

Führe aus, was du versprochen hast

Von der Planung zur Umsetzung



ICBE, S. Anselmo, 6. April 2016

Zusammenfassung 1. Tag und Einführung 2. Tag



Aufbau des Beziehungsgeflechts einer Benediktinerschule

Beispiele für horizontale Beziehungen inner- und außerhalb der Schule



2. Schritt: Erwartungen, Leistungsversprechen und Ziele

Wir alle nehmen jetzt diese drei Interessengr.:	(a) Was sind deren drei wichtigste Erwartungen an die Schule?	(b) Wie lautet Ihr Leistungsversprechen gegenüber der Interessengruppe „Schüler“? <ul style="list-style-type: none"> • Christliche Bildung • Hervorragende Lehrqualität • Friedliche Atmosphäre • Vorbereitung auf den Arbeitsmarkt •
Das Kloster	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verbreitung der Benediktinermission 2. Regelmäßige Einkünfte 3. Frisches Blut 	
Die Lehrer	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sicherer Arbeitsplatz 2. Lehrfreiheit 3. Gemeinschaft auf Grundlage gemeinsamer Werte 	(c) Welche Schwächen oder Defizite hat Ihr Leistungsversprechen? <ul style="list-style-type: none"> • Mangel an geistlichem Wissen im Kollegium • Keine ausreichenden Beziehungen zum Arbeitsmarkt • ...
Die Schüler	<ol style="list-style-type: none"> 1. Effizientes Lernen 2. Inspiration 3. Schulabschluss 	

Beispiel

**VON EINEM TEUFELSKREIS
ZU EINEM TUGENDKREIS:
FÜR EINEN KULTURWANDEL AN
UNSEREN SCHULEN.**

WIE ES EINEN **BITTEREN UND BÖSEN EIFER GIBT**, DER VON GOTT TRENNT UND ZUR HÖLLE FÜHRT, SO GIBT ES **DEN GUTEN EIFER**, DER VON DEN SÜNDEN TRENNT, ZU GOTT UND ZUM EWIGEN LEBEN FÜHRT. DIESEN EIFER SOLLEN ALSO DIE MÖNCHHE MIT GLÜHENDER LIEBE IN DIE TAT UMSETZEN.

(RB 72, 1)

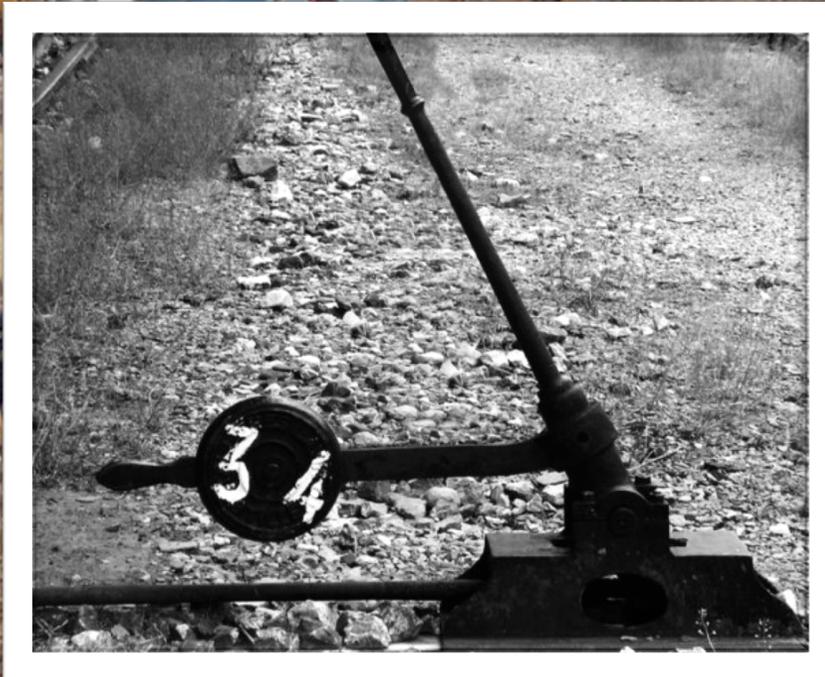
WIE ES EINEN TEUFELSKREIS GIBT, DER VON GOTT
TRENNT UND ZU TRAUIGKEIT UND EINSAMKEIT
FÜHRT, **SO GIBT ES DEN TUGENDKREIS DER VON
DEN SÜNDEN TRENNT, ZU GOTT UND ZU FREUDE,
WOHLERGEHEN UND ERFÜLLUNG FÜHRT.**

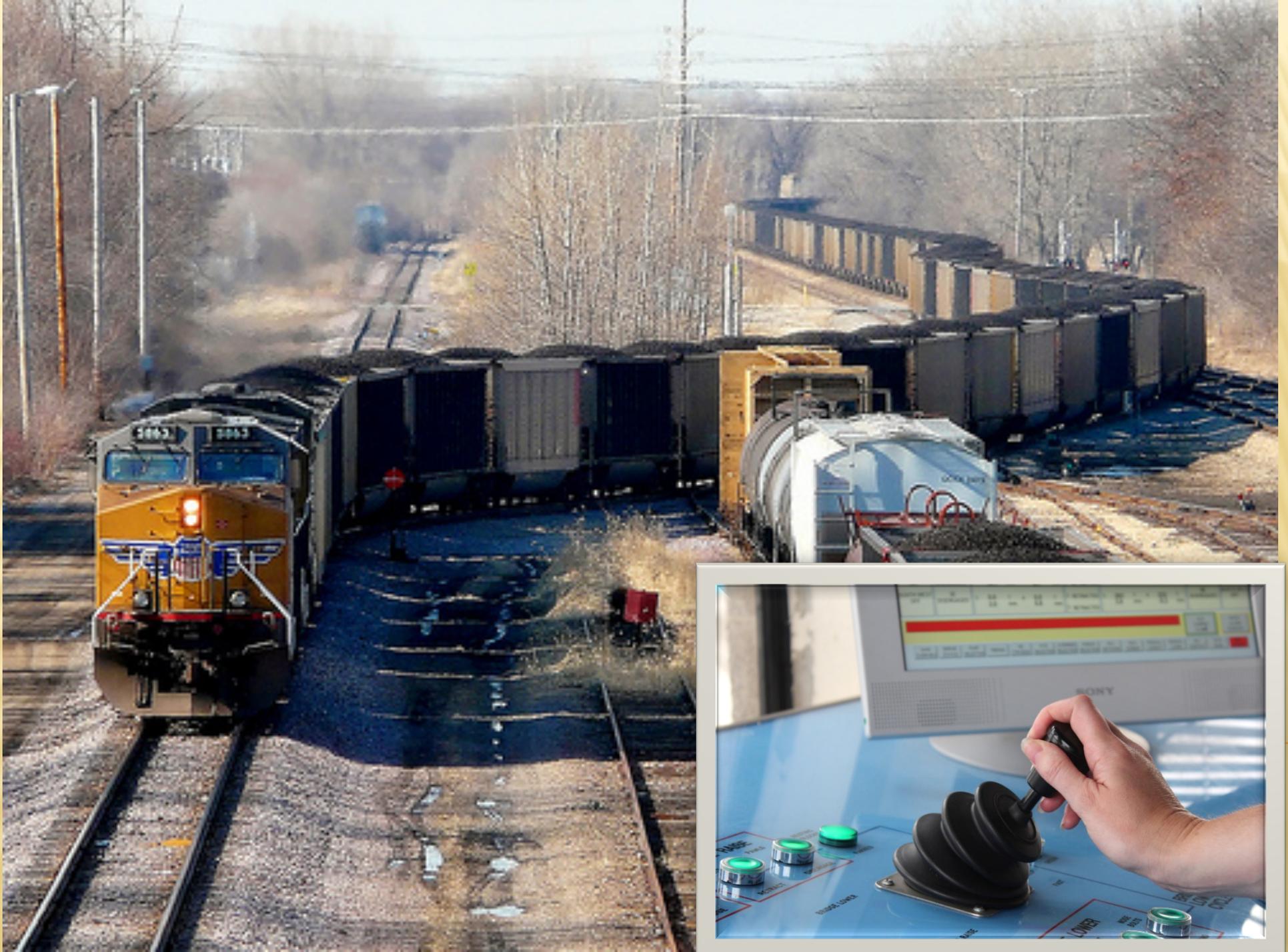
DIESEN TUGENDKREIS ALSO SOLLEN DIE MÖNCHE
MIT GLÜHENDER LIEBE UND VORSTELLUNGSKRAFT
FÖRDERN.

(RB 72, 1)

- DIE DISZIPLIN STÄRKEN
 - DIE PERSÖNLICHE FREIHEIT EINSCHRÄNKEN
 - SCHWIERIGE MENSCHEN WEGSCHICKEN

 - UM EINE NEUE DYNAMIK, EINEN NEUEN PROZESS ANZUSTOSSEN
-





DEM RAUM VORRANG ZU GEBEN BEDEUTET

- SICH VORMACHEN, ALLES IN DER GEGENWART GELÖST ZU HABEN,**
- ALLE RÄUME DER MACHT UND DER SELBSTBESTÄTIGUNG IN BESITZ NEHMEN ZU WOLLEN;**
- DAMIT WERDEN DIE PROZESSE EINGEFROREN. MAN BEANSPRUCHT, SIE AUFZUHALTEN.**

(EG 223)



GOT THEM

DER ZEIT VORRANG ZU GEBEN BEDEUTET, SICH DAMIT ZU BEFASSEN, PROZESSE IN GANG ZU SETZEN ANSTATT RÄUME ZU BESITZEN.

(EG 223)

ES GEHT DARUM, HANDLUNGEN ZU FÖRDERN, DIE EINE NEUE DYNAMIK IN DER GESELLSCHAFT ERZEUGEN ... DIESE VORANTREIBEN, AUF DASS SIE FRUCHT BRINGE ... DIES GESCHEHE OHNE ÄNGSTLICHKEIT, SONDERN MIT KLAREN ÜBERZEUGUNGEN UND ENTSCLOSSENHEIT.

(EG 224)

**ES GIBT HANDLUNGEN, DIE ZU
ERSTARRUNG FÜHREN, DIE DIE DYNAMIK
UND DEN VERÄNDERUNGSPROZESS
LÄHMEN,**

**UND ES GIBT HANDLUNGEN, DIE DIESE
ANSTOSSEN UND BEGÜNSTIGEN**





SICK OF



MEETINGS

**WHAT DO YOU MEAN
THERE'S A MEETING?**

IT'S FRIDAY!



TEUFELSKREIS:

- ES HERRSCHT KEIN **VERTRAUEN**
- DESHALB **ÖFFNET** SICH NIEMAND
- DESHALB **ENGAGIERT** SICH NIEMAND
- DESHALB FÜHLT SICH KEINER **VERANTWORTLICH**
- UND DESHALB **WIRD KEINE GEMEINSCHAFT AUFGEBAUT;**

**DIE MENSCHEN FLÜCHTEN SICH IN DEN INDIVIDUALISMUS,
DIE FREUDE VERSCHWINDET, UND WIR BEOBACHTEN
IMMER MEHR ÜBLE NACHREDE, MISSTRAUEN UND
TRAURIGKEIT.**



**MEHR DENN JE BRAUCHEN WIR MÄNNER
UND FRAUEN, DIE AUS IHRER ERFAHRUNG
ALS BEGLEITER DIE VORGEHENSWEISE
KENNEN, DIE SICH DURCH KLUGHEIT
AUSZEICHNET SOWIE DURCH DIE
FÄHIGKEIT ZUM VERSTEHEN, DURCH DIE
KUNST DES WARTENS SOWIE DURCH DIE
FÜGSAMKEIT DEM GEIST GEGENÜBER ...**

(EG 171)

WIR MÜSSEN DIE **KUNST DES ZUHÖRENS** ÜBEN, DIE MEHR IST ALS HÖREN. IN DER VERSTÄNDIGUNG MIT DEM ANDEREN STEHT AN ERSTER STELLE DIE FÄHIGKEIT DES HERZENS, WELCHE NÄHE MÖGLICH MACHT, OHNE DIE ES KEINE WAHRE GEISTLICHE BEGEGNUNG GEBEN KANN. ZUHÖREN HILFT UNS, DIE PASSENDE GESTE UND DAS PASSENDE WORT ZU FINDEN, DIE UNS AUS DER BEQUEMEN POSITION DES ZUSCHAUERS HERAUSHOLEN.

(EG 171)

**... DAMIT EINE GEWISSE REIFE ERLANGT
WIRD, SO DASS DIE PERSONEN FÄHIG
WERDEN, WIRKLICH FREIE UND
VERANTWORTLICHE ENTSCHEIDUNGEN ZU
TREFFEN, MUSS MAN MIT DER ZEIT
RECHNEN UND UNERMESSLICHE GEDULD
HABEN. (EG 171)**

WAS DER HEILIGE GEIST IN GANG SETZT, IST NICHT EIN ÜBERTRIEBENER AKTIVISMUS, SONDERN VOR ALLEM EINE **AUFMERKSAME ZUWENDUNG ZUM ANDEREN**, INDEM MAN IHN „ALS EINES WESENS MIT SICH SELBST“ BETRACHTET. DIESE LIEBEVOLLE ZUWENDUNG IST DER ANFANG EINER WAHREN SORGE UM SEINE PERSON, UND VON DIESER BASIS AUS BEMÜHE ICH MICH WIRKLICH UM SEIN WOHL.

(EG 199)

**DIE ECHTE LIEBE IST IMMER KONTEMPLATIV, SIE
ERLAUBT UNS, DEM ANDEREN NICHT AUS NOT
ODER EITELKEIT ZU DIENEN, SONDERN WEIL ES
SCHÖN IST, JENSEITS DES SCHEINS. ... NUR AUF
GRUNDLAGE DIESER WAHREN UND EHRLICHEN
NÄHE KÖNNEN WIR DIE ARMEN AUF IHREM WEG
ZUR BEFREIUNG ANGEMESSEN BEGLEITEN.**

(EG 199)

**Herausforderungen bei der Umsetzung
einer Strategie:
Es braucht ein
Veränderungsmanagement**







***„Ganz gleich wie wunderbar die Strategie ist,
von Zeit zu Zeit sollte man einen Blick
auf die Ergebnisse werfen.“***

Winston Churchill



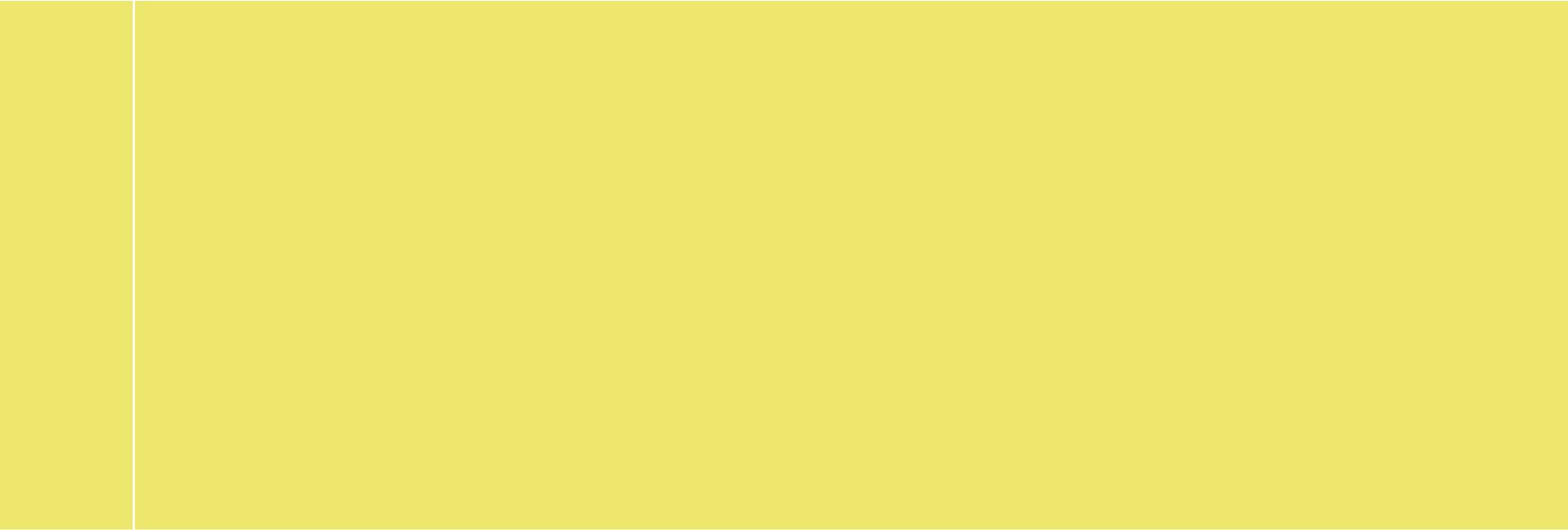


Viele Strategien erblicken niemals das Licht der Welt

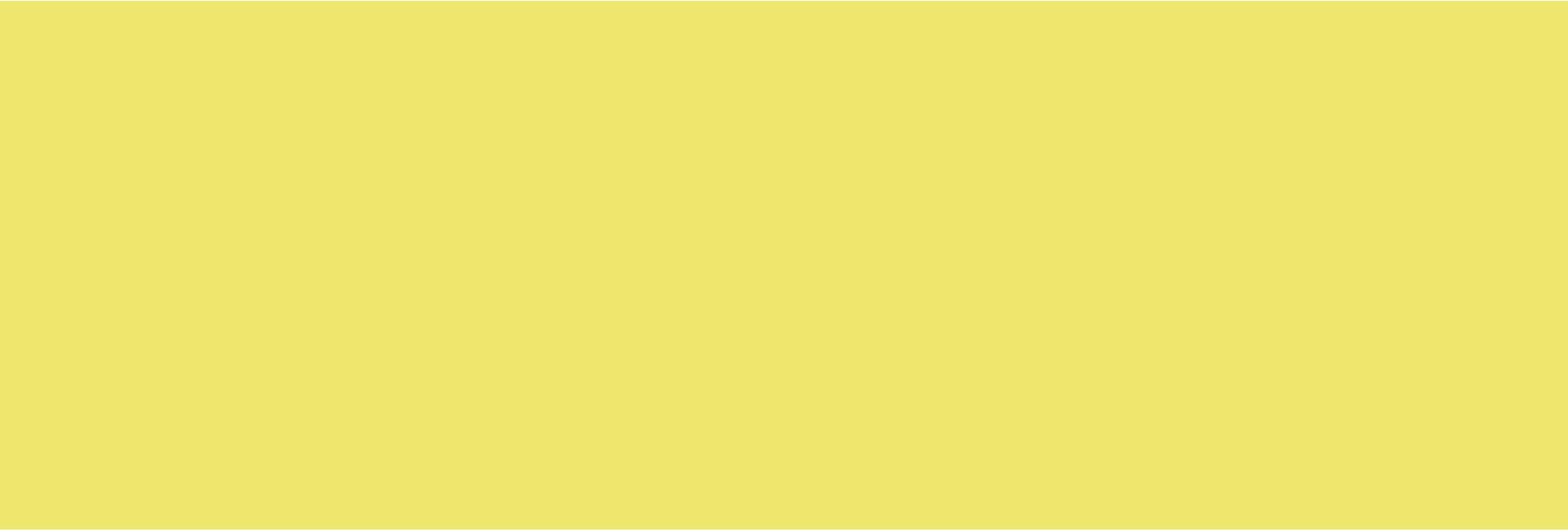
- 60 % sagen, ihre Umsetzung ist unzureichend;
Diesen Unternehmen gelingt es nicht, ihre Entscheidungen wirksam in die Tat umzusetzen.
Ein Unternehmen muss jedoch zeigen, dass es seine Versprechen gegenüber den Interessengruppen auch ausführen kann.
- Vielleicht ist die verbreitete Unfähigkeit zur Umsetzung von Strategien ein Anzeichen dafür, dass die anerkannten Ansätze zur Strategiefindung nicht so gut sind wie viele meinen.
> So fördert z. B. eine frühzeitige Einbindung der Menschen beim Erarbeiten und Diskutieren strategischer Möglichkeiten die Einsatzbereitschaft.
- Die Umsetzung muss bereits bei der Ausarbeitung berücksichtigt werden:
Lässt sich die Strategie umsetzen? Können wir sie mit überschaubarem Risiko verwirklichen? Wie bringen wir die Menschen dazu, sich dafür einzusetzen? usw.
- *Wie werden aus einer neuen Strategie konkrete Wettbewerbserfolge?*



(1) Althergebrachte Denkweisen in Frage stellen

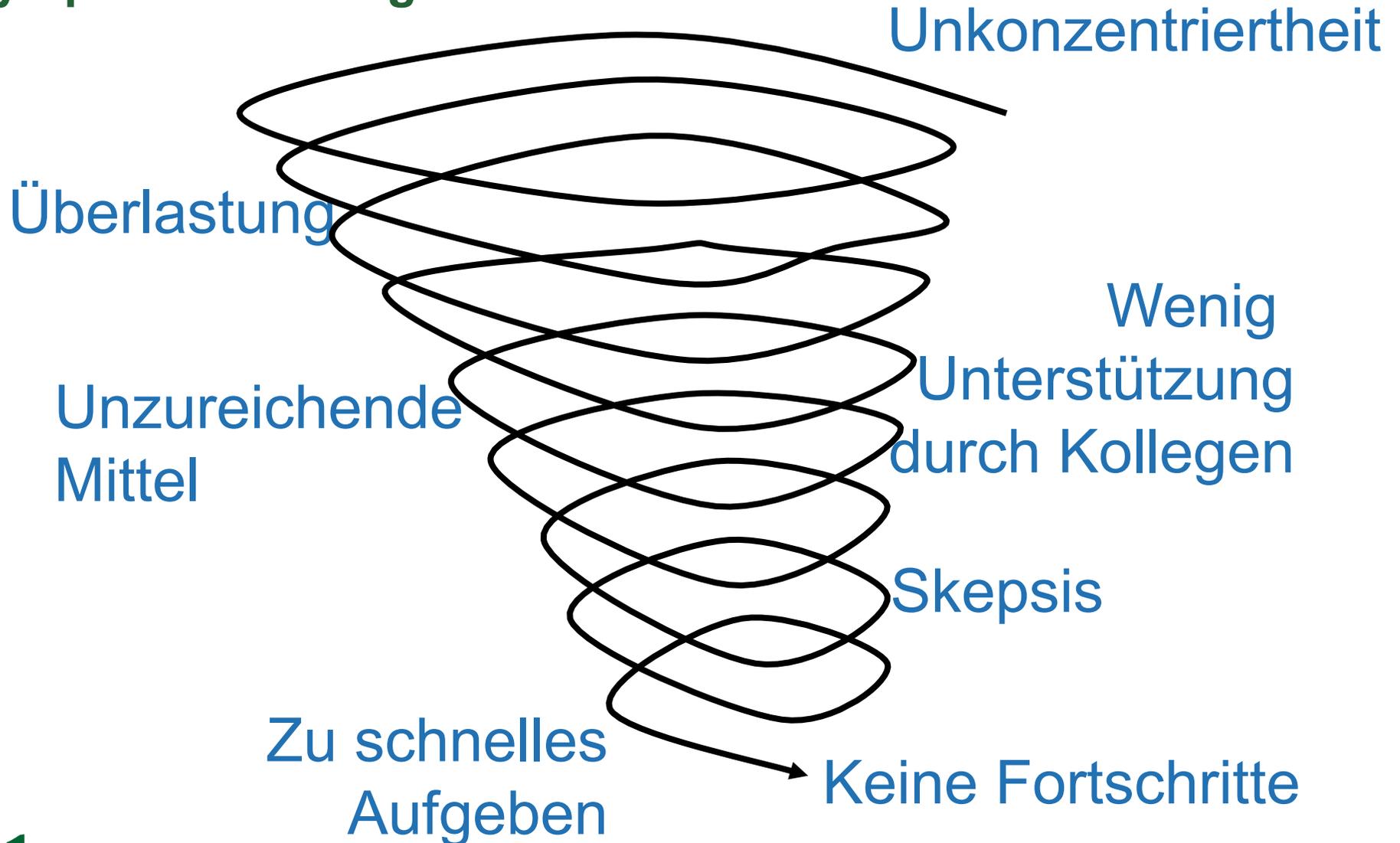


(1) Althergebrachte Denkweisen in Frage stellen

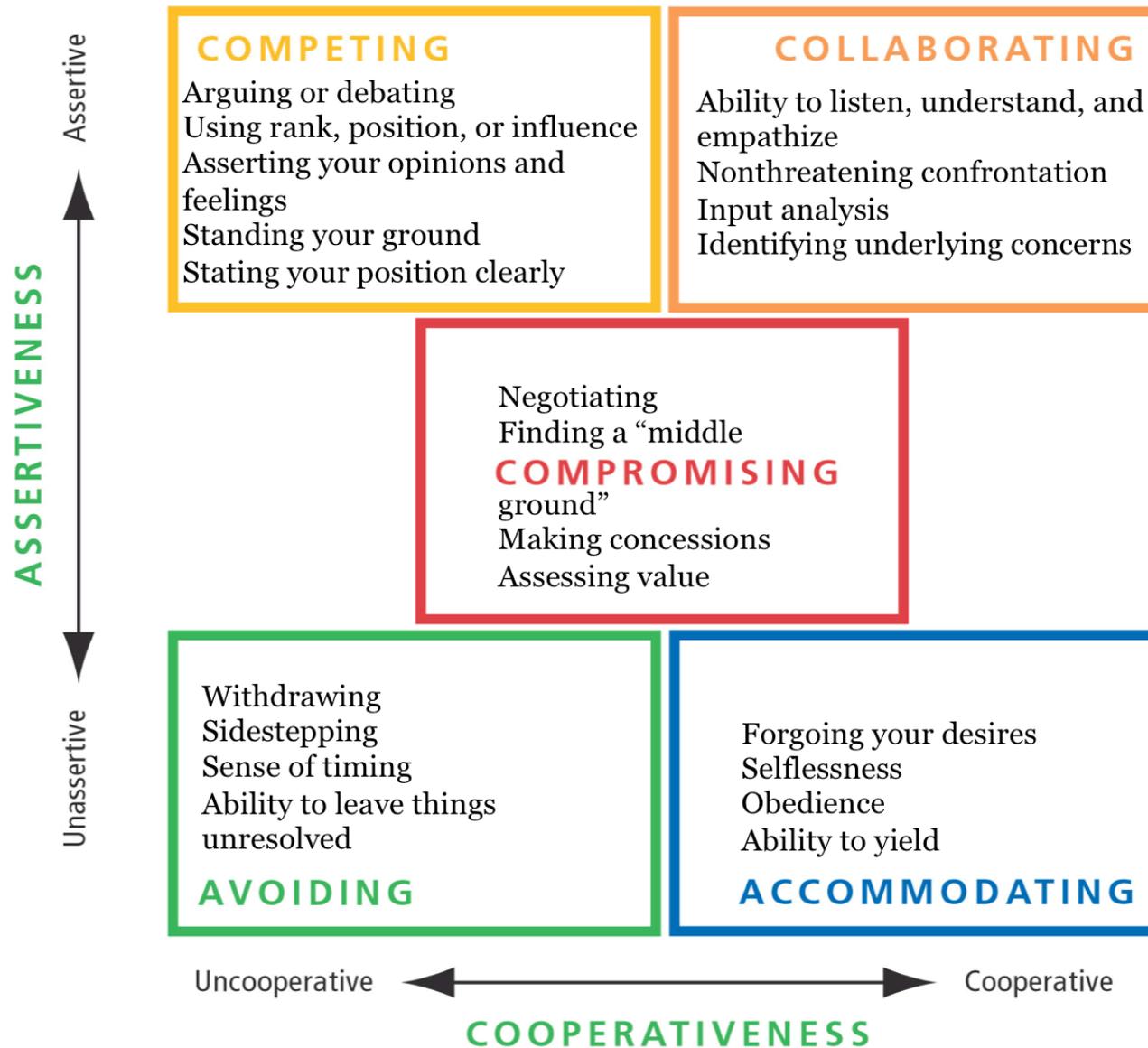


(2) Strategische Initiativen sorgfältig steuern

Symptome der Trägheit



(3) Wählen Sie den richtigen Stil im Umgang mit Konflikten





Umsetzung der Strategie



THIS IS A PLACE
TO THINK + DREAM +
MAKE + DO.



2. Schritt: Erwartungen, Leistungsversprechen und Ziele

Wir alle nehmen jetzt diese drei Interessengr.:	(a) Was sind deren drei wichtigste Erwartungen an die Schule?	(b) Wie lautet Ihr Leistungsversprechen gegenüber der Interessengruppe „Schüler“?
Das Kloster	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verbreitung der Benediktinermission 2. Regelmäßige Einkünfte 3. Frisches Blut 	<p>(c) Welche Schwächen oder Defizite hat Ihr Leistungsversprechen?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Christliche Bildung • Hervorragende Lehrqualität • Friedliche Atmosphäre • Vorbereitung auf den Arbeitsmarkt • ...
Die Lehrer	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sicherer Arbeitsplatz 2. Lehrfreiheit 3. Gemeinschaft auf Grundlage gemeinsamer Werte 	
Die Schüler	<ol style="list-style-type: none"> 1. Effizientes Lernen 2. Inspiration 3. Schulabschluss 	

Beispiel

Wenn Sie möchten, dann wählen Sie eine der Schulen aus Ihrer Gruppe, damit die Übung einen konkreten Bezug bekommt!

3. Schritt: Maßnahmen und Herausforderungen (IG „Schüler“)

(b) Wie lautet Ihr Leistungsversprechen gegenüber der Interessengruppe „Schüler“?

- Christliche Bildung
- Hervorragende Lehrqualität
- Friedliche Atmosphäre
- Vorbereitung auf den Arbeitsmarkt
- ...

(d) Was sind die wichtigsten Handlungen/ Maßnahmen, die Sie ergreifen werden, um Ihr Leistungsversprechen zu erfüllen?

1. Geistliche Entwicklung des Kollegiums
2. Eucharistiefeiern
3. Aufbau eines Absolventennetzwerks
4. Bewerbungstraining
5. Mehr Lernfahrten
6. ...

(c) Welche Schwächen oder Defizite hat Ihr Leistungsversprechen?

- Mangel an geistlichem Wissen im Kollegium
- Keine ausreichenden Beziehungen zum Arbeitsmarkt
- ...

(e) Was sind die wichtigsten Herausforderungen, die Ihnen bei der Umsetzung Ihrer wichtigsten Maßnahmen begegnen werden, und wie planen Sie damit umzugehen?



3. Schritt: Maßnahmen und Herausforderungen (IG „.....“)

(d) Was sind die drei wichtigsten Handlungen/Maßnahmen, die Sie ergreifen werden, um Ihr Leistungsversprechen zu erfüllen?

(e) Was sind die drei wichtigsten Herausforderungen, die Ihnen gewöhnlich bei der Umsetzung begegnen, und wie planen Sie damit umzugehen?

Ausgewählte Fallbeispiele



Zusammenfassung und abschließende Bemerkungen





Überlegungen und Plan für das weitere Vorgehen: Was nehme ich mit nach Hause?



- Welche Erkenntnisse waren für mich ausschlaggebend?
- Welche Erkenntnisse haben die größte Relevanz für meine Schule?
- Was werde ich damit anfangen?
- Was werde ich an meiner Schule verändern?
- Welche Schritte werde ich innerhalb der nächsten drei Monate einleiten?

Bitte heften Sie eine Erkenntnis/ein Ergebnis an die Wand!

Kontakt

- Prof. Dr. Günter Müller-Stewens
- Institut für Betriebswirtschaft
Universität St. Gallen
Dufourstrasse 40a
CH-9000 St. Gallen
Schweiz
- Telefon +41 (0) 71 / 224 2357
Fax +41 (0) 71 / 224 2355
- E-Mail: guenter.mueller-stewens@unisg.ch

