



**Landkarte der**

# Veränderung

Veränderung kann Unruhe erzeugen. Und Angst, Vertrautes zu verlieren. Niemand will Veränderung, wenn sie Verschlechterung verheißt. Man will Verbesserungen. Was eine Verbesserung ist, liegt aber im Auge des Betrachters. Umso wichtiger, eine Landkarte für die strategische Verortung von eigenen Zielen und Maßnahmen zum Handeln in und mit dem System zu entwickeln. Ein Essay von Prof. Dr. Stephan Huber.

## „Die Schule insgesamt muss nachhaltig organisiert sein. Sie soll ein Modell dazu sein, wozu sie erziehen will.“

**D**ie Welt ist unvorhersehbarer, unsicherer und komplexer geworden, und das bedeutet: Veränderung ist omnipräsent, ob wir wollen oder nicht. Auf Veränderungen (re)agieren wir in unterschiedlichen Modi: Wir handeln *proaktiv*, indem wir uns bereits heute strategisch auf zukünftige Konstellationen mit alternativen Gestaltungsmodellen vorbereiten; *reaktiv*, indem wir Fehlentwicklungen zu korrigieren versuchen; jedes Mal auf jeden Fall *aktiv*, weil Verantwortung Mitgestaltung bedeutet, um Verbesserungen zu erreichen. Für Profis für Bildung und Schule bedeutet dies auf jeden Fall, Vermittlung, Aufklärung und Meinungsbildung zu betreiben.

Für sich selbst, mit anderen und für die Schulgemeinschaft insgesamt sind eine Analyse und Verortung wichtig. Dazu kann das **BIOplus-Modell** interessante Hilfestellung bieten:

- **Bewahren:** Was hat sich bewährt, was soll bewahrt werden?
- **Innovieren:** Was fehlt und braucht es neu, für welche Innovation ist die Zeit reif?
- **Optimieren:** Was gibt es schon, muss allerdings optimiert werden, verbessert werden im Hinblick auf mehr Effektivität (Ergebnis verbessern) oder mehr Effizienz (Aufwand-Ergebnis-Verhältnis verbessern/Aufwand reduzieren)?

Und zu BIO kommt noch hinzu, Dinge bzw. Tätigkeiten wegzulassen, die es für unsere zentralen Ziele nicht braucht – vorübergehend oder dauerhaft:

- **Sistieren oder Abschaffen:** Was braucht es im Moment oder zukünftig nicht, was kann temporär befristet oder dauerhaft abgeschafft werden?

### Die Landkarte der Veränderung sollte man ausdifferenzieren und ergänzen

Es gibt globale, nationale, regionale, schulspezifische, gruppen- oder personenbezogene Anliegen. Ein paar Schlaglichter: Chancen- und Bildungsgerechtigkeit, Nachhaltigkeit, Gesundheit, Demokratie, Inklusion, Digitalität, Sprachenvielfalt, Bil-

dungslandschaft; Kooperation in und zwischen Schulen sowie mit weiteren Partnern; strategisch kohärente Schulqualität und Schulentwicklung, kognitive Aktivierung im Unterricht; darüber hinaus wären Friktionen zu reduzieren und Kontinuität in der Bildungskette auszubauen; der Lehrermangel ist ernsthaft konzentriert anzugehen; mehr Berufsorientierung, einen höheren Qualitätsanspruch und eine Ausweitung von Machbarkeiten und Ressourcen – und schließlich: Schule als Lebensraum, als Edukatop, schulisches Miteinander, Voneinander, Füreinander zu fördern.

Wozu dient die – selbstverständlich weiter ausdifferenzierende und zu ergänzende – Landkarte der Veränderung? Man kann sie nutzen, um Priorisierungen vorzunehmen oder Themen zu identifizieren, die miteinander vernetzt sind und daher auch einer vernetzten Betrachtung und Bearbeitung bedürfen. Sie dient zudem dazu, eigene Ziele und Maßnahmen im und mit System strategisch zu verorten.

Im Mittelpunkt steht immer die Frage, welchen Nutzen das, was wir tun, hat, beziehungsweise die Maßnahmen für die Förderung und die Unterstützung der Kinder und Jugendlichen in der einzelnen Schule, den Schulen in der regionalen Bildungslandschaft haben für die Entwicklung guter Bildung insgesamt. Immer geht es um systemische Stimmigkeit und darum, die Veränderung ins Gesamtsystem einzubetten und deren Wirkungen und Nebenwirkungen, möglicherweise auch unerwünschte, abzuschätzen. Zudem sind Aspekte der Glaubwürdigkeit zu betrachten. So kann man sich nicht Nachhaltigkeit wünschen, wenn sich nur einzelne Schülerinnen und Schüler entsprechend den Geboten der Nachhaltigkeit verhalten. Auch die Klasse und die Schule sind in ihrer Modellfunktion gefordert, die Schule insgesamt muss nachhaltig organisiert sein. Die Schule, so hat das Heinz Rosenbusch formuliert, soll ein Modell dazu sein, wozu sie erziehen will.

Vor dem Hintergrund knapper Ressourcen, dem Umgang mit eng bemessener Zeit, der Fürsorge im Hinblick auf die eigene Gesundheit (psychischer, physischer und in ihrer sozialen Dimension) und die des Kollegiums, der Kinder und Jugendlichen, empfehle ich, die zur Verfügung stehenden Ressourcen und Machbarkeiten realitätssensibel einzuplanen.

Einige Voraussetzungen können dabei helfen, dass die eigene Planung und Umsetzung von Veränderung zu tatsächlicher Verbesserung führt und nicht etwa zu einer Verschlechterung. Dazu einige Prämissen, gewonnen unter anderem aus der wissenschaftlichen Begleitung von Schulentwicklungsvorhaben im deutschsprachigen Raum:

**Ressourcenschonendes Handeln statt Aktionismus** – Eine gewissenhafte Analyse hilft dabei, die Realitäten und Machbarkeiten im Auge zu behalten, die Ziele und Mittel zur Zielerreichung sorgfältig abzustimmen. Darüber hinaus gilt: Weniger ist mehr! Wählen Sie deshalb genau aus, mit welchen Vorhaben Sie eine Situation verbessern wollen. BIOplus hilft Prioritäten zu setzen.

**Next Practice statt Best Practice** – Gerade in schwierigen Schulsituationen vermögen auch kleine Veränderungen Erfolge sichtbar zu machen. Behalten Sie das Fernziel, die Best Practice, im Auge, legen aber nach Bedarf Zwischenschritte in Form von Next Practice ein. So erhalten Sie die Motivation der Schulgemeinschaft, statt Ihr Team zu überfordern. Viele kleine Schritte machen auch Weg.

**Echter Nutzen statt Schulentwicklungsfolklore** – Vergewissern Sie sich im Prozess der Veränderungsplanung und -umsetzung immer wieder: Es geht letztendlich darum, die Bildungsbiografien der Kinder und Jugendlichen bestmöglich zu fördern und pädagogischen Nutzen zu generieren. Überlegen Sie sich zusammen mit Ihren Kolleginnen und Kollegen, welchen Nutzen Sie generieren wollen und welche Konsequenzen das strategisch im Handeln hat.

**Mut zur Risikofreude statt Perfektionismus** – Schon die zeitlichen Ressourcen schulischer Führungskräfte sind in aller Regel sehr begrenzt, die der Lehrkräfte in Zeiten des Mangels zunehmend auch. Warten Sie mit Ihrer Veränderung nicht, bis alles wirklich perfekt bis ins letzte Detail geplant ist. Nutzen Sie Chancen und Potenziale eines auch unperfekten Handelns und haben Sie Mut.

**Kohärenz stiften statt bloße Addition** – Auch in einer auf den jeweiligen Kontext zugeschnittenen Schulentwicklungsstrategie geht es um die Integration der drei Aspekte Bewahren, Innovieren, Optimieren, kurz BIO. In der von der Schule gewählten BIO-Strategie sind zudem die vielen, sich zum Teil auch widersprechenden Ansprüche, Erwartungen und Ideale zu bedenken und in Einklang zu bringen – zum einen die Ansprüche an sich selbst als (pädagogische) Führungskraft, zum anderen an weitere Akteure, die Lernenden, deren Eltern, die Partner im Bildungsprozess, an Politik und andere gesellschaftliche Akteure. Das heißt, die Vorhaben dürfen nicht unverbunden nebeneinanderstehen, sondern müssen aufeinander bezogen sein. Und im

Sinne einer „Diät“ geht es um eine effizienzorientierte, also aufwandreduzierende Optimierung und eine mutige Auswahl beim Sistieren oder Abschaffen (BIOplus).

Hierfür sind eine differenzierte Analyse sowie systematisches und strategisches Handeln nötig, um je nach Passung und Kontext die zielführendste Strategie auszuhandeln.

## **Kooperation innen und außen fördern statt ungekoppeltes Nebeneinander**

Veränderungen brauchen Positionierungen. Betroffene und Beteiligte müssen eingebunden sein. Kooperation braucht Motivation, Kompetenzen, Legitimation, Akzeptanz und Ressourcen. Ebenso müssen Zuständigkeiten und Rollen in kooperativen Settings klar definiert sein.

Kooperatives Handeln ist in der Schule nötig, geht aber auch über die Schule hinaus in die Bildungslandschaft, zum Beispiel in der Zusammenarbeit mit Vereinen und weiteren pädagogischen Einrichtungen. Natürlich spielen auch Schulaufsichten und Schulträger eine wichtige Rolle.

Im Rahmen eines Mehrebenensystems von Bund, Ländern, Regionen, Bezirken, Kommunen und Einzelschulen braucht es ebenfalls BIOplus-orientierte Strategien, die einen Beitrag leisten zur Handlungskoordination und systemische Stimmigkeit erzeugen, um einerseits Orientierung zu bieten, aber andererseits auch mithilfe notwendiger Flexibilität vor Ort passgenaue Lösungen zu finden und zu etablieren.

Ein professionelles Arbeitsbündnis in der Schule und im Schulsystem ist getragen von einem partnerschaftlichen Verständnis im gemeinsamen Bestreben nach guter Bildung zum Wohl von allen Kindern und Jugendlichen. //

**Prof. Dr. Stephan Huber** ist Leiter der Arbeitsgruppe Bildungsmanagement und des Instituts für Bildungsqualität und Bildungsinnovation (in Gründung) sowie Inhaber des Exzellenz-Lehrstuhls Leadership, Quality Management and Innovation an der Johannes Kepler Universität Linz.