

# Zerreißprobe oder klare Strategie?

Schulentwicklung in der Balance von Bewahren, Optimieren, Innovieren

*In der Schulentwicklung kann es nicht nur einseitig um (Weiter-)Entwicklung gehen, es braucht auch Verstetigung und Nachhaltigkeit. Responsible Leadership ist einer klaren Strategie verpflichtet, die sich an der Zielttigkeit von Schule ausrichtet, nämlich durch Bildung die Persönlichkeit von Schulerinnen und Schulern in einem gesellschaftlichen Kontext zu fördern. Dabei braucht es verantwortliches Handeln mit verschiedenen Perspektiven.*

Autor: Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber

In der Schulentwicklung im Rahmen von Qualitätsmanagement kann es nicht nur einseitig um (Weiter-)Entwicklung gehen. Es braucht auch, strategisch verankert und mit entsprechenden Ressourcen ausgestattet, Verstetigung und Nachhaltigkeit. Das gilt für Systeme, Organisationen, Programme, Gruppen und Einzelpersonen. Zwar gilt es, ausgehend von den Ansprüchen von Best Practice, für den eigenen Verantwortungsbereich vor dem Hintergrund der Realitäten und davon abhängigen Machbarkeiten zu Möglichkeiten von Next Practice zu kommen, also die bisherige Praxis zu optimieren und Neues einzuführen. Aber es gilt stets auch, Bewährtes zu bewahren.

In der eigenen Strategie geht es folglich — und das ist kein Widerspruch — um eine Integration der drei Aspekte Bewahren, Optimieren, Innovieren. Es gibt in jeder Organisation oder Organisationseinheit, in jedem Programm, bei jedem professionellen Handeln Aspekte, die zu bewahren sind, andere, die optimiert werden können (und sollten), und wiederum andere, die neu zu etablieren sind. Dabei ist eine Balance zu finden vor dem Hintergrund von kontextuellen Bedingungen (einerseits der individuellen oder institutionellen Historie mit ihrem Potenzial (gestern und morgen), andererseits der Machbarkeiten aufgrund von Ressourcen und Sozialdynamiken (heute)), wobei unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt werden. Diese Triade von Bewahren, Optimieren, Innovieren lässt sich auch als Abfolgelogik verstehen, als Dreischritt im Rahmen eines Entwicklungsprozesses: zunächst die Innovation, gefolgt von der Optimierung und dann die Verstetigung zugunsten einer nachhaltigen Wirksamkeit (vgl. Abbildung 1).

## QUALITÄTSMANAGEMENT ALS ZENTRALES HANDLUNGS-FELD VON SCHULLEITUNG BZW. RESPONSIBLE LEADERSHIP

Qualitätsmanagement ist für Schulleitungen von großer Relevanz. Zum Ziel hat Qualitätsmanagement die kontinuierliche Verbesserung unter Anpassung an sich verändernde Rahmenbedingungen



Illustration: Pia Harz und Stephan Huber

Anzeige



Klinik  
Wollmarshhe



## Fachkrankenhaus für Psychosomatische Medizin

Psychotherapie - Psychiatrie  
Neuropsychologie - Neurologie  
Innere Medizin - Psychokardiologie

- Medizinisch-Technisches Zentrum Wollmarshhe
- Privatklinik - Akutklinik / stationär - ambulant
- Für Privatpatienten, Beihilferechtige und Selbstzahler, gesetzlich versicherte Patienten nach Rücksprache.
- Erfahrungsorientierte Therapie, Integrative Psychotherapie und moderne Psychosomatik
- Stressmedizin / Testung psychosomatischer Regulationssysteme
- Kurzzeittherapie bei Burn-out und Stressfolgeerkrankungen

Aufnahme / Beratung:

**Tel. 07520 927-260**

Besuchen Sie uns auf unserer neuen Homepage:

**www.wollmarshoehe.de**

neu

info@wollmarshoehe.de

Wollmarshofen 14 | 88285 Bodnegg | Deutschland

YouTube/Wollmarshhe | Wollmarshhe Podcast



Diese Triade lässt sich auch als Dreischritt im Rahmen eines Entwicklungsprozesses verstehen, zunächst die Innovation, gefolgt von der Optimierung und dann die Verstetigung im Sinne einer nachhaltigen Wirksamkeit.

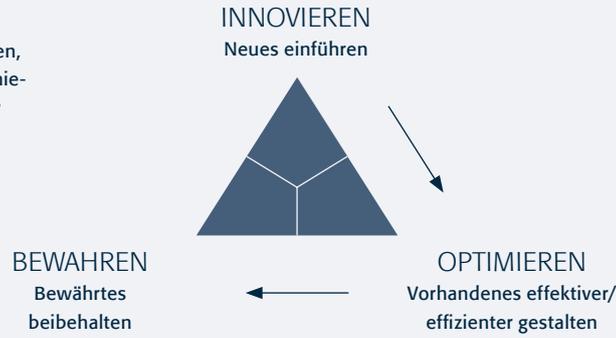


Abbildung 1: Integration der drei Aspekte Bewahren, Optimieren, Innovieren (Huber, 2019)

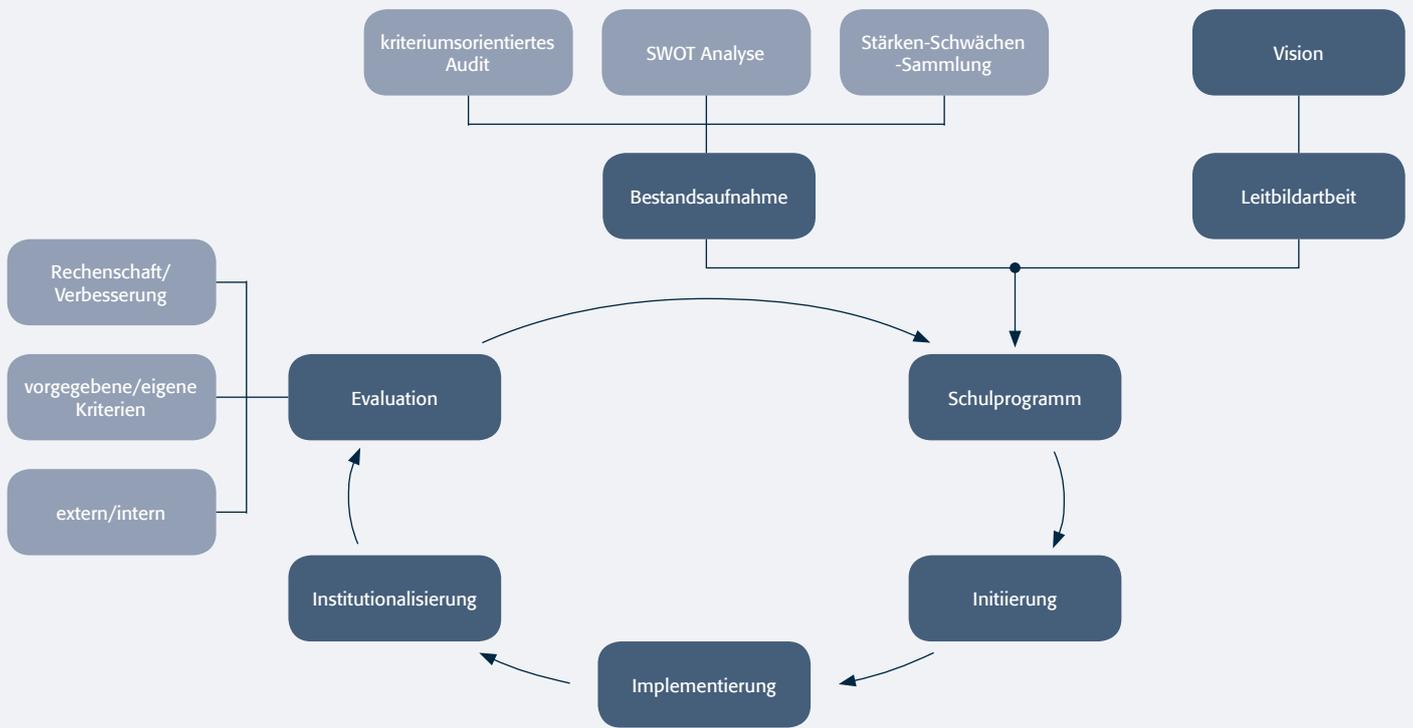


Abbildung 2: Phasen der Schulentwicklung in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (Huber & Schneider, 2018)



Abbildung 3: Unterschiedliche Gewichtungen in der Schulentwicklung (Huber, 2019)

und Anforderungen. Zum einen geht es dabei um die Entwicklung von (Arbeits-)Abläufen und Prozessen in Richtung dessen, was schulspezifisch angestrebt und/oder gesetzlich gefordert ist (Qualitätsentwicklung), und zum anderen um die Erhaltung einer bestehenden (guten) Praxis sowie die Sicherung der Veränderungen und Verbesserungen, die infolge dieser Entwicklung erreicht werden (Qualitätssicherung). Das Management von Qualität meint das bewusste Gestalten dieser beiden Vorgänge. Es geht nicht um die Frage, was zuerst geschehen muss, die Entwicklung oder die Sicherung von Qualität. Es geht vielmehr darum, wie diese beiden Arbeitsbereiche systematisch und sinnvoll miteinander in Beziehung gesetzt werden (Huber & Schneider, 2018, S. 121).

### QUALITÄTSMANAGEMENT: KREISLAUF DES PLANENS, HANDELNS, PRÜFENS UND VERBESSERNS

Qualitätsmanagement ist ein zyklischer Prozess, ein »ständige[r] Kreislauf des Planens, Handelns, Prüfens und Verbesserns« (Reese, 2005, S. 2). Als erster wesentlicher Schritt zu einem Qualitätsmanagement gilt die Ist-Stand-Erhebung in Form einer kriterienbezogenen Qualitätsanalyse bzw. einer Bestandsaufnahme. Mit der Erhebung des Ist-Standes können Stärken und Schwächen identifiziert werden. Die genaue Analyse der Verbesserungsbereiche ermöglicht eine Ableitung von Zielen und der nächsten Entwicklungsschritte, verbunden mit der Erstellung eines Aktionsplans („von der Vision zur Aktion“). Im nächsten Schritt erfolgt die konsequente Umsetzung dieses Plans, idealtypisch in drei sich überlappenden Phasen: Initiierung-Implementierung-Institutionalisierung:

- ▷ die Initiierung, das heißt das Einbringen neuer Ideen und Methoden sowie das Werben um Akzeptanz und Engagement dafür,
- ▷ die Implementierung, also ihre konkrete Umsetzung,
- ▷ die Institutionalisierung, in der die Neuerungen integrierter Bestandteil der Normen, Strukturen und Arbeitsroutinen der Schule werden.

Der Entwicklungskreislauf schließt sich, wenn der Institutionalisierung eine Evaluation folgt, die Hinweise auf den Erfolg des Entwicklungsprozesses sowie auf die zu planenden nächsten Schritte gibt. Damit wiederholt sich der Prozess quasi, um eine kontinuierliche Qualitätsverbesserung zu ermöglichen.

Schulentwicklung im Rahmen von Qualitätsmanagement folgt demzufolge dem theoretischen Modell des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, Veränderungskreislaufs bzw. Change-Prozesses. Dieses theoretische Modell zu kennen und bei Maßnahmen der Schulentwicklung im Blick zu haben hilft, sich als Kollegium nicht in einem Dschungel von Ideen, Projekten und Maßnahmen zu verlieren, sondern die Komplexität zu reduzieren und sich auf das Wesentliche zu fokussieren. Die Schulleitung in ihrer Steuerungsfunktion sollte, wie auch die Schulaufsicht, dieses Modell nutzen, um Schulentwicklung oder Veränderungsprozesse zu „managen“. Aber auch Lehrkräfte sollten das Modell kennen, um Veränderungsprozesse zu reflektieren.

Das Modell unterteilt den Entwicklungs- bzw. Verbesserungsprozess in verschiedene Subprozesse oder Phasen, die wiederum unterschiedliche Überlegungen und Handlungsschritte erfordern. Der Verbesserungsprozess ist keineswegs linear, sondern verläuft zyklisch oder spiralförmig. Abbildung 2 soll idealtypisch die verschiedenen Phasen, Schritte bzw. Teilprozesse veranschaulichen.

Nachhaltige Qualitätsentwicklung erfordert eine Balance von Impulsen von unten (bottom up) und oben (top down). Die externe Evaluation steht in diesem Spannungsfeld in einer vermittelnden Position, indem sie sowohl die Schule selbst als auch die Schulaufsicht mit Informationen zu qualitätsrelevanten Aspekten der Schule bedient.

### STRATEGIE HEISST: VOM NUTZEN AUS DENKEN

Im Mittelpunkt von Qualitätsmanagement muss immer die Frage nach dem Nutzen stehen: Welchen Nutzen hat das, was wir tun, bzw. haben die Maßnahmen für die Förderung und die Unterstützung der Kinder und Jugendlichen?

Die Ideen für solche Maßnahmen sind an jeder Einzelschule sicher vielfältig. Ihnen stehen stets unterschiedliche Kontextbedingungen mit jeweils eigenen Realisierbarkeiten gegenüber. Vor diesem Hintergrund ist es die Aufgabe von pädagogischen Führungskräften, allen voran der Schulleitung, aber auch allen anderen Schulgestalterinnen und Schulgestaltern, in ihrem jeweiligen Verantwortungsbereich Handlungsmöglichkeiten auszuloten und Lösungen zu entwickeln - Bewährtes zu bewahren, die bisherige Praxis zu optimieren und neue Praxis zu innovieren. Es braucht dabei eine auf die jeweilige Schule zugeschnittene Strategie, damit die Maßnahmen nicht unverbunden und ohne gegenseitige Bezüge nebeneinanderstehen, sowie eine Balance, damit letztlich auch Machbarkeiten und Akzeptanz der Maßnahmen gewährleistet sind. Evaluation, Zielvereinbarungen, Teamentwicklung, Steuergruppen usw. sind letztlich Techniken, Verfahren, (Hilfs-)Mittel, die einem konkreten Zweck dienen.

Aufbauend auf diesen Überlegungen schlägt Mintrop (2016a,b) das Konzept der designbasierten Schulentwicklung vor: „Eine solche Konzeption von Schulentwicklung würde Planung, Leistungstransparenz und evidenzbasierte Unterrichts- oder Organisationsdesigns so miteinander verbinden, dass die Bedürfnisse der Lernenden und Lehrenden vor Ort im Zentrum stehen und schulinternes Problemlösen mit externen Partnern in Netzwerken verknüpft wird.“ (Mintrop 2016a, S. 399)

Anzeige



Quelle: Deutsche Schule Pretoria / Birgit Kirsch

## Übernehmen Sie Verantwortung für Schule weltweit als Leiter/-in einer Deutschen Auslandsschule!

140 Deutsche Auslandsschulen weltweit bieten spannende berufliche Herausforderungen für Schulleiterinnen und Schulleiter.

#### Voraussetzungen für Ihre Bewerbung:

- ✓ Sie haben sich im Inlandsschuldienst und/oder im Auslandsschuldienst besonders bewährt.
- ✓ Sie haben bereits eine herausgehobene Funktion in der Schule wahrgenommen.
- ✓ Vor Dienstantritt in der Auslandsschule sind Sie mindestens drei Jahre im Inlandsschuldienst tätig gewesen.

Bei Fragen zum Bewerbungsverfahren nehmen Sie bitte Kontakt auf mit dem **Bundesverwaltungsamt – Zentralstelle für das Auslandsschulwesen –**

**Ansprechpartnerin: Marita Hannemann**

**E-Mail: marita.hannemann@bva.bund.de**

**Tel.: 022899 358 8739 oder 0221 758 8739**

sowie mit dem zuständigen Auslandsbeauftragten in dem für Sie zuständigen Kultusministerium.

Weitere Informationen finden Sie im Internet unter [www.auslandsschulwesen.de](http://www.auslandsschulwesen.de).

## STRATEGIE HEISST AUCH: KONTEXTUALE INTEGRATION, BALANCE UND ABFOLGEOLOGIK

In der Qualitätsentwicklung geht es auch darum, die vielen Ansprüche, Erwartungen und Ideale auszuloten und in Einklang zu bringen - zum einen die Ansprüche an sich selbst als Pädagoge, Pädagogin bzw. pädagogische Führungskraft aufgrund der eigenen Professionalität und aller dort angesiedelter Aspirationsniveaus, zum anderen existieren aber auch mannigfaltige Erwartungen an weitere Akteure, die Lernenden, deren Eltern, die Partner im Bildungsprozess, aber auch Ansprüche an Verwaltung und Aufsicht, an Politik und andere gesellschaftliche Akteure. Diese Ansprüche, Erwartungen und Ideale sind nicht nur vielfältig, sondern sie widersprechen sich teilweise sogar. Deshalb sind differenzierte Analyse, Ambiguitätstoleranz und Komplexitätsaffinität sowie systematisches Handeln nötig, um je nach Pasung und Kontext die zielführendste Strategie auszuhandeln, indem Bewährtes bewahrt, die bisherige Praxis optimiert und neue Praxis innoviert wird. Abbildung 1 zeigt diese Triade.

Je nach Organisation sind zudem bezüglich der Ressourcierung von Schulentwicklungsanstrengungen unterschiedliche Gewichtungen vorzunehmen. Eine sehr erfolgreiche Schule, in der in den letzten Jahren viel erreicht wurde, wird ihren Fokus in den Anstrengungen auf die Nachhaltigkeit legen und damit auf das Bewahren und nur gut dosiert innovieren. Eine Schule, die in schwieriger Lage ist aufgrund von ungünstigen Entwicklungen, wird einen Schwerpunkt auf Innovation setzen müssen. Unterschiedliche Gewichtungen führen dann zu unterschiedlichen Strategien (vgl. Abbildung 3).

## QUALITÄTSENTWICKLUNG ALS GESTALTUNGSAUFGABE VERANTWORTUNGSVOLL HANDELNDER AKTEURE

Qualitätsentwicklung bleibt ohne Verantwortungsübernahme für Bildung — für die Akteure, Prozesse und Ergebnisse — eine leere Hülle. Im Sinne einer systemischen, kohärenten und wertorientierten Qualitätsentwicklung und Professionalisierung an Schulen gilt es, in einer Responsible Leadership mit allen Beteiligten gemeinsame Entwicklungsziele zu abzustimmen, die einen von allen gelebten Wertekanon einschließen. Unserer Auffassung nach sind es folgende Merkmale, die ein Responsible Leadership im schulischen Kontext auszeichnen:

▷ *Professionelles Handeln* — Verantwortungsvoll Führende zeichnen sich durch eine hohe Reflexion ihrer Handlungskompetenz aus. Sie erweitern ihr Wissen, ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten, richten ihre Motivation auf die in ihrem Gestaltungsraum anstehenden Anforderungen aus. Sie reflektie-

ren ihre Handlungsoptionen hinsichtlich situativer Stimmigkeit und funktionaler Passung. Dazu gehört auch, besonders in Kontexten mit großen Herausforderungen, ein profundes und persistentes Handeln.

- ▷ *Analytisches Handeln* — Verantwortungsvoll Führende nehmen eine umsichtige und sorgsame Analyse des zu beurteilenden Gegenstands bzw. der zu beurteilenden Situation vor, der eine kritische, kriteriengeleitete und sachliche Beurteilung folgt. Sie bewältigen in der Analyse ein großes Ausmaß an Komplexität.
- ▷ *Moralisches Handeln* — Verantwortungsvoll Führende haben Mut, wertende Positionen und eine wertebasierte Haltung einzunehmen. Sie sind in der Lage, diese Positionen — wann und wo immer angebracht — der Sache verpflichtet zu vertreten. Sie erkennen auch andere Positionen und Haltungen, mit denen sie konfrontiert sind, an und gehen mit ihnen der Sache verpflichtet angemessen um. Ihr moralisches Handeln fußt auf einem Wertekodex, der sowohl selbstreflexiv entwickelt als auch innerhalb der Organisation immer wieder neu ausgehandelt und justiert wird.
- ▷ *Kooperatives, transformatives und sinnstiftendes/-kommunizierendes Handeln* — Verantwortungsvoll Führende handeln kooperativ. Sie beziehen relevante Akteure und Akteursgruppen in ihr Handeln und ihre Entscheidungen mit ein. Ihre Führung basiert dabei auf wechselseitigem Vertrauen, Unterstützung, Solidarität und Partnerschaft bei der Gestaltung der Beziehungen zwischen ihnen und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Transformatives Leadership achtet auf diese Interaktionsqualitäten in besonderer Weise. Wichtig dabei sind die Bereitschaft und das Engagement aller Beteiligten, ihre Einstellungen und Verhaltensweisen zu reflektieren und gegebenenfalls zu modifizieren. Auch das Finden einer gemeinsamen Sprache und die Einigung auf gemeinsame Ziele sind zentrale Gelingensbedingungen. Sinn kann durch entsprechende Kommunikation erarbeitet und umgesetzt werden, das Nutzen-Aufwand-Verhältnis spielt in kognitiven Bewertungsprozessen eine große Rolle.
- ▷ *Handeln als Modell* — Verantwortungsvoll Führende bleiben auch in ihrer auf Leitung ausgerichteten Funktion pädagogischen Werten wie Mündigkeit, Anerkennung, Selbsttätigkeit oder Kooperation verpflichtet. Ihr Führungshandeln ist damit auch Modell dafür, wozu die Schule erziehen will (vgl. Rosenbusch, 2005), das heißt, pädagogisch Führende — begriffen als Responsible Leaders — gestalten einen anschaulichen und modellhaften Erfahrungsraum für alle Beteiligten, in dem pädagogische Zielvorstellungen verwirklicht werden können zum Nutzen der Organisation und des/der Einzelnen.

Das Konzept von Responsible Leadership ist also die Umsetzung einer wertebasierten kooperativen Führung mit Modellfunktion, ausgerichtet an der Zieltätigkeit von Schule, nämlich Bildung als Prozess und Produkt. Entscheidend ist, dass das Qualitätsmanagement von der Schulleitung und dem Kollegium als genuine Gestaltungsaufgabe erlebt wird, deren Ziel über die Professionalisierung und Professionalität es letztlich ist, Kinder und Jugendliche bestmöglich in ihrer Bildung zu fördern.

### Literatur

Arnold, E., Bastian, J. & Reh, S. (2004). Spannungsfelder der Schulprogrammarbeit – Akzeptanzprobleme eines neuen Entwicklungsinstruments. In: H.G. Holtappels (Hrsg.), *Schulprogramme – Instrumente der Schulentwicklung*. Weinheim: Juventa, S. 44–60.

Huber, S.G. & Schneider, N. (2018). *Qualitätsmanagement und Controlling – Modelle und Verfahren im Überblick*. In C. Martin & A. Zurwehne (Hrsg.), *Das große Handbuch Qualitätsmanagement in der Schule* (S. 119–191). Köln: Wolters Kluwer Deutschland.

Huber, S.G., Hader-Popp, S. & Schneider, N. (2014). *Qualität und Entwicklung von Schule: Basiswissen Schulmanagement. Reihe »Bildungswissen Lehramt«*. Weinheim und Basel: Beltz.

Mintrop, R. (2016a). *Konzepte der organisationalen und designbasierten Schulentwicklung im US-amerikanischen Kontext*. In DDS – Die Deutsche Schule, 108/4, S. 399–411, online abrufbar über [https://www.waxmann.com/index.php?eID=download&id\\_artikel=ART102060&uid=frei](https://www.waxmann.com/index.php?eID=download&id_artikel=ART102060&uid=frei), letzter Zugriff am 29.7.2019.

Mintrop, R. (2016b). *Design-Based School Improvement. A Practical Guide for Education Leaders*. Cambridge, MA: Harvard Education Press.

Reese, M. (2005). *Qualitätsmanagement für Schulen. Worin besteht der Nutzen?* In A. Bartz, J. Fabian, S.G. Huber, C. Kloft, H. Rosenbusch & H. Sassenscheidt (Hrsg.), *Praxiswissen Schulleitung* (20.21). München: Wolters Kluwer.

Rolff, H.-G. (2011). *Qualität mit System. Arbeitsbuch für Unterrichtsbezogenes Qualitätsmanagement*. Köln: LinkLuchterhand.

Rosenbusch, H.S. (2005). *Können, dürfen, müssen Schulleiterinnen und Schulleiter Vorbilder für die Lehrkräfte ihrer Schule sein?* In A. Bartz, J. Fabian, S.G. Huber, C. Kloft, H. Rosenbusch & H. Sassenscheidt (Hrsg.), *Praxiswissen Schulleitung* (41.11). München: Wolters Kluwer.

Schratz, M. (2011). *Leitbild und Schulprogramm*. In: S.G. Huber (Hrsg.), *Handbuch für Steuergruppen. Grundlagen für die Arbeit in zentralen Handlungsfeldern des Schulmanagements*. Köln: Carl Link, 3. Auflage.