

Strukturhilfen für Schulentwicklung unter besonders belasteten Bedingungen

Eine US-amerikanische Sichtweise

Schulen, in denen die große Mehrheit der Schüler/-innen aus ärmeren sozialen Schichten stammen oder die ethnischen, sprachlichen oder kulturellen Minderheiten angehören, sind in der Regel stärker belastet als Schulen, die sozioökonomisch und kulturell in der gesellschaftlichen Mitte agieren.



Prof. Dr. Rick Mintrop
Professor an der Graduate
School of Education, Universität
Berkeley, Kalifornien

Manche der stärker belasteten Schulen kommen mit dieser großen Belastung zurecht. Aber es gibt auch solche, die daran zu zerbrechen drohen und oftmals über einen längeren Zeitraum wenige Verbesserungen erzielen. In den USA, wo der Autor dieses Aufsatzes Forscher und Schulentwickler ist, wird der Anteil dieser besonders belasteten Schulen mit ungefähr fünf Prozent veranschlagt. Diese Schulen brauchen kontinuierliche Schulentwicklung, aber gerade in diesen Schulen gestaltet sich Schulentwicklung als besonders schwierig.

Bedingungen gelingender Schulentwicklung

Schulentwicklung ist ein hoch komplexer und lokal bedingter Prozess, der es der Forschung schwermacht, konsistente Befunde zu liefern und zu theoretischen Modellen zu verdichten. Aber gewisse Kernbedingungen für gelungene Schulentwicklung tauchen wiederholt in einer Vielzahl von Schulentwicklungsstudien auf. Ich stütze mich hier vor allem auf Literatur im englischsprachigen Raum. Ein zentraler Faktor sind starke Schulleitungen. Betrachten wir die Schulkollegien, sind ein posi-

tives Selbstkonzept, kollektive Wirksamkeitserwartungen und gemeinsame Ziele sowie Widerstandsfähigkeit oder Resilienz im Umgang mit den besonderen sozialen und pädagogischen Belastungen sozialpsychologische Grundlagen von Veränderungsprozessen. In vielen Fällen ist externe Unterstützung vonnöten.

Aber was ist zu tun, wenn die Schulen schwache Schulleitungen haben und das negative Gefühl überwiegt, dass »wir« als Kollegium, aus welchen Gründen auch immer, wenig gemeinsam erreichen können? Wenn die besonderen Belastungen als inakzeptable Angriffe auf die eigene Kompetenz und das eigene Wohlbefinden empfunden werden, entwickelt sich statt Resilienz eine Defensivhaltung, in der man andere für die unerträglichen Herausforderungen verantwortlich macht, oder Hilflosigkeit, in der man Lösungen von außen erwartet. Und was ist zu tun, wenn externe Unterstützung institutionell schwach aufgestellt ist, weil entweder qualifizierte Entwicklungs-Coaches nicht in ausreichender Anzahl zur Verfügung stehen oder Aufsichtsorgane mit der Steuerung oder Begleitung von Entwicklungsprozessen in Schulen überfordert sind? Dies sind ja nicht selten anzutreffende Bedingungen, denen sich stark belastete Schulen und lokale Systeme gegenübergestellt sehen, wenn sie Schulentwicklung forcieren wollen. Wie kommt

man also von A nach B unter diesen erschwerten Bedingungen?

Schulentwicklung als strukturierte »Organisationstherapie«

Schulentwicklung ist keine Wissenschaft, obgleich Wissenschaft eine Rolle in diesem Prozess zu spielen hat. Eine Analogie zur Psychotherapie mag dies verdeutlichen: In der Psychotherapie gibt es eine Vielzahl von Behandlungsmethoden, die für ein und dieselbe diagnostizierte Störung eingesetzt werden können. Im Kern ist die Psychotherapie eine Begegnung zwischen Menschen, die nach Lösungen suchen, und Menschen, die Hilfe zur Selbsthilfe anbieten können. Es gibt eine Fülle verschiedener Therapien. Im Idealfall fußen alle diese Methoden auf Forschungen, die eine Verbindung zwischen diagnostizierter Störung und Behandlung herstellen, sowohl im Hinblick auf den Behandlungsprozess als auch im Hinblick auf den Erfolg. Welche Methode zum Erfolg führt, hängt von vielen Faktoren ab, die zunächst einmal unabhängig von der erforschten Wirksamkeit einer jeweiligen Methode sind: den Persönlichkeiten von Therapeut/-in und Patient/-in, der Schwere der Störung, der Verfügbarkeit von Zeit und Geld und der Präferenz der Kunden.

Auch in der Schulentwicklung spielen diese Überlegungen eine Rolle. Da, wo sich Menschen in der Schulentwicklung persönlich von

➔ MANAGEMENT | STRATEGIEN DER SCHULENTWICKLUNG

Angesicht zu Angesicht begegnen, ist Schulentwicklung in der Regel »Gruppentherapie«. Es geht um die Veränderung von Menschen, die sich in einem Organisationsverbund begegnen und mit besonderen Schwierigkeiten oder Widrigkeiten zu kämpfen haben, die sie in ihrer Kernkompetenz (z.B. in einer Klasse Ordnung herstellen oder einen kontinuierlichen Arbeitsfluss gewährleisten) in Frage stellen. Es geht darum, Verfahren der Organisationsentwicklung aufzuzeigen, die auch unter erschwerten Bedingungen stabil genug sind, den Schulen oder Schulsystemen Orientierung zu geben.

Konzepte der Organisationsentwicklung

Ich möchte in diesem kurzen Aufsatz »Behandlungsmethoden« beleuchten, die aus dem angelsächsischen Raum kommen, aber auch für den deutschsprachigen Raum Relevanz haben könnten. Dies sind *Turn-Around*, *Continuous Quality Improvement*, *Appreciative Inquiry* und *Design-Based Improvement*. Diese Verfahren stammen aus der Organisationsentwicklung, sind aber auch im engeren Sinne in der Schulentwicklung anzutreffen und können für die Entwicklung besonders belasteter Schulen genutzt werden. Die Verfahren unterscheiden sich in ihrer Logik entlang verschiedener Kriterien, die das Spannungsfeld ihrer Wirkungsweise bestimmen (vgl. Abb. 1).

Turn-Around

Turn-Around als Entwicklungsmethode wirkt zunächst stark von außen nach innen. Eine Organisation (z.B. eine Schule oder ein Schulbezirk) wird durch Daten (z.B. Tests, Inspektionen, Finanzen) von außen als problematisch identifiziert. Sie braucht, so wird vermutet, einen disruptiven oder radikalen Schnitt. Eingefleischte Defensivhaltungen werden durchbrochen, indem Leitungen

Eher von innen nach außen wirkend	Eher von außen nach innen wirkend
Eher inkrementell oder Schritt für Schritt	Eher disruptiv oder radikal
Eher positiv, orientiert an Wünschen nach Veränderung	Eher negativ, fokussiert auf dringende Probleme
Eher an subjektiver Zufriedenheit orientiert	Eher an objektiven Evidenzen orientiert

Abb. 1: Unterscheidungsmerkmale von Ansätzen der Organisationsentwicklung

oder auch Teile der Belegschaft oder des Kollegiums ausgetauscht oder das Management oder das externe Unterstützungssystem ausgewechselt werden. Die neue Konfiguration des Personals soll einen von innen gesteuerten Veränderungsprozess freisetzen, dessen Erfolg an klar definierten Evidenzen gemessen wird. Neue Strukturen oder Programme werden eingeführt (z.B. Unterrichtsprogramme, neue Lerngruppenkonfigurationen), massive Fortbildungen werden verbindlich gemacht und Entwicklungs-Coaches stehen bereit einzugreifen. Turn-Around ist vor allem dann indiziert, wenn Organisationen sich selbst nicht mehr helfen können und wenn Defensivhaltungen und Konflikte zu langanhaltenden Blockaden geführt haben. Aber Turn-Around verursacht hohe Kosten. Neuanfänge erfordern viel Kraft. Und höher qualifiziertes Personal muss bereitstehen, auszutauschendes Personal zu ersetzen. Die Rolle von starken Entwicklungs-Coaches ist wesentlich, und Aufsichtsorgane müssen den Turn-Around-Prozess verstehen und aktiv unterstützen.

Continuous Quality Improvement oder Improvement Science

Ein entscheidendes Charakteristikum dieses Ansatzes ist rationale Stringenz und dezidierte Datenbasierung. Der Entwicklungsprozess geht von einem klar umrissenen, häufig auftretenden, dringenden Problem aus, für das noch keine zufriedenstellenden Lösungen bereitstehen. Das Problem brennt innerhalb der Organisation (z.B. Schule oder Schulbezirk), es

wird aber auch von externen Akteuren als solches erkannt. Es werden klare, realistische Zielsetzungen für die anvisierten Veränderungen formuliert. Die Erreichung der Ziele muss empirisch überprüfbar sein, aber die Messgrößen müssen zugleich praktikabel sein, d.h. Datenerhebung sollte im Fluss täglichen Arbeitens möglich sein. Eine sog. *theory of action* oder Handlungstheorie wird formuliert, die angibt, wie die Organisation gedenkt, von A nach B zu gelangen. Diese Handlungstheorie fußt auf einer vielschichtigen, systemischen Kausalanalyse und der Identifizierung von *change drivers* oder Triebkräften der Veränderung, die der Komplexität des Veränderungsprozesses in seiner technischen und sozialpsychologischen Dimension gerecht werden sollen. Projekte in der Logik von *Continuous Quality Improvement* oder *Improvement Science* sind in der Regel Partnerschaften zwischen Praxis, professioneller Organisationsentwicklung und Forschung, die häufig in überregionalen Netzwerken Daten und Erfahrungen austauschen und nach wissenschaftlich abgesicherten neuen Lösungen suchen. Die Methode ist inkrementell in dem Sinne, dass sich in wiederholten Versuchsschleifen Lösungen verbessern sollen. Jedoch besteht die Hoffnung, dass am Ende des Prozesses eine Lösung bereitsteht, die beteiligte Organisationen dramatisch verändern wird, also disruptiv wirkt.

Appreciative Inquiry

Organisationsentwicklung in der Logik von *Appreciative Inquiry* ist als

MANAGEMENT | STRATEGIEN DER SCHULENTWICKLUNG ←

Antithese zur Problemfokussierung der bisher diskutierten Entwicklungsansätze zu verstehen. Appreciative Inquiry, wie der Name schon besagt, vermeidet jedwede Negativität. Brennende Probleme werden als Ausgangspunkt von Veränderung abgelehnt. Stattdessen werden Wünsche, Träume oder Zukunftsvorstellungen, die zunächst einmal vage sein können, als Initiativzündungen eingesetzt. Narrative Verfahren dienen dazu, gemeinsame Vorstellungen in der Organisation entstehen zu lassen. Kausalanalysen, so die Befürworter von Appreciative Inquiry, befördern das Hervorheben von Pathologien und Hindernissen im Denken der Akteure und führen zu Hilf- und Hoffnungslosigkeit, anstatt Energien zum Handeln freizusetzen. Im Zentrum des Ansatzes steht die Sichtbarmachung eines inneren positiven Kerns der Organisation und ihrer existierenden Stärken und Ressourcen. Wünsche, Hoffnungen und vorhandene Ressourcen sind die Treiber eines Vorhabens, das sich in weiteren Schritten zunehmend konkretisiert und letztendlich in evidenz- oder datenbasierten Verbesserungen nachweisbar sein soll.

Design-Based Improvement

Das Konzept einer designbasierten Entwicklung, so wie wir es in unserer Arbeit mit besonders belasteten Schulen verwenden, ist eine Mischung aus Continuous Improvement und Appreciative Inquiry. Beide Konzepte legen den Schwerpunkt auf die Erprobung von geplanten Designs, die in wiederholten Versuchsschleifen kontinuierlich verbessert werden. Problemfokussierung ist die Ausgangslage der designbasierten Schulentwicklung, weil sich in besonders belasteten Organisationen Probleme gewissermaßen aufdrängen, aber in jedem Entwicklungsschritt wird auch positive Selbstwirk-

samkeit, auf der Appreciative Inquiry beruht, eingebaut. Das Verfahren beginnt mit der Bewusstwerdung eines Mangels. Der Mangel kann das Resultat extern widerspiegelte Leistungsdefizite, intern wahrgenommener Dringlichkeiten oder noch nicht realisierter Leidenschaften sein. Entscheidend ist, dass die Problemfokussierung subjektiv authentisch ist und zu einem konkreten und im Kollegium gemeinsam getragenen Problem entwickelt wird. Die Problemfokussierung erfolgt also von innen heraus und wendet sich erst in den folgenden Schritten nach außen. Die Erfahrung des Mangels wird mit der Erfahrung des positiven Kerns verknüpft, der den Mangel sozusagen zentriert. In der Kausalanalyse verharren Akteure nicht in der Analyse von behindernden Faktoren, sondern fragen sich umgehend, welche Ressourcen oder *Assets* sie zur Verfügung haben, um den Effekt behindernder Faktoren zu mindern. In den Überlegungen zu »Change drivers« oder Triebkräften der Veränderung haben Designer im Blick, was sowohl Erwachsene als auch Kinder und Jugendliche dazu motiviert, zu lernen und kontinuierlich nach besseren Lösungen zu suchen.

Schulentwicklung in besonders belasteten Schulen oder Schulsystemen

Man kann sich zwei Szenarien vorstellen, von denen wir wissen, dass sie in besonders belasteten Schulen oder Systemen nicht funktionieren. Mit einem Blick auf die oben angeführte Tabelle (Abb. 1) sind dies Schulentwicklungsansätze, die in ihren Schwerpunkten entweder auf der linken oder rechten Seite der Tabelle angesiedelt sind. Auf der rechten Seite wäre z.B. die *High-Stakes Accountability* als Schulentwicklungslogik zu nennen. In der ersten Dekade des 21. Jahrhunderts wurden Schulen in den USA aufgrund von Testergeb-

nissen als Problemfälle identifiziert. Sie wurden gezwungen, sich radikal zu verändern. Und sie konnten dem Druck nur durch eine Steigerung von Testergebnissen entgehen. Diese Vorgehensweise hat nicht zum Erfolg geführt, wenn man Befunden ernstzunehmender Forschung folgt. Es gibt darüber hinaus auch keine Anhaltspunkte, dass schwer belastete Schulen oder Schulsysteme sich verbessern, wenn sie individuellen Präferenzen von Lehrkräften oder anderen Akteuren nachgehen und sich an subjektiv erfahrenen Zufriedenheiten orientieren (die linke Seite der Tabelle). Es braucht anspruchsvollere Ansätze wie die vier, die wir hier besprochen haben.

Die Idee des Turn-Arounds ist bestechend, und unter bestimmten Bedingungen könnte Turn-Around eine gangbare Option sein. Aber Vorsicht ist angesagt. Turn-Around erfordert personelle und finanzielle Ressourcen, die oftmals nicht vorhanden sind. Aber mit Geld allein, ohne die anderen personellen Vorbedingungen, kann der Turn-Around nicht bewältigt werden. Wenn Geld und größere personelle Investitionen ausbleiben, sind wir auf inkrementelle Entwicklungen angewiesen, die die Qualifikation und das Können des gegenwärtigen Personals zum Ausgangspunkt nehmen, das nach den gegenwärtig existierenden Entwicklungspotenzialen suchen muss.

Aber auch Continuous Quality Improvement, Appreciative Inquiry und Design-Based Improvement sind »Behandlungsmethoden«, um auf die Analogie zur Therapie zurückzukommen, die sich im Experimentierstadium befinden. Die Erfahrung unseres Schulentwicklungsteams zeigt, dass es verschiedene Szenarien in Schulen unter sehr belasteten Bedingungen gibt. Es gibt Schulen, die den Fokus auf brennende Probleme nicht ertragen können

➔ MANAGEMENT | STRATEGIEN DER SCHULENTWICKLUNG

und die sich weigern, an Evidenzen von Erfolg und Misserfolg gemessen zu werden. Dies sind Schulen oder lokale Schulsysteme, die im ständigen Kampf gegen die sozialen und pädagogischen Widrigkeiten und die sich daraus ergebenden internen Konflikte traumatisiert sind. Sie brauchen »appreciative inquiry« zur Wiedererkennung und Bestätigung ihres »positiven Kerns«, bevor sie bereit sind, sich einer evidenzgeleiteten Beurteilung zu stellen. Wenn die Situation im Hinblick auf kollektive Selbstwirksamkeit allerdings soweit fortgeschritten ist, dass Zukunftsvorstellungen für die Organisation nicht mehr generiert werden, hilft auch »appreciative inquiry« nicht mehr. Aber es gibt auch Schulen, die inmitten von Chaos nach klar strukturierten Entwicklungsprozessen verlangen und für die es eine Erleichterung ist, sich in strukturierten Veränderungsprozessen engagieren und sich an selbst gesetzten Messgrößen beurteilen zu können. Für diese Schulen oder Schulsysteme ist designbasierte Schulentwicklung ein Schritt nach vorn. Dann gibt es

Schulen und Schulsysteme, die quasi therapeutisch arbeitende Schulentwicklungs-Coaches brauchen, die im schnellen Wechsel zwischen positiver Bestätigung und negativ besetzter Herausforderung Entwicklungsprozesse gestalten können.

» **Besondere Belastungen treten häufig systemisch auf.**«

Besondere Belastungen treten häufig systemisch auf. Hilf- und Orientierungslosigkeit erfassen alle Ebenen des Systems. Unter diesen Bedingungen müssen Verfahren gefunden werden, die es Schulaufsicht, Schulleitung, Schulsteuergruppen und Lehrkräften erlauben, sich gemeinsam vorzutasten und gemeinsam zu lernen, große Problematiken in weniger überwältigende praktische Probleme zu verwandeln, in einer gemeinsamen Sprache zu kommunizieren, Lernprozesse mit Hilfe von visuellen Repräsentationen darzustellen, aus Fehlern oder unbefriedigenden Resultaten zu lernen und Schritt für Schritt besser zu werden. Designba-

sierte Verfahren können hier helfen, aber sie müssen in sozialpsychologisch wirksame, quasi-therapeutische Dynamiken eingebettet sein.

Fazit

Wir leben gegenwärtig in einer Zeit, in der dramatische soziale Probleme nach zwei widerstrebenden Dynamiken der Verbesserung verlangen, die auch in der Schulentwicklung eine Rolle spielen. Da ist zum einen die radikale Abhängigkeit von Wissenschaft und evidenzbasierter Politik in der Coronavirus-Epidemie. Hier müssen wir uns in unseren Verbesserungsstrategien auf klare empirische Indikatoren verlassen, sodass unnötige Mortalität abgewendet werden kann. Zum anderen ist das Streben nach sozialem Ausgleich zwischen ethnischen Gruppen in der *Black-Lives-Matter*-Bewegung, die moralischer Entrüstung, Hoffnung auf eine bessere Zukunft und Vertrauen in die Menschlichkeit bedarf. Schulentwicklung in sozial hochbelasteten Schulen vollzieht sich auch zwischen diesen beiden Polen. Es gibt viel zu tun und zu erforschen. ■

166



**Schule trotz(t) Corona:
Kostenfreie Materialien für
Schulleitungen und Lehrer**

Ihr Einsatz ist wichtiger denn je – wir unterstützen Sie:

- ✓ Expertenwissen
- ✓ Praxisrelevante Arbeitsmittel
- ✓ Unterstützung für Schulleitungen und Schul-Teams
- ✓ Praxistipps
- ✓ Aktueller Newsletter-Service

**Jetzt kostenlose Materialien für Ihre Fort- und Weiterbildung sichern:
info.schulverwaltung.de/schule-trotzt-corona**