, S. 76-78) benannt, die die bewusste Entscheidung für die anstehende Veränderung bedeutet.

**5. In der ungewissen Landschaft bewältigt der Held immer größere Herausforderungen; er lernt aus Erfolgen und Niederlagen.**

In der fünften Phase führen Trobisch et al. (2012, S. 84-86) auf den so genannten Weg der Prüfungen, womit erste Erfahrungen und Lernfelder mit dem Veränderungsthema gemeint sind.

**6. Der Held stellt sich mit ganzem Einsatz seinem tiefgreifendsten Kampf.**

Die sechste Phase bezieht sich nach Trobisch et al. (2012, S. 90-93) auf die größte Herausforderung im Veränderungsgeschehen, dass mit die höchste Prüfung betitelt wird.

**7. Der Held wird mit dem Elixier belohnt.**

In der siebten Phase mit der Bezeichnung Elixier wird nun von Trobisch et al. (2012, S. 96-99) der Gewinn aus der bestandenen Herausforderungssituation beschrieben.

**8. Gestärkt durch das Elixier macht sich der Held auf den Rückweg voller Widrigkeiten.**

Die nächste, achte Phase trägt bei Trobisch et al. (2012, S. 104-107) den Titel der schwierige Rückweg und setzt sich mit dem Irrtum auseinander, bereits das Ziel erreicht zu haben.

**9. Zwischen den Welten erkennt der Held seine Aufgabe: Beide Welten miteinander zu verbinden.**

Als neunte Phase des Heldenprinzips, mit der Bezeichnung, die zweite Überwindung der Schwelle wird von Trobisch et al. (2012, S. 110-113) die bewusste Auseinandersetzung mit dem Integrationsprozess beschrieben.

**10. Im ehemals Vertrauten orientiert sich der Held wie er das Gewonnene teilen und unter Beweis stellen kann.**

Mit der zehnten Phase, der Erneuerung, wie Trobisch et al. (2012, S. 116-118) sie an dieser Stelle anführen, ist gemeint, dass das Erworbene bereits beginnt, Teil neuer Handlungsoptionen zu werden.

**11. Den Meister zeichnet eine ganzheitliche Qualität im Denken und Handeln aus, da er beide Welten in sich integriert. Der Weg hat ihn und er seine Umwelt verändert.**

In der letzten dieser Phasen, nach Trobisch et al. (2012, S. 122-124) als Meister zweier Welten beschrieben, hat sich die angestrebte Veränderung nun im Alltag etabliert.

## 2. Interviewleitfaden

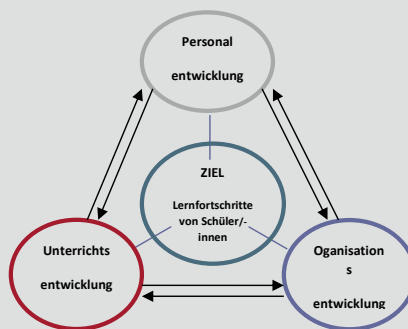
### Interviewleitfaden für die Interviews mit Expertinnen und Experten:

Ich möchte dich in deiner Erfahrung als Schulentwicklerin ansprechen mit deiner Kenntnis des Heldenprinzips, das du in einer Fortbildungsveranstaltung kennen gelernt hast. Ich werde dich bitten 2 unterschiedliche Perspektiven einzunehmen und aus der jeweiligen Perspektive heraus auf das Heldenprinzip als möglichen Ansatz zur Begleitung von Veränderungsprozessen in Schulen zu blicken.

#### Perspektive 1:

##### Drei-Wege Modell der Schulentwicklung

Nach Rolff (2013) nun die Beschreibung des 3-Wegemodells als Bezugsrahmen für Veränderungsmanagement in der Schule



#### Personalentwicklung:

Lehrer-Feedback, Supervision/Coaching, Kommunikationstraining, Schulleitungsberatung, Hospitationen, Jahresgespräche, Zielvereinbarungen, Führungs- Feedback,....

#### Organisationsentwicklung:

Schulprogramm, Schulkultur, Erziehungsklima, Schulmanagement, Teamentwicklung, Evaluation, Kooperation, Steuergruppe, ...

#### Unterrichtsentwicklung:

Fachlernen, Schülerorientierung, Überfachliches lernen, Methodentraining, Selbstlernfähigkeit, Öffnung, erweiterte Unterrichtsformen, Lernkultur

Rolff (2013)

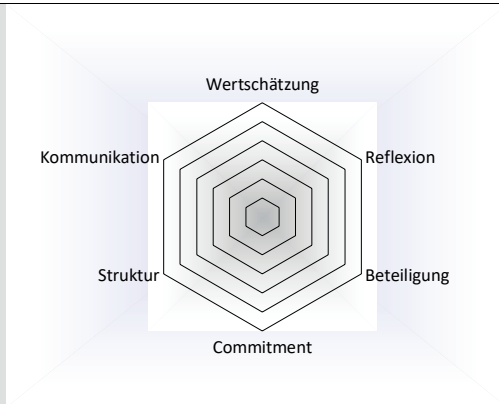
**FRAGEN:** Wenn du dir Veränderungsprozesse an Schulen in den von Rolff beschriebenen Bereichen Personalentwicklung, Organisationsentwicklung und Unterrichtsentwicklung vorstellst, welche Ideen kommen dir in den Sinn, welche Möglichkeiten siehst du, was das Heldenprinzip in diesem Zusammenhang dafür leisten kann?

1. Was sind die konkreten Potentiale, die du im Heldenprinzip aus dieser Perspektive wahrnimmst?
2. Was siehst du als möglichen Schwierigkeiten und Hemmnisse bei der Arbeit mit dem Heldenprinzip aus dieser Perspektive zur Begleitung von Veränderungsprozessen an Schulen?

#### Perspektive 2:

##### Sechs Gelingensfaktoren

Hildebrandt, Schaefer und Lorentz (2017) beschreiben im ihrem Modell für erfolgreiche Schulentwicklung sechs Gelingensfaktoren genauer. (in Change Management an Schulen, 2017, S.62) Diese sechs Faktoren sollen wiederum als Hintergrundfolie für den Blick auf das Heldenprinzip dienen.

**Wertschätzung:**

Wertschätzung fragt nach den Stärken, Qualitäten und positiven Erfahrungen in Bezug auf die aktuellen Veränderungsschritte der Schule (Kantelberg, 2017, S. 66). Wertschätzung meint in diesem Kontext Ressourcenorientierung.

**Commitment:**

Commitment kann mit Einsatz, Engagement, (Selbst-) Verpflichtung übersetzt werden. In Zusammenhang mit Veränderungsprozessen ist es Ausdruck von Übereinstimmung mit dem Vorhaben und die Bereitschaft aktiv und verbindlich an der Zielerreichung mitzuwirken (vgl. Kantelberg, 2017 S. 69).

**Reflexion:**

Die Grundannahme für Veränderungsprozesse ist, dass diese nicht geradlinig verlaufen im Sinne von unterschiedlichen Erfahrungen machen, dass sie mitunter Unsicherheit und komplexe Situationen erzeugen und nur begrenzt steuerbar sind. In diesem Sinne ermöglicht Reflexion individuelles und gemeinsames Lernen, und fördert und fordert Beteiligung und Commitment.

**Kommunikation:**

Kommunikation wird hier sowohl verstanden als Information von Menschen, wie auch als Interaktion zwischen den Menschen innerhalb der Schule (Kantelberg, 2017, S.78).

**Beteiligung:**

Wenn Veränderung als kollektiver Problemlösungsprozess verstanden wird, der versucht Antworten auf drängende Fragen zu geben, dann wird deutlich, dass die Beteiligung der jeweils betroffenen Lehrer, ggf. auch Schüler und Eltern die Erfolgsaussichten eines Veränderungsvorhabens wesentlich erhöht im Sinne von Entscheidungsfindung, Mitgestaltung und Informationsaustausch (vgl. Kantelberg, 2017 S.74 ff).

**Struktur:**

Ein Veränderungsvorhaben kann nur dann erfolgreich auf den Weg gebracht werden, wenn es dafür unterstützende Strukturen und Abläufe in der Schule gibt, oder diese im Zuge dessen entwickelt werden (vgl. Kantelberg, 2017, S. 83)

**FRAGEN:** Wenn du dir Veränderungsprozesse an Schulen mit den von Hildebrandt et al. (2017) beschriebenen Gelingensfaktoren vorstellst, welche Ideen kommen dir in den Sinn, welche Möglichkeiten siehst du, was das Heldenprinzip in diesem Zusammenhang dafür leisten kann?

1. Was sind die konkreten Potentiale, die du im Heldenprinzip aus dieser Perspektive wahrnimmst?
2. Was siehst du als möglichen Schwierigkeiten und Hemmnisse bei der Arbeit mit dem Heldenprinzip aus dieser Perspektive zur Begleitung von Veränderungsprozessen an Schulen?
3. Gibt es Erfahrungen deinerseits mit dem Heldenprinzip in der Begleitung von Schulentwicklungsprozessen, oder mit Elementen daraus?

### 3. Wörtliche Zitate nach Kategorien

Kategorien	Zitate:
<b>Über die Struktur des Heldenprinzips</b>	<p><b>B1:</b> ...die Klarheit dieser Schritte im Heldinnenprinzip die Abfolge der Schritte dienlich sein. D.h. Ich kann die Leute, wir gehen einen Schritt gemeinsam, probieren etwas aus, treffen wir uns, bevor der nächste Schritt gegangen wird und erst, wenn wir bereit sind für den nächsten Schritt ahm, nehmen wir ihn auch. Also so könnt ich mir das vorstellen. Das wäre ein langfristiger Prozess für mich, aber ich glaube, wenn ich z.B. den Ruf als Leiter kriege, schaue ich mal ob der Ruf bei den anderen auch da ist, ahm, dann gehen wir einen Schritt gemeinsam, machen eine Konferenz, schauen wir uns den Ruf an, gibt's Verweigerung vielleicht?“ (B1: Z.80-87)</p> <p><b>B2:</b> „Ich kann jetzt nur von meinen eigenen Erfahrungen sprechen, dass es für mich Struktur gegeben hat, sozusagen auf die einzelnen Abschnitte zu schauen, ah und ich kann mir vorstellen ohne es selbst angewendet zu haben an einer Gruppe oder einem Team, dass es auch dem Team Struktur geben kann.“ (B2: Z.125-129)</p> <p><b>B3:</b> „Und jeweils die Struktur anzuwenden, ah, man müsste die natürlich auch entsprechend füllen, lässt sich ja total mit sehr guten Übungen, Konzepten und Anleitungen füllen. (B3: Z.81-82) ... als Schablone irgendwie nehmen, für Veränderungen...“ B3:Z.179)</p> <p><b>B4:</b> „... das Heldenprinzip hilfreich, weil es eine klare Struktur hat... Welche Schritte gibt es und das gibt Sicherheit und auch Klarheit.“ (B4: Z.146,148)</p>
<b>Über das Heldenprinzip als Reflexionstool</b>	<p><b>B1:</b> ... entwickle mich weiter in meiner Reflexionsfähigkeit und entwickle dadurch auch den Organisationszweig, die Organisation weiter. (B1: Z.98-100)</p> <p><b>B2:</b> - ... eine gute Möglichkeit mit Hilfe des Heldenprinzips den Prozess zu reflektieren (B2: Z.110-111)</p> <p><b>B3:</b> „Der gut nachvollziehbar ist, in entsprechenden Etappen ausweist mit diesen einzelnen Stationen, auch sich Gedanken machen kann, für sich auch reflektieren kann, also, auf den Weg zu einem guten Lehrer, das ist glaub ich ein sinnvolles Instrument.“ (B3, Z.40-42) ... Reflexionsinfo ... (B3: Z.177)</p> <p>Also ich würd das immer mit Persönlichkeitsentwicklung mit supervisorischen, reflexiven Elementen sinnvoll finden (B3:Z.228)</p> <p><b>B4:</b> Wichtig ist die Reflexion im Heldenprinzip genauso wie überall, also das passt auch dazu. (B4: Z.171-172)</p>
<b>Über die Verbindung persönliche Ebene und Organisationsebene</b>	<p><b>B1:</b> ... alle dieses Helden- und Heldinnenprinzip erleben, dann würd ich meinen, gehen die einmal in eine gemeinsame Startposition dann wieder individuell weiter (B1: Z.34-37) ... gemeinsam auf den Weg mache und andererseits das ich mich ganz stark mich selber im Fokus habe und dann auch immer wieder die Organisation wieder in den Fokus kriege, gemeinsam auf den Weg mache und andererseits das ich mich ganz stark selber im Fokus habe und dann auch immer wieder die Organisation wieder in den Fokus kriege (B1: Z.37-39)</p> <p>Die Individualität einerseits ist wichtig aber es wird durch die Abfolge dieses Heldinnenprinzip wieder zum Gemeinsamen! Ich schaue, dass alle einen Schritt mit mir gehen ... (B1:Z.91-93)</p>

	<p><b>B2:</b> ...Personalentwicklung und Organisationsentwicklung, ahm, so die persönliche Berufsbiografie zu verbinden mit der Organisation in die man eingestiegen ist. (B2: Z.38-39)</p> <p><b>B3:</b> Ja, ich mein, prinzipiell halt ich das Heldenprinzip natürlich dafür geeignet Veränderungsprozesse an Schulen zu begleiten, weil es eine Struktur bietet die an Schulen gut anwendbar ist. Und zwar vor allem deswegen weil es Organisationslernen mit persönlichen Lernen verbindet.(B3: Z.23-25)</p>
<b>Über den Ruf:</b>	<p><b>B1:</b> ... jeder seinen Ruf kriegt (B1: Z.48); ...vielleicht sich mehrere Menschen dann, sich demselben Ruf treffen oder was auch immer ... hätte ich da überhaupt einen Gusto dann da wieder einzuschreiten meine Leitungsfunktion und mich zur Verfügung zu stellen, mit meinem Ruf. (B1: Z.62-63)</p> <p><b>B3:</b> Ich glaub dass alle diese, diese Stationen wesentlich sind, den Ruf z.B. Anfangs das ist einfach ganz entscheidend, sich als Lehrer damit auseinanderzusetzen, was meine Motivation dafür war, Lehrer zu werden. B3: Z.52-52)</p> <p><b>B4:</b> Ja ich finde es schon ein Potential zum Beispiel ganz am Anfang, wenn man an den Ruf denkt..., (B4: Z.58-59)</p>
<b>Über den Ganzheitlichen Zugang</b>	<p><b>B2:</b> Das Methodische ...Chancen, weil es ein ganzheitlicher Zugang ist .... (B2: Z.58)</p> <p>- ...sehr lustbetont sein kann (B2: Z.59)</p> <p>- .... viel mehr sichtbar wird als wie auf verbaler Ebene (B2: Z.60)</p> <p><b>B4:</b> ... lustvolle Prinzip viel Begeisterung hervorbringen, viel Miteinander, viel Wertschätzung da ist glaube ich ganz viel drinnen. (B4: Z.185-186)</p>
<b>Über die Weiterentwicklung des eigenen Unterrichts als Heldenweg</b>	<p><b>B3:</b> „Und auch, wenn man das Modell von Rolf heranzieht, mit der Unterrichtsentwicklung verbindet, wo es darum geht auf einen Weg den man z.B. als junger Lehrer anfängt, im Lauf der Zeit halt die Erfahrungen zu machen und seinen eigenen Unterricht weiterzuentwickeln, also insofern ist das ein sehr dankbares Modell, ahm, find ich.“ (B3: Z.27-30)</p> <p><b>B4:</b> ... Lehrerinnen und Lehrer und auch die Organisation, wenn die gut in einem Veränderungsprozess drinnen ist, und man das gut analysieren und reflektieren kann, dann geht einher die Unterrichtsentwicklung (B4: Z.51-53)</p>
<b>Über die Art der Darbietung als mögl. Hemmnis</b>	<p><b>B2:</b> ... mit der Art der Darbietung vielleicht nicht so viel anfangen können (B2: Z.50)</p> <p>...die kreativen Prozesse ...Hemmungen haben, sich auf das einzulassen (B2: Z.53)</p> <p><b>B4:</b> Veränderung ist sowieso ein schwieriges Thema, dass man sie da begeistern kann, es schaut ja so spielerisch aus, dass man da alle ins Boot bringt, weiß ich noch nicht, wie das geht. (B4: Z.86-88)</p> <p>... es gibt ja Leute, die Mythen sowieso ablehnen (B4: Z.91-92)</p>

#### 4. Narrative Forschung für Innovationsgeschichten an Schulen

##### **Interviewleitfaden narrative Forschung für Innovationsgeschichten an Schulen:**

1. *Ruf: Was war die Idee, wie die Situation zu verändern ist?  
Wohin sollte die Reise gehen?  
Welche Gefühle und Gedanken zogen sie vom Gewohnten fort?*
2. *Weigerung: Welche Bedenken, Widerstände, Befürchtungen gab es zuerst?  
Wo und wie zeigten sich die anfänglichen Hürden?  
Welche verschiedenen Reaktionen gab es auf den Ruf?*
3. *Begegnung mit dem Mentor: Wer, oder was hat ihre Schule für die Veränderung gestärkt?  
Welche Umstände oder Zufälle brachten neuen Schwung, oder stützten den Prozess?  
Welchen Menschen haben Sie bzw. die Schule viel zu verdanken?*
4. *Erste Überwindung der Schwelle: Was war eine schier unüberwindliche Grenze, die es dennoch zu überwinden galt?  
Wie zeigte sich, dass tatsächlich eine Schwelle vom Bekannten zum Unbekannten überwunden wurde?*
5. *Weg der Prüfungen: Was war das Unbekannte in dieser Landschaft?  
Welche Unwägbarkeiten, Rückschläge und Überraschungen haben sie erlebt?  
Welche Spannungen und Widersprüche gab es?  
Was hat nicht sofort geklappt?  
Was war befremdlich, ungewöhnlich, neu?  
Welche Kompetenzen wuchsen ihnen auf dem Weg zu?*
6. *Höchste Prüfung: Wo brauchten sie die meiste Kraft?  
Gab es in dem Prozess einen Augenblick, wo alles zur Disposition stand?  
Wann kämpften sie mit mehr als all ihrer Kraft?*
7. *Elixier: Wofür haben sich die Mühen gelohnt?  
Welche Empfindung löste die Belohnung aus?  
Was war deren besondere Qualität?*
8. *Schwieriger Rückweg: Was stellte sich als kompliziert heraus nach all den Mühen?  
Wodurch wurde ihnen bewusst, dass noch viel Arbeit zu bewältigen ist?  
Welche Bedeutung hatte in dieser Phase das gefundene Elixier?*
9. *Zweite Überwindung der Schwelle: was sollte auf keinen Fall wieder verloren gehen?  
Was sollte auf jeden Fall Bestand haben?  
Welche und warum waren an dieser Stelle Entscheidungen zu treffen?*
10. *Erneuerung: Wie wird das Erreichte wirksam?  
Was wollen sie anders machen?*
11. *Meister zweier Welten: Was ist heute das Besondere an ihrer Schule?  
Was ist anders als vorher?  
Was zeichnete die Akteure am Ende ihres Heldenweges aus?*



5. Leitfaden für innovative Schulentwicklung nach dem Heldenprinzip<sup>1</sup>

1. AKT: AUFBRUCH					
PHASEN DES HP	WOFÜR	FRAGEN FÜR DIESE PHASE	WAS	WIE	WIRKUNGEN IM SYSTEM
<p><b>RUF:</b> <i>In seiner gewohnten Welt vermisst der Held den Ruf zur Veränderung. Etwas liegt im Argen, oder neue Horizonte öffnen sich.</i></p> <p><b>Die Schule ist durch innere oder äußere Umstände zur Veränderung aufgerufen:</b></p>	<p>Entscheidungsfindung über die Zusammenarbeit, Klärung des Auftrags; Kick off mit allen Beteiligten-Commitment von allen für den Ruf zu kreieren, Atmosphäre für den Aufbruch schaffen;</p>	<p>Wo stehen wir Wohin wollen wir Wie kann der Weg sein?</p>	<p>Arbeitsprobe, Auftragsklärung, Bedarfserhebung, Kick off: HP kennen lernen, erleben, gemeinsam Vision entwickeln</p>	<p>Gemeinsam Artefakte erstellen jeweils zur Vision und zur Weigerung mit Rollentausch Reflexions- und Aneignungsschleife- Verbalisierung und Konkretisierung von Vision und Widerstand;</p>	<p>Unruhe, Ungewissheit Aufbruch, Neugier</p>
<p><b>WEIGERUNG:</b> <i>Obwohl der Held den Ruf gehört hat, halten ihn innere und äußere Widerstände zurück, den Weg ins Unbekannte zu wagen</i> <b>Es gibt Widerstand in der Schule die Veränderung anzugehen.</b></p>	<p>Würdigung des Bisherigen, Prüfung von Einwänden, produktiver Umgang mit Widerstand</p>	<p>Welche Entwicklung hat schon stattgefunden? Wer/ was behindert implizit/explicit die Veränderungsbereitschaft in der Schule? Wie wirkt sich das aus?</p>	<p>Kreativen Umgang mit Widerstand ermöglichen, Ausdrucksmöglichkeiten für Widerstände schaffen</p>	<p>Reflexions- und Aneignungsschleife- Verbalisierung und Konkretisierung von Vision und Widerstand Sammlung für mentorale Impulse – Was braucht es/ist hilfreich für nächste Schritte,,</p>	<p>Verlangsamung Druck Stillstand</p>
<p><b>DER MENTOR:</b> <i>Ein Mentor stützt den Helden mit Rat Tat und hilfreichen Gaben.</i> <b>Die Schule begegnet und sucht aktiv unterstützende Kräfte um bisher unbekannte Ressourcen wahrzunehmen und zu entwickeln</b></p>	<p>Stärkung und Auffüllen mit Ressourcen, um die Voraussetzungen für die Erneuerung zu schaffen;</p>	<p>Wer hat intern welche Kompetenzen, Kenntnisse Interessen und wie können diese einfließen? Welche Ressourcen, Kompetenzen, Fähigkeiten, Know-how wird noch benötigt? Wie kann das eingeholt werden?</p>	<p>Alles Nötige, um den Veränderungsprozess konkret zu starten: ggf. päd., didakt. Impulse, Wissen, Mut, Inspiration, Kreativität, Ressourcen auf allen Ebenen; Vertiefung des Verständnisses für schöpferische Methoden und Herangehensweisen;</p>	<p>Inhaltsebene: Impulse von Expertinnen und Feedback von Kindern, Eltern Kompetenzen, die noch nicht vorhanden sind, anregen, Kompetenzerwerb organisieren; Prozessebene: Experimentierfeld für Schritte über die Schwelle eröffnen: Bewegung, Darstellung Szenisch, bildlich,....</p>	<p>ggf. neue Personen erscheinen und neue Ressourcen werden genutzt, Ermutigung, Beschleunigung</p>
<p><b>ERSTE ÜBERWINDUNG DER SCHWELLE</b> <i>Vor dem Schritt ins Ungewisse muss sich der Held dem Schwellenhüter stellen</i> <b>Die bewusste Entscheidung der Schule für den Erneuerungsprozess wird an dieser Stelle noch einmal verdeutlicht.</b></p>	<p>Jeder hat eine klare Vorstellung davon, in welches Abenteuer er/sie geht und macht bewusst den entsprechenden Schritt über die Schwelle.</p>	<p>Was/wie passt zu unserer Schule um die beginnende Veränderung zu verdeutlichen und sichtbar zu machen? Wie können möglichst viele daran beteiligt werden? Wer macht was bis wann?</p>	<p>Erarbeitung des Projektplans für die Umsetzung eines entscheidenden Wegstückes zur neuen Schule.</p>	<p>Inhaltsebene: Erarbeitung der Maßnahmen in einzelnen Projektgruppen Erstellung und Strukturierung der Maßnahmen im Sinne einer übersichtlichen und visualisierten Projektplanung Prozessebene: Gemeinsame Rituelle Schwellenüberschreitung</p>	<p>Vorsicht Einschätzbarkeit Gemeinsamkeit Begeisterung</p>

1 Der Leitfaden wurde von der Autorin in Kooperation mit Nina Trobisch erstellt.

2. AKT: ABENTEUER					
PHASEN DES HP	WOFÜR	FRAGEN FÜR DIESE PHASE	WAS	WIE	WIRKUNGEN IM SYSTEM
<b>WEG DER PRÜFUNGEN:</b> <i>In der ungewissen Landschaft der Prüfungen bewältigt der Held immer größere Herausforderungen Er lernt aus Erfolgen und Niederlagen</i> <b>Die Schule konzentriert ihre Kräfte darauf sich immer wieder neuen Herausforderungen des eingeschlagenen Weges der Erneuerung zu stellen.</b>	Die eingeführten Neuerungen werden erprobt, und ggf. weiterentwickelt, auf die vorhandenen Verhältnisse abgestimmt, adaptiert und angepasst;	Wo stehen wir jetzt? Was läuft gut? Was ist gewöhnungsbedürftig? Was haben wir gelernt? Was braucht Adaption? Wie geht es uns damit? Wie gelingt das miteinander? Was brauchen wir noch?	Reflexion der Umsetzung der Maßnahmen	Schöpferische, kreative Methoden der Reflexion	Austausch über die neue Themen, Methoden, Inhalte, gespannte/hohe Aufmerksamkeit Zweifel
<b>HÖCHSTE PRÜFUNG:</b> <i>Der Held stellt sich mit ganzem Einsatz seinem tiefgreifendsten Kampf.</i> <b>Die Schule erkennt und bewältigt die zentrale Aufgabe/Entscheidung im Veränderungsprozess</b>	Sicherstellung und Begleitung der größten Herausforderungen des neuen Weges	Woran erkennen wir, dass wir den Durchbruch erzielt haben?	Formate finden zu A Begleitung B Symbolische Art der Gestaltung C Ressourcenarbeit zur Vorbereitung / Nachbereitung der größten Herausforderungen.	Methoden je nach Format	Aufgeregtheit Anspannung, Druck,
<b>ELIXIER:</b> <i>Der Held wird mit dem Elixier belohnt</i> <b>Die Schule hat Lösungsansätze für die angestrebte Veränderung gefunden und erprobt</b>	Sichtbar machen der Erfolge	Was haben wir gemeinsam erreicht? Worauf sind wir stolz? Was haben wir in der Hand?	Feiern nach innen und außen	Form des Feierns ist mit allen Beteiligten abgestimmt	Freude, Stolz, Entspannung

3. AKT: RÜCKKEHR					
PHASEN DES HP	WOFÜR	FRAGEN FÜR DIESE PHASE	WAS	WIE	WIRKUNGEN IM SYSTEM
<p><b>SCHWIERIGER RÜCKWEG:</b>  <i>Gestärkt durch das Elixier macht sich der Held auf den Rückweg voller Widrigkeiten</i>  <b>Es gibt in der Schule Erfahrungen MIT DEN Neuerungen, doch immer wieder tauchen Zweifel, Fragen und Unverständnis auf.</b></p>	Erprobung, Prüfung und Reflexion des nun Vorhandenen (Bisheriges und Erneuerstes)	<p>Was wollen wir behalten?                      Wie bewährt sich das Neue?                      Wie können wir es stabilisieren                      Wie kann es zu unserem Alltag werden?                      Was stärkt uns in unserem weiteren Tun?                      Wie können die neuen Erfahrungen und Kompetenzen allen Beteiligten zugänglich machen?</p>	Reflexion und Prüfung des Erneuerungs geschehens entlang der angeführten Fragen	Reflexionsformat mit schöpferischen Methoden, angepasst an die Akteurinnen und Akteure des Erneuerungsprozesses	neuerliche Anspannung, Zweifel, Verlangsamung
<p><b>ZWEITE ÜBERWINDUNG DER SCHWELLE:</b>  <i>Der Held erkennt seine Aufgabe beide Welten miteinander zu verbinden.</i>  <b>Die Schule zeigt sich in ihrem Umfeld mit neuer Identität</b></p>	Entscheidungsfindung darüber, welche Neuerungen langfristig etabliert werden sollen	<p>Wie/ Wer sind wir jetzt und wo wollen wir damit hin?                      Was ist die neue Qualität unserer Schule?                      Wie soll unsere Arbeit? Kooperation/ Umgang miteinander sein?                      Wie wollen wir mit dem stetigen Veränderungsprozess umgehen?</p>	Projektplanung/ Umsetzungsplanung für die konkreten Erneuerungen in der Zukunft entlang der angeführten Fragen	Inhaltsebene: Erarbeitung von Maßnahmen zur Erstellung und Strukturierung einer übersichtlichen und visualisierten Projektplanung Prozessebene: Gemeinsame rituelle Schwellenüberschreitung	Interner und externer Austausch über die gesammelten Erfahrungen
<p><b>ERNEUERUNG:</b>  <i>Im ehemals vertrauten orientiert sich der Held wie er das Gewonnene teilen und unter Beweis stellen kann</i>  <b>Die Schule sichert ihre neuen Erkenntnisse Kompetenzen und Erfahrungen ggf. auch gegen Widerstand ab.</b></p>	Den veränderten Blick auf das Gewohnte schärfen, um daraus Handlungsweisen, Beziehungen und Strukturen für die neue Schule abzuleiten	<p>Wie können wir die neuen Qualitäten, Kompetenzen in den Alltag überführen?                      Welche strukturellen, personellen Schwierigkeiten müssen wir überwinden?                      Was bedeuten die bereits erprobten /installierten Veränderungen in den gewohnten Strukturen, Zeitplan, Inhalte, für Schüler, Eltern, Schulaufsicht, Finanzen.....</p>	Erarbeiten von Strukturen einer Balance von Bewährtem und Innovation	Format zur Balance von Bewährtem und Innovation entlang der Dimensionen: Rationalität Sinnhaftigkeit Emotionalität Innere Bilder Sozialität	Intensiver Austausch mit der Umwelt über Erfahrungen mit und zur Darstellung des Neuen
<p><b>MEISTER ZWEIER WELTEN:</b>  <i>Der Held zeichnet sich durch ein ganzheitliches Denken aus, weil er zwei Welten in sich integriert.</i>  <b>Die Schule hat die Neuerungen fix im Alltag integriert und ist lebendiger und innovativer geworden</b></p>	Würdigung, Prozessabschluss	<p>Was haben wir geschafft?                      Wie sind wir jetzt anders?                      Was zeichnet uns jetzt aus?                      Wie bewegen wir uns da?                      Was nehmen wir uns für den nächsten Prozess mit?</p>	Rückschau, Zusammenfassung	Gemeinsam vorbereitete freudvolle, rückblickende Abschlussveranstaltung	Ruhe, Sicherheit und gleichmäßige Anspannung im Wechsel

