

ZUKUNFT GESTALTEN: KULTURWANDEL AN MUSIKSCHULEN

Partizipative Ansätze – Praxisbeispiele – Chancen



Wie alles begann...

01/2022

Einstieg

- 1. Konferenz als Schulleitung mit dem gesamten Kollegium
- Das „Dinosaurier-Debakel“

01-04/2022

Interne Brainstormingphase

- Einzelgespräche mit allen Kolleg/innen
- Ideen-Mindmap „Ludwigshafener Musikhaus“

05&09/2022

Musikschulübergreifende Klausurtagungen

- Gemeinsame Machbarkeitsprüfung und Entwicklung von sofort umsetzbaren Maßnahmen
- Einrichtung von 7 AGs zu den Themen:
 - 1) Schülerförderung
 - 2) Kollegiale Zusammenarbeit
 - 3) Präsenz-/Teamzeit
 - 4) Groove-Werkstatt
 - 5) Mottowochen
 - 6) Ensemblepflicht Bonus versus Pflicht
 - 7) Leitbild



Wie alles begann...

Wie können wir den
Teamgedanken stärken?

Wie können wir
voneinander lernen?

Wie kann die
Identifikation mit der
Musikschule gestärkt
werden?

Wie empfangen wir
neue KollegInnen
(Onboarding)?

Wie alles begann...

- Teambuilding
- Voneinander lernen/Peer-Learning
- Identifikation mit Institution/Bindung an Institution/Engagement für Institution
- Personalentwicklung/Weiterbildung/Lebenslanges Lernen
- (Willkommens-)Kultur



**Change-
Management**

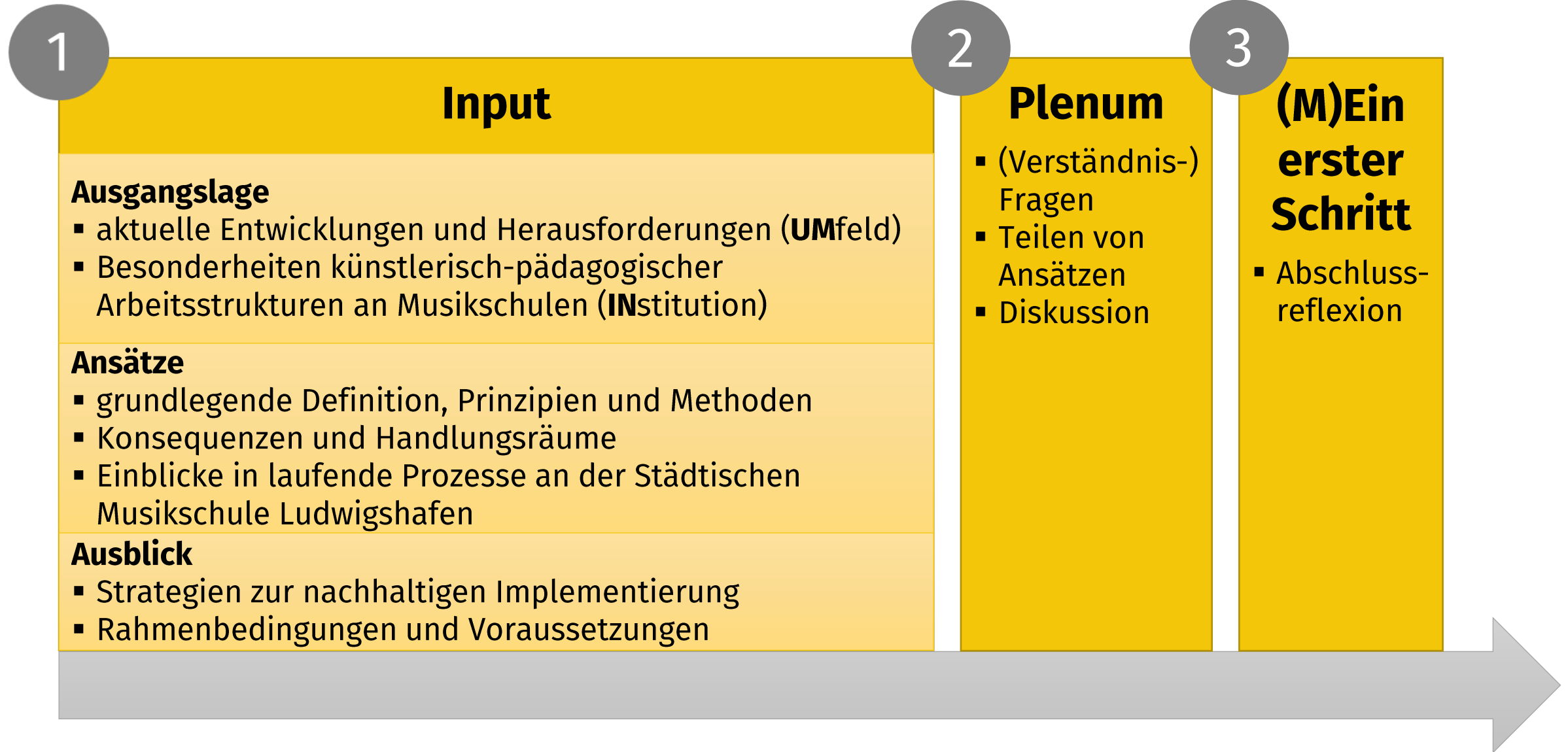
Wie alles begann...

- Teambuilding
- Voneinander lernen/Peer-Learning
- Identifikation mit Institution/Bindung an Institution/Engagement für Institution
- Personalentwicklung/Weiterbildung/Lebenslanges Lernen
- (Willkommens-)Kultur



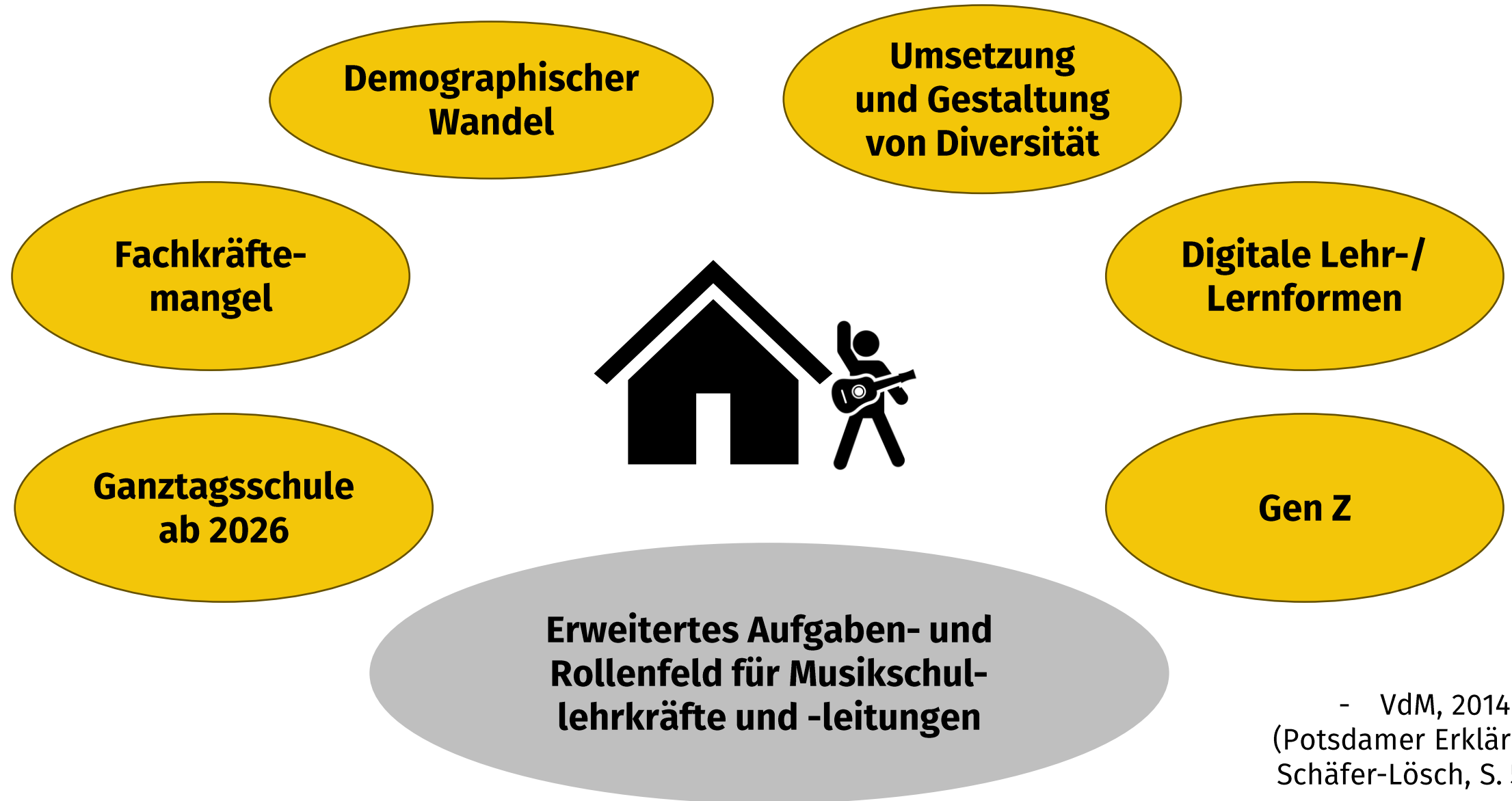
**Cultural Change-
Management**

Fahrplan: Kulturwandel an Musikschulen



Kulturwandel: Ausgangslage

Umfeld



- VdM, 2014
(Potsdamer Erklärung);
Schäfer-Lösch, S. 57 ff.



„Keiner von uns ist so klug wie wir alle.“

– Ken Blanchard

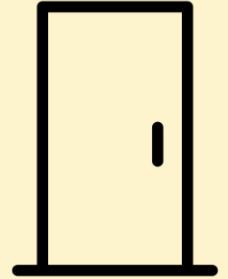
Kulturwandel: Ausgangslage Institution



Freiheit der
Lehre



„Einzel-
kämpfertum“



künstlerisch-
pädagogische
Überzeugungen

Strukturen



Kulturwandel: Ausgangslage

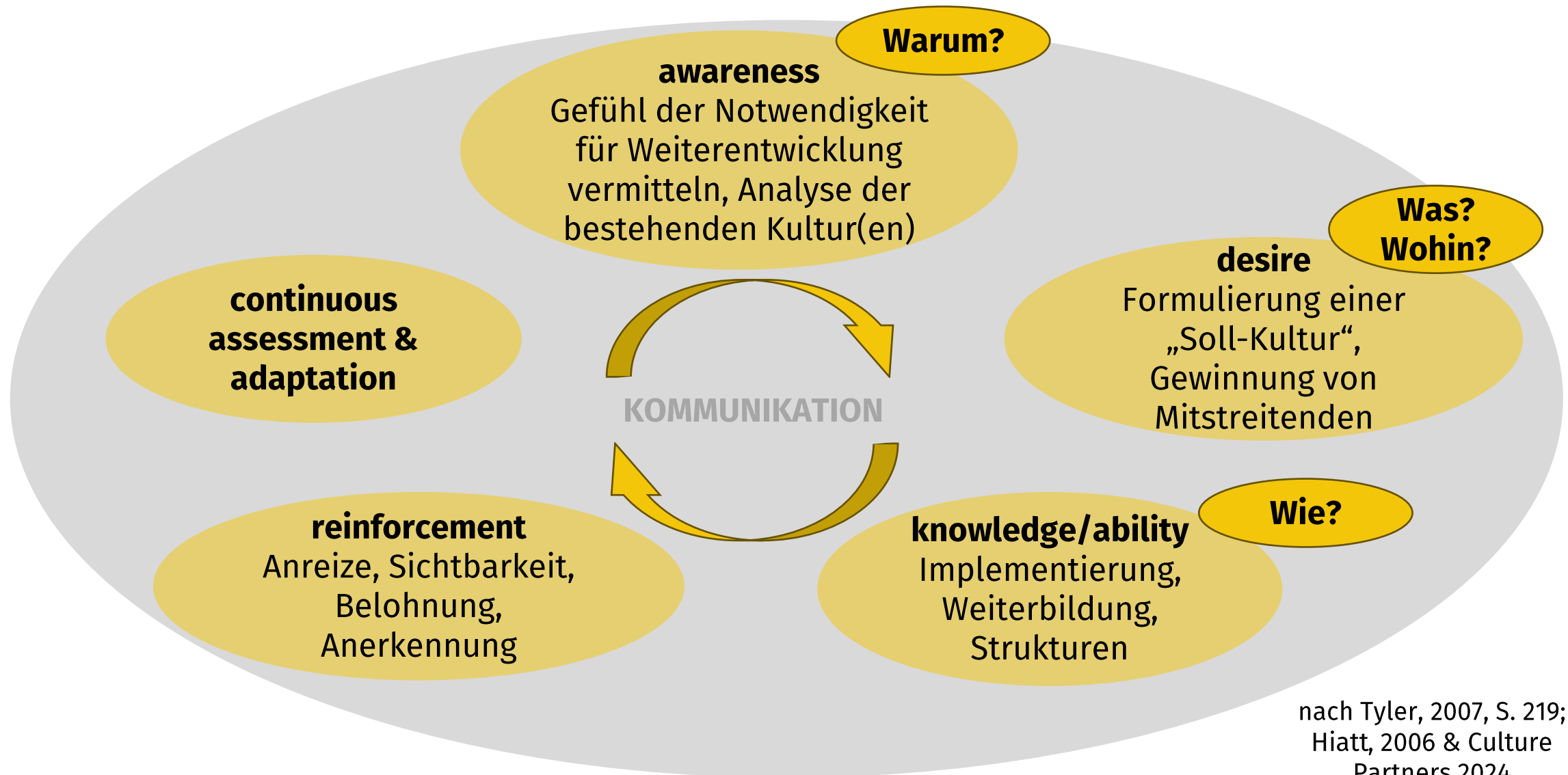
organisational culture =
the way I do things around here

organisational culture =
the way **we** do things around here

- Tyler, 2007, S. 215

Kulturwandel: Ansätze

6-Stufen-Modell für Veränderungsprozesse



nach Tyler, 2007, S. 219;
Hiatt, 2006 & Culture
Partners 2024

Kulturwandel: Ansätze

Typische Fettnäpfchen

- Lehrende sehen vielleicht überhaupt nicht die Notwendigkeit eines Kulturwandels.
- Lehrende fühlen sich durch einen Veränderungsprozess womöglich missverstanden, nicht gewürdigt und hinreichend wertgeschätzt.
- der Veränderungsprozess gefährdet womöglich Praktiken, die Lehrenden sehr am Herzen liegen.
- der Veränderungsprozess hat womöglich ungewollte Konsequenzen.



Tyler, 2007, S. 218f.

Kulturwandel: Ansätze Normatives Management

Haupt Herausforderung	Managementebene	Managementinstrumente/ Zentrale Leitfragen
Unterschiedliche Anliegen und Interessen führen zu Zielkonflikten	Normative Ebene	(internes) Leitbild <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wohin gehen wir? ▪ Wozu sind wir da? ▪ Woran glauben wir?
Komplexität und Ungewissheit des Umfelds führen zu Veränderungsdruck	Strategische Ebene	SWOT-Analyse Wettbewerbsmatrix
Knappe Ressourcen führen zu Zeit- und Kostendruck	Operative Ebene	Projektmanagement <ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Ziele und konkrete Maßnahmen leiten sich ab?

nach Bleicher, 2011, S. 96

Kulturwandel: Ansätze Umsetzung Normatives Management - Grundsätzliches

Grundsätzliches			Konsequenzen für Musikschulleitung	
Stakeholder- Analyse & - Einbindung	Vielfältige Partizipations- formate	Anknüpfen statt überstülpen	Rollenklarheit und Transparenz	Externe oder interne Co- Moderation
Kleine Schritte & Pilotprojekte	Transparenz schaffen	Peer-Einfluss nutzen	Fokus auf Prozess statt auf Inhalt	Aktives Zuhören & Zurückhaltung
Fehlerkultur etablieren				

Kulturwandel: Ansätze

Praxisbeispiel Städtische Musikschule Ludwigshafen

01/2022

Einstieg

- 1. Konferenz als Schulleitung mit dem gesamten Kollegium

01-04/2022

Interne Brainstormingphase

- Einzelgespräche mit allen Kolleg/innen

05&09/2022

Musikschulübergreifende Klausurtagungen

- Gemeinsame Machbarkeitsprüfung und Entwicklung von sofort umsetzbaren Maßnahmen

Seit 06/2023

Externe Prozessbegleitung

- Einzelberatungen Musikschulleitung
- Moderation und inhaltliche Impulse

Kulturwandel: Ansätze

Praxisbeispiel Städtische Musikschule Ludwigshafen

01/2022

Einstieg

- 1. Konferenz als Schulleitung mit dem gesamten Kollegium

01-04/2022

Interne Brainstormingphase

- Einzelgespräche mit allen Kolleg/innen

05&09/2022

Musikschulübergreifende Klausurtagungen

- Gemeinsame Machbarkeitsprüfung und Entwicklung von sofort umsetzbaren Maßnahmen

Seit 06/2023

Externe Prozessbegleitung

- Einzelberatungen Musikschulleitung
- Moderation und inhaltliche Impulse

03/2024

Einbindung Perspektive Schüler/innen

- Einführung in aktuellen Prozess mit SVA-Schüler/innen, Angela und Maria
- Arbeitsauftrag Schüler/innen für Think-Tank-Tag

Arbeitsauftrag SVA-Schüler/innen

Think-Tank-Tag: 05.04. | 14-17 Uhr

- ➔ Präsentation eurer Ergebnisse (10-15 Min.) inklusive:
- ➔ Priorisierung
- ➔ Ideen zur weiteren Vorgehensweise
- ➔ Fragen an die AG

1

Ist-Stand

- Was schätzt ihr aktuell besonders an der Musikschule Ludwigshafen?

2

Visionen

- Welche bislang ungenutzten Lern-Möglichkeiten seht ihr an der Musikschule für euch, aber auch für andere SchülerInnen?

3

Gelingsbedingungen & Voraussetzungen

- Was benötigt ihr bzw. was wären notwendige Voraussetzungen für eine Ausgestaltung eurer Ideen?
- Wie könnten SchülerInnen zukünftig in die Gestaltung und Entwicklung der Musikschule verstärkt miteinbezogen werden?

Kulturwandel: Ansätze

Praxisbeispiel Städtische Musikschule Ludwigshafen

01/2022

Einstieg

- 1. Konferenz als Schulleitung mit dem gesamten Kollegium

01-04/2022

Interne Brainstormingphase

- Einzelgespräche mit allen Kolleg/innen

05&09/2022

Musikschulübergreifende Klausurtagungen

- Gemeinsame Machbarkeitsprüfung und Entwicklung von sofort umsetzbaren Maßnahmen

Seit 06/2023

Externe Prozessbegleitung

- Einzelberatungen Musikschulleitung
- Moderation und inhaltliche Impulse

03/2024

Einbindung Perspektive Schüler/innen

- Einführung in aktuellen Prozess (SVA-Schüler/innen, Angela und Maria)
- Arbeitsauftrag Schüler/innen für Think-Tank-Tag

04&12/2024

Think-Tank-Tage

- Entwicklung weitere Vorgehensweise (Leitung, AG „Kollegiale Zusammenarbeit“, teilweise Schüler/innen, Maria)
- Stärkung der Stimmen der Schüler/innen: Einführung Vertrauensdozent/innen & Ideenkasten
- Konzeption Team-Tag

Kulturwandel: Ansätze

Praxisbeispiel Städtische Musikschule Ludwigshafen

01/2022

Einstieg

- 1. Konferenz als Schulleitung mit dem gesamten Kollegium

01-04/2022

Interne Brainstormingphase

- Einzelgespräche mit allen Kolleg/innen

05&09/2022

Musikschulübergreifende Klausurtagungen

- Gemeinsame Machbarkeitsprüfung und Entwicklung von sofort umsetzbaren Maßnahmen

Seit 06/2023

Externe Prozessbegleitung

- Einzelberatungen Musikschulleitung
- Moderation und inhaltliche Impulse

03/2024

Einbindung Perspektive Schüler/innen

- Einführung in aktuellen Prozess (SVA-Schüler/innen, Angela und Maria)
- Arbeitsauftrag Schüler/innen für Think-Tank-Tag

04&12/2024

Think-Tank-Tage

- Entwicklung weitere Vorgehensweise (Leitung, AG „Kollegiale Zusammenarbeit“, teilweise Schüler/innen, Maria)
- Stärkung der Stimmen der Schüler/innen: Einführung Vertrauensdozent/innen & Ideenkasten
- Konzeption Team-Tag

01&02/2025

Leitungs- & AG-Briefings

- Ausarbeitung Team-Tag „vom Kollegium für das Kollegium“
- Vorbeugung Rollenkonflikte und Einführung neuer Rollen

Kulturwandel: Ansätze

Praxisbeispiel Städtische Musikschule Ludwigshafen

01/2022

Einstieg

- 1. Konferenz als Schulleitung mit dem gesamten Kollegium

01-04/2022

Interne Brainstormingphase

- Einzelgespräche mit allen Kolleg/innen

05&09/2022

Musikschulübergreifende Klausurtagungen

- Gemeinsame Machbarkeitsprüfung und Entwicklung von sofort umsetzbaren Maßnahmen

Seit 06/2023

Externe Prozessbegleitung

- Einzelberatungen Musikschulleitung
- Moderation und inhaltliche Impulse

03/2024

Einbindung Perspektive Schüler/innen

- Einführung in aktuellen Prozess (SVA-Schüler/innen, Angela und Maria)
- Arbeitsauftrag Schüler/innen für Think-Tank-Tag

04&12/2024

Think-Tank-Tage

- Entwicklung weitere Vorgehensweise (Leitung, AG „Kollegiale Zusammenarbeit“, teilweise Schüler/innen, Maria)
- Stärkung der Stimmen der Schüler/innen: Einführung Vertrauensdozent/innen & Ideenkasten
- Konzeption Team-Tag

01&02/2025

Leitungs- & AG-Briefings

- Ausarbeitung Team-Tag „vom Kollegium für das Kollegium“
- Vorbeugung Rollenkonflikte und Einführung neuer Rollen

02/2025

Team-Tag

- Entwicklung & Umsetzung eines internen Leitbilds (Kollegium, Verwaltung und Maria)
- 1. Fassung: internes Leitbild
- Gemeinsame Konzeption von Maßnahmen zur Umsetzung, Festlegung von Verantwortlichkeiten

Team-Tag: Konzeption & Ablaufplan

Die Musikschule sind wir – Werte und (neue Wege) unserer Zusammenarbeit

„Danke“ und Wertschätzung als Ausgangspunkt | Angela

- Rückblick auf (emotional) starke musikpädagogische Projekte der Musikschule

Notwendigkeit klären – Warum ein Leitbild?

- Kurzeintrag 1 | Maria: Externe Perspektive – Herausforderungen und Chancen im Berufsfeld Musikschule
- Kurzeintrag 2 | Vertrauenslehrende: Perspektive der Schüler/innen – Umfrageergebnisse & Ideen
- Kurzeintrag 3 | Angela: Perspektive Leitung – Rückblick, Visionen und Ziele (u.a. aus Einzelgesprächen)

Visionen zusammenbringen – Leitbild entwickeln | AG-Mitglieder und Maria (ohne Angela)

- Gruppenarbeitsphase mit anschließendem Plenum
- Was läuft schon gut, und was inspiriert dich, Teil dieses Teams zu sein?
- Was möchtest du im Team erreichen, und wofür stehst du mit deiner Arbeit?
- Was macht für dich eine gute Zusammenarbeit aus?

Leitbild umsetzen

- Gruppenarbeitsphase zu zentralen Themen des Leitbilds mit anschließendem Plenum
- Was könnten wir tun, um zu unseren Leitbildsätzen zu gelangen?
- Was brauchen wir dafür von wem?
- Ein erster Schritt pro Leitbildsatz: Maßnahme + verantwortliche Person

Gemeinsamer Ausklang bei Buffet und Cocktails

Team-Tag: Ergebnisse - Leitbild/Visionen

1) Fächerübergreifende Vernetzung stärken

- Wir möchten uns verstärkt fächerübergreifend und über den eigenen Flur hinaus vernetzen, voneinander lernen und austauschen (projektbasiertes Lernen, klassenübergreifende Workshops, Abstimmung von Zielen).

2) Transparentere Kommunikationsstrukturen schaffen

- Wir möchten transparent und einfach miteinander kommunizieren.
- Wir möchten den Austausch zwischen Verwaltung und Lehrenden stärken.

3) Onboarding unterstützen

- Wir möchten neue Kolleg/innen bei ihrem Start an unserer Musikschule unterstützen.

4) Sichtbarkeit und Außenwirkung erhöhen

- Wir möchten die Sichtbarkeit und Außenwirkung unserer Musikschule stärken.
- Die Bedeutung von Musik und musikalischer Bildung in der Öffentlich soll vermittelt werden, Kooperationen mit externen Partnern sollen ausgebaut werden.

5) Einführung und Einbettung moderne Unterrichtsformen & digitaler Lehr-/Lernwege

- Wir möchten schülerzentrierter in Bezug auf moderne Unterrichtsformen und digitale Lehr-/Lernwege unterrichten (Hybridunterricht, individuelles Coaching, Online-Unterricht).

6) Persönliche Weiterbildung und Qualifizierung

- Wir möchten unsere Selbstreflexionsfähigkeit stärken und persönliche Weiterbildung und Qualifizierungsmaßnahmen ausbauen.

Was seit 2022 erreicht wurde...

Allgemein

- Umdenken im Kollegium, zunehmende Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Ideen
- Stärkung und Weiterentwicklung unserer Musikschulfamilie trotz desolater Haushaltslage

Fächerübergreifende Vernetzung

- Ausbau von Teamteaching-Formaten
- Groove-Werkstatt
- Hospitationen von Schüler/innen
- Format „Wissen teilen – Kolleg/innen helfen Kolleg/innen“
- Gestaltung von Begegnungsräumen: Einrichtung eines Aufenthaltsraums mit Küche für das Kollegium

Transparente Kommunikationsstrukturen

- MotW (Mail of the Week)

Raum für Schüler/innen

- Vertrauenslehrende & Ideenkasten
- Schaffung von Überäumen

Onboarding

- Anpassung von Stellenausschreibungen und Bewerbungsverfahren im Hinblick auf unseren Leitbildprozess

Darüber hinaus

- Umdenken von SVA/BFA – Fachkräftemangel entgegenwirken

Zwischenfazit

Lehrendenstimmen zum laufenden Prozess

Wie schätzt ihr den aktuellen Prozess ein (herausfordernde & Mehrwert-Aspekte)?

- Wichtig für das Gelingen ist das Gefühl, sich vom Bestehenden aus weiterzuentwickeln, dann werden im Lauf der Zeit noch mehr Kolleg/innen bereit sein, sich zu beteiligen.
- Wichtig sind immer wieder neue Impulse, sowohl durch Initiativen aus dem Kollegium als auch von der Schulleitung.
- Die Erweiterung bzw. Verbesserung der Räumlichkeiten motiviert.
- Zeit einplanen für Gemeinsamkeit ist essentiell, damit wir ein institutionelles Wir-Gefühl entwickeln.
- Herausfordernd ist, dass Konflikte und Differenzen auf zwischenmenschlicher Ebene überwunden werden müssen. Wenn wir aber kommunikativ ausgestattet und weitergebildet werden, ist auch hier ein gemeinsamer Blick nach vorne möglich.

Wie soll es für uns weitergehen?

- „Das Leben ist wie Fahrradfahren. Um die Balance zu halten, musst du in Bewegung bleiben.“ (Albert Einstein)

Das möchten wir den Kongress-Teilnehmenden mitgeben

- Bereitschaft zu Offenheit, Neugier und Einsicht in die Notwendigkeit in Anbetracht des gesellschaftlichen Wandels
- Jeden und jede ansprechen, multiperspektivisch arbeiten, Zusammenarbeit mit Musikhochschulen
- Vertrauen in die Kolleg/innen setzen: Viele bringen großartige Ideen mit; gemeinsam wie ein Filter fungieren

Zwischenfazit und Gelingensbedingungen Einschätzung Leitung zum laufenden Prozess

Was habe ich als Schulleiterin gelernt?

- GEDULD!

Was ist mir wichtig?

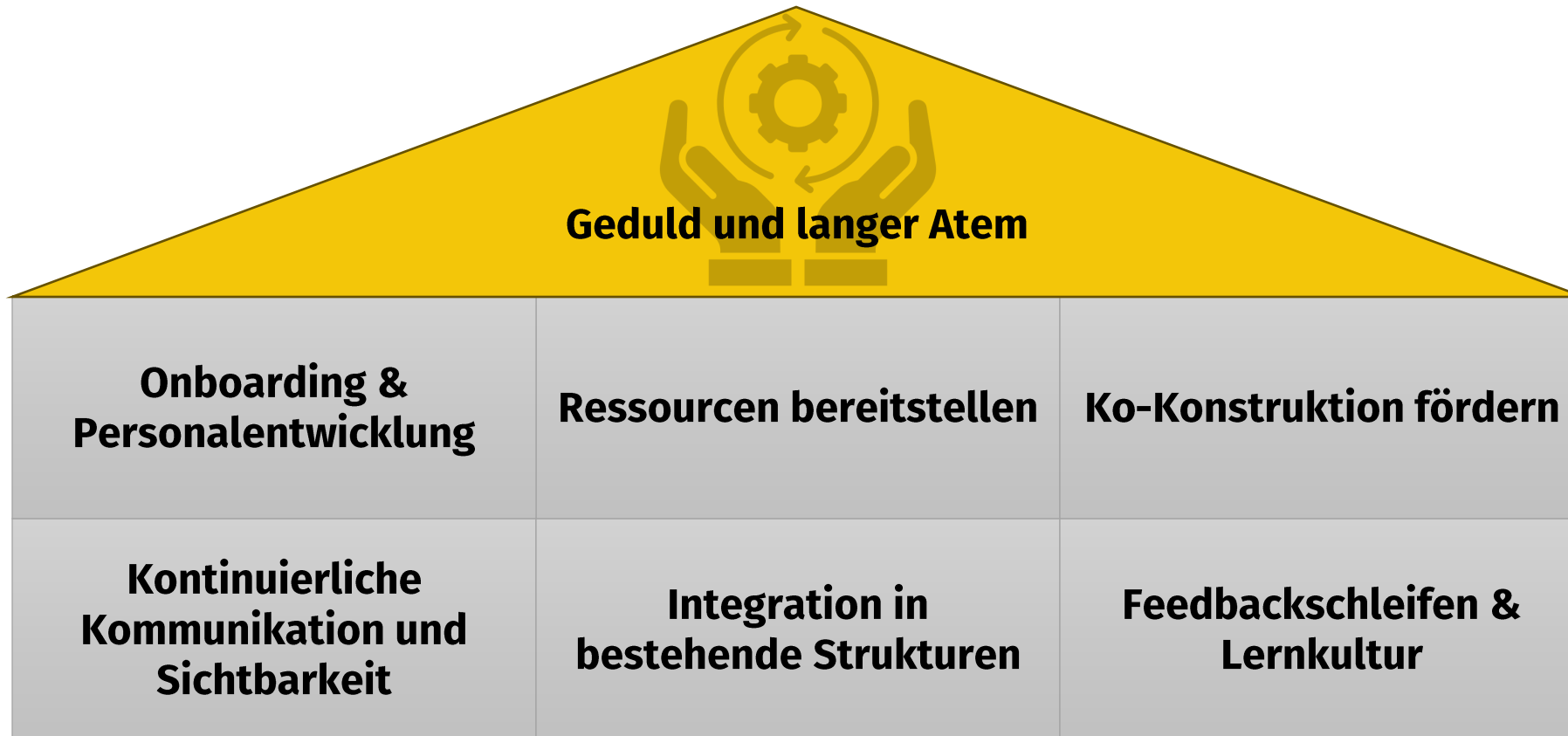
- möglichst viele Kolleg/innen mitzunehmen
- weiter daran zu arbeiten, dass unsere Musikschule ein Ort ist, an dem sich alle Menschen wohl fühlen und an der ein kreatives, wertschätzendes und freundschaftliches Miteinander herrscht
- unsere Schüler/innen verstärkt zu Wort kommen und mitgestalten zu lassen, um sie noch individueller begleiten zu können

Was benötigen wir als Musikschule für unseren Prozess?

- Unterstützung durch Eltern, Förderkreis, Politik und weiterhin externe Prozessbegleitung
- finanzielle Ausstattung und Unterstützung durch Querschnittsämter

Anhang: Kulturwandel gestalten

Wege zur nachhaltigen Implementation



Plenum

- 1) Verständnisfragen
- 2) Weitere Fragen, Anmerkungen, Einblicke in eigene Prozesse, Diskussion

(M)Ein erster Schritt



1) Individuelle Reflexion (2 Min.)

- Was läuft bezüglich der Zusammenarbeit/partizipativer Strukturen/Kultur an meiner Musikschule bereits gut?
- ODER: Welchen kleinen, für mich als positiv wahrgenommenen Veränderungsschritt habe ich bereits angestoßen/erlebt?

Halten Sie EINEN Gedanken hierzu fest.

2) Austausch mit Nachbar/in (4 Min.)

Teilen Sie diesen einen Punkt mit einer Person im Plenum in Ihrer Nähe. (Konzentrieren Sie sich auf das Mitteilen und weniger auf das Diskutieren.)

Fazit

- Weiterentwicklung setzt bei institutionellen und persönlichen Stärken an.
- „Jedes Mitglied einer Organisation ist als Kulturträger zu verstehen.“ (Peham, 2025)
- „Beziehungen im Lernen [...] sind die entscheidende Lernumgebung.“ (Reich, 2012)
- Als Lehrkräfte und Leitende prägen Sie in entscheidendem Ausmaß das Berufsfeld und das Berufsbild von Musikschularbeit.



*Teachers teach as they were taught,
not as they were taught to teach.*

- Altmann, 1983, S. 24

Quellen

- Altman, H. B. (1983). Training foreign language teachers for learner-centered instruction: Deep structures, surface structures and transformations. In J. E. Alatis, H. H. Stern & P. Strevens (Hrsg.), *Applied Linguistics and the Preparation of Second Language Teachers: Towards a Rationale* (GURT 1983) (S. 19-25). Washington, D. C.: Georgetown University Press.
- Bleicher, K. (2011). *Das Konzept Integriertes Management. Visionen – Missionen – Programme*, 8. Auflage. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Culture Partners (2024). *Mastering Culture Change Management: A Comprehensive Guide*. <https://culturepartners.com/insights/mastering-culture-change-management-a-comprehensive-guide/> [05.05.2025].
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: a model for change in business, government, and our community*. Prosci.
- Peham, C. (2025). Kulturwandel ist ein Prozess, kein Projekt. Zur Implementierung eines Code of Conduct. *nmz hochschulmagazin* (Dezember 2024/Januar 2025) (S. 1f.).
- Reich, K. (2012). *Konstruktivistische Didaktik. Das Lehr- und Studienbuch mit Online-Methodenpool*, 5. erweiterte Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Schäfer-Lösch, R. (2016). *Musikschule im Wandel – Chancen und Herausforderungen für die Deutsche Musikschiullandschaft im Spiegel des normativen Managements*. Marburg: Tectum Verlag.
- Tyler, S. (2007). *The Manager's Good Study Guide*, 3rd edition. Milton Keynes: The Open University.
- VdM (2014). *Musikschule im Wandel – Inklusion als Chance*, Potsdamer Erklärung vom 16. Mai 2014. https://www.musikschulen.de/medien/doks/vdm/potsdamer_erklaerung_inklusionspapier.pdf [05.05.2025].

Anhang: Kulturwandel gestalten

Auftakt gewinnbringend realisieren

Kulturwandel gestalten

- ein Gefühl der Notwendigkeit vermitteln: Kulturwandel begründen
- Unterschiedliche Grundbedürfnisse und Persönlichkeitsstrukturen anerkennen
- *alle* Praktiken wahrnehmen, würdigen und wertschätzen: Vorhandenes ist nicht per se schlecht
- Partizipation ermöglichen: *gemeinsam* getragene Ziele/Visionen entwerfen (Leitbild)
- transparente Kommunikation und Strukturen gewähren („offene Türen“, klare Ansprechpersonen, Updates geben etc.)

Künstlerisch-pädagogische Überzeugungen erweitern

- Räume der Irritation, Begegnung, Auseinandersetzung schaffen: Personen zusammenbringen, Ko-Konstruktion fördern

„vorbeugende Maßnahmen“

- Stellenausschreibungen und -besetzungen
- Onboarding-Programme

Personen bei ihren Gepflogenheiten abholen

- bei denen anfangen, die wollen
- Offenheit, Experimentierfreude vorleben und signalisieren
- „Vorbild-Ansatz“: (skeptische) Personen durch geschätzte KollegInnen gezielt ansprechen
- (skeptische) Personen in ihrer künstlerischen-pädagogischen Expertise abholen
- Sachverhalte anders rahmen = „Re-Framing“
- Rahmenbedingungen schaffen, Mehraufwand honorieren (z.B. Fördertöpfe für innovative Lehrprojekte, Lehrpreise, Stundenkontingente für Weiterbildung)

Anhang: Kulturwandel gestalten

Auftakt gewinnbringend realisieren

- **Startpunkt Normative Ebene:** Beginnen Sie den Dialog über "Warum gibt es uns?" und "Wohin wollen wir gemeinsam?". Nutzen Sie Methoden wie Werte-Workshops, Zukunftswerkstätten.
- **Stakeholder-Analyse & Einbindung:** Wer ist alles betroffen? (Lehrkräfte [alle Statusgruppen!], Verwaltung, Schüler/innen, Eltern, Träger, Kooperationspartner). Wie können deren Stimmen gehört werden? (Umfragen, Interviews, Fokusgruppen).
- **Vielfältige Partizipationsformate:** Bieten Sie unterschiedliche Möglichkeiten zur Beteiligung an (von niedrigschwellig bis intensiv: Infoveranstaltungen, Umfragen, Ideenboxen, Workshops, Projektgruppen).
- **Transparenz schaffen:** Kommunizieren Sie klar über Ziele, Prozessschritte, Entscheidungsspielräume und Ergebnisse.
- **Kleine Schritte & Pilotprojekte:** Fangen Sie überschaubar an, um Erfahrungen zu sammeln und schnelle(re) Erfolge zu ermöglichen.
- **Fehlerkultur etablieren:** Offen über Fehler und "Fettnäpfchen" sprechen signalisiert Lernbereitschaft und senkt die Angst vor Neuem.

Anhang: Kulturwandel gestalten

Das Kollegium gewinnen

- **Anknüpfen statt Überstülpen:** Zeigen Sie auf, wie die gemeinsame Vision die *bereits vorhandenen* pädagogischen Werte und Ziele der Lehrkräfte unterstützen oder erweitern kann. Es geht nicht darum, das Alte als schlecht abzutun, sondern eine gemeinsame Ausrichtung für die Zukunft zu finden, die auf den Stärken aufbaut.
- **Partizipation bei der Entwicklung:** Wenn Lehrkräfte an der *Entwicklung* der Vision und des Leitbilds beteiligt sind (normative Ebene), steigt die Identifikation und das Gefühl der Eigenverantwortung ("Ownership"). Ihre Expertise wird wertgeschätzt.
- **Fokus auf den Nutzen für Schüler/innen:** Argumentieren Sie aus der Perspektive der Schülerinnen und Schüler. Wie profitieren sie von der neuen Ausrichtung?
- **Übersetzung in die Praxis:** Machen Sie deutlich, wie sich die Vision konkret im Unterrichtsalltag positiv auswirken kann, ohne die pädagogische Freiheit unnötig einzuschränken. Es geht oft mehr um Haltung und gemeinsame Prinzipien als um rigide Vorgaben.
- **Peer-Einfluss nutzen:** Identifizieren Sie Multiplikator/innen im Kollegium, die den Prozess mittragen und positiv auf Kolleg/innen einwirken können.
- **Pilotprojekte:** Starten Sie mit kleineren, überschaubaren Projekten, um die Vorteile der neuen Ausrichtung erfahrbar zu machen.

Anhang: Kulturwandel gestalten

Die Rolle der Leitung in partizipativen Prozessen durchdenken

- **Rollenklarheit & Transparenz:** Die Leitung sollte offen kommunizieren, wann sie in welcher Rolle agiert (z.B. "Heute bin ich hier als Teil des Teams, um Ideen zu sammeln" vs. "Als Leitung muss ich folgende Rahmenbedingungen vorgeben"). Diese Transparenz über den eigenen Rollenkonflikt kann helfen.
- **Externe Moderation:** Für zentrale Workshops oder heikle Phasen ist eine neutrale externe Moderation oft die beste Lösung, da sie die Leitung entlastet und Machtgefälle reduziert.
- **Interne Co-Moderation/Rotierende Moderation:** Innerhalb des Teams kann die Moderationsverantwortung wechseln oder von einem kleinen Team (nicht nur der Leitung) übernommen werden. Dies erfordert aber klare Regeln und ggf. eine Schulung in Moderationstechniken.
- **Aktives Zuhören & Zurückhaltung:** Die Leitung muss bewusst üben, erst zuzuhören, Fragen zu stellen und die Ideen des Teams aufzunehmen, bevor sie eigene Meinungen oder Lösungen einbringt.
- **Fokus auf Prozess statt Inhalt:** Die Leitung kann sich stärker auf die Gestaltung und Einhaltung des *partizipativen Prozesses* konzentrieren, während die inhaltliche Arbeit stärker im Team liegt.
- **Vertrauensaufbau:** Echte Partizipation auf Augenhöhe braucht Zeit und erfordert, dass die Leitung Vertrauen aufbaut, indem sie Zusagen einhält und die Ergebnisse partizipativer Prozesse ernst nimmt und umsetzt (oder transparent erklärt, warum etwas nicht geht).
- **Es ist ein Lernprozess:** Auch für die Leitung ist dies eine Entwicklung. Fehler sind erlaubt, wichtig ist die Reflexion darüber im Team.

Anhang: Kulturwandel gestalten

Wege zur nachhaltigen Implementierung

- **Integration in bestehende Strukturen:** Neue Werte, Kommunikationsformen oder Arbeitsweisen müssen in den Regelbetrieb überführt werden (z.B. feste Agendapunkte in Teamsitzungen, Integration in Mitarbeitergespräche, Anpassung von Arbeitsabläufen).
- **Kontinuierliche Kommunikation & Sichtbarkeit:** Den Prozess und seine Fortschritte immer wieder thematisieren, Erfolge (auch kleine!) feiern und sichtbar machen.
- **Feedbackschleifen & Lernkultur:** Regelmäßige Reflexion im Team etablieren: Was läuft gut? Wo hakt es? Was müssen wir anpassen? (z.B. durch Kollegiale Beratung, Supervision).
- **Ressourcen bereitstellen:** Nachhaltiger Wandel braucht Zeit und manchmal auch Geld. Dies muss von der Leitung eingeplant und verteidigt werden.
- **Onboarding & Personalentwicklung:** Neue Mitarbeitende gezielt in die gewünschte Kultur einführen (Onboarding). Fortbildungen anbieten, die den Kulturwandel unterstützen. Bei Neubesetzungen auf Passung zur gewünschten Kultur achten.
- **Geduld & langer Atem:** Kulturwandel ist ein Marathon, kein Sprint. Rückschläge sind normal. Die Leitung muss den Prozess langfristig tragen und immer wieder neu beleben. Vorteil an Musikschulen gegenüber Musikhochschulen: Leitungen für längeren Zeitraum und nicht für kurze Amtsperioden.
- **Ko-Konstruktion ermöglichen:** Alle Mitglieder der Musikschule sind als Kulturträger zu verstehen. Demnach ist es hilfreich, Räume und Formate zu etablieren, in denen unterschiedlicher Kulturen miteinander in Kontakt kommen, Räume, in denen Reibung und auch Aushandlung entsteht (u.a. kollegiale Beratungs- und Hospitationsformate, Teamteaching etc.) Nur so kann transformatives Lernen, d.h. die Weiterentwicklung von persönlichen künstlerisch-pädagogischen Überzeugungen entstehen.