

Führung an Schulen neu denken

Von der Defizitorientierung zur Experimentalkultur

VORANSICHT

RAABE,
KLASSE SCHULE

Inhalt

Schulen und Bildungseinrichtungen – Warum ein Umdenken notwendig ist! 7

1. Bildungseinrichtungen und Bildungslandschaften –
Den aktuellen Herausforderungen begegnen 9
 - 1.1 Migration 9
 - 1.2 Corona 12
 - 1.3 Digitalisierung 15
 - 1.4 Personalmangel 20
 - 1.5 Gesellschaftlicher Wandel: Veränderte Familienstrukturen 21
2. Bildung unter veränderten Rahmenbedingungen –
Die VUCA-Welt verstehen 22
 - 2.1 Zivilgesellschaft und Stakeholdermanagement 30
 - 2.2 Abstand bringt Gelassenheit – Die innere Haltung 34
 - 2.3 Dialogorientierte Öffentlichkeitsarbeit 38
 - 2.4 Vorbereitung auf eine Zukunft, die heute keiner kennt 38
3. Transformationsstrategien im Bildungssektor –
Bildung neu denken 39
 - 3.1 Change und Transformation 39
 - 3.2 Was kann die der Einzelne wirklich beitragen? 41
 - 3.3 Unterschiedliche Ebenen – Der Rahmen schulischer Bildung 43
 - 3.4 Schulformen und Schularten im Wandel 45

Organisationskultur in Schulen – Wie Sie Bewährtes beibehalten und Neues wagen! 49

1. Organisations-, Führungs- und Schulkultur 49
 - 1.1 „Organisation“ im Kontext Schule 50
 - 1.2 Strukturen und Prozesse als Rahmen im Schulsektor 51
 - 1.3 Organisationskulturen – Annäherung schwieriger Begriffe 52

2.	Reflexion der Organisationsstruktur von Schulen	57
2.1	Methoden der Organisationsanalyse	58
2.2	Make or buy? – Externe im Diagnose- und Analyseprozess	60
2.3	Schulische Governance – Gremien und Organisationsstrukturen	61
2.4	Schulträger und deren Restriktionen	63
2.5	Weiterentwicklung der Schul- und Führungskultur	64
3.	Schule als <i>Professional Service Firm</i> – Professionskultur	68
3.1	Multiprofessionalität und Professionen im schulischen Umfeld	70
3.2	Professionskulturen als Teil einer Schulkultur	72
3.3	Entwicklungsziele – Schulen fit für die Zukunft machen	74
3.4	Wer ist wirklich entscheidungsbefugt?	78
4.	Marketing – Zukunftsorientierte Ausrichtung der Schule	80
4.1	Analyse der Position einer Schule	82
4.2	Zielebenen des schulischen Transformationsprozesses	91
	Transformationsmanagement – So gestalten Sie Veränderungsprozesse nachhaltig!	93
1.	Transformationsprozesse, Transformationsmanagement	93
1.1	Transformationsprozesse als Prozess	94
1.2	Führungs- und Kulturanforderungen für Transformation	100
1.3	Change als Führungsaufgabe	103
2.	Schulkultur – Rahmen für Schulentwicklung festlegen	104
2.1	Schulkultur als Spezialfall der Organisationskultur	105
2.2	Schulentwicklung als Spezialfall der Orga-Entwicklung	112
3.	Kulturtransformation als Führungsaufgabe – Führung und Kultur verzahnen	116
3.1	Wie kann der Prozess der Kulturtransformation für eine Schule aussehen?	117

3.2	Top-down auch in kollegialen Strukturen – Führungsstile und Wirkungen	123
4.	Von der Fehlerkultur über die Lernkultur zur Experimentalkultur – Selbstverantwortung und Freiräume	127
4.1	Fehlerkultur	127
4.2	Lernkultur	132
4.3	Experimentalkultur	136
	Digitale Experimentalkultur – die neue Organisations- und Führungskultur	143
1.	Voraussetzungen für eine digitale Experimentalkultur	143
1.1	Nachhaltigkeit in Veränderungsprozessen und Schulkultur	144
1.2	Digitale Schulkultur als Teil des Entwicklungsprozesses	146
2.	Schule als lernende Organisation Führungskultur gezielt weiterentwickeln	148
2.1	Führungskultur und lernende Organisation	151
2.2	Führungskultur in der Professional Service Firm (PSF)?	152
3.	Führungsprinzipien – Digitalisierung nutzen	153
3.1	Digital Leadership an Schulen	153
3.2	Führungsstile für Schulen mit Experimentalkultur	157
3.3	Agiles Schulmanagement als Teilaspekt	157
3.4	Design Thinking	160
3.5	Scrum	163
4.	Systemische Entwicklung – Schule weiterdenken	169
4.1	Arbeiten im System und am System	171
4.2	Systemisches Coaching	172
4.3	Systemische Organisations- und Schulentwicklung	175

4.4	Teams mit systemischen Transformationsagentinnen und -agenten	176
4.5	Fazit: Gute Schule weiter verbessern	180
4.6	Anwendungsbeispiel: Herausforderndes Verhalten von Schülerinnen und Schülern als Projekt einer Experimentalkultur	182
	Literatur	185

VORANSICHT

Schulen und Bildungseinrichtungen – Warum ein Umdenken notwendig ist!

Das Kapitel in der Übersicht

In diesem Kapitel zeigen wir auf, wie aktuelle gesellschaftliche und politische Veränderungen – von Migration bis Personalmangel – dafür sorgen, dass sich die Anforderungen an Schulen verändern. Dabei wird deutlich, dass dem Aufgabenfeld der Führung im Rahmen der Schulleitung eine steigende Bedeutung zukommt. Anhand beispielhafter Methoden und Modelle wird anschaulich, wie Schulen auch mit disruptiven Veränderungen erfolgreich umgehen und sie als Motor für die eigene Schulentwicklung nutzen können. Bewusstes Stakeholdermanagement, ein professionalisierter Dialog vor allem mit problematischen Zielgruppen, die Nutzung der eigenen Spielräume und Einflussmöglichkeiten als Voraussetzung für die Selbstverantwortung in Umbruchzeiten zeigen, wie durch wirksame Führung auch künftige Herausforderungen an Schulen bewältigt werden können.

Deutschland versucht nach dem eigenen Selbstverständnis seit Jahrzehnten, die Ressource „Humankapital“ für Wirtschaft und Zivilgesellschaft über ein ausgebautenes öffentliches Bildungswesen auszu-schöpfen, um als Land ohne Ressourcenlücke in den Wissensgesellschaften (vgl. Drucker 1969) bzw. Informationsgesellschaften (Kuhlen 1995, 1996) einen entsprechenden Stellenwert zu besitzen. Dabei fällt auf, dass die Investitionen im Bildungssektor keineswegs zu einer sehr dynamischen sozialen Mobilität geführt haben, sondern die bildungsunabhängigen Aufstiegsmöglichkeiten sich in eher langsamen Schritten vorantreiben (Müller & Pollak 2015, S. 23). In zahlreichen Studien wird gerade der für die Berufs- und Lebensperspektiven der Bürgerinnen und Bürger entscheidende Bildungserfolg auf unterschiedlichen Ebenen und Altersklassen vom Kind bis zum jungen Erwachsenen eher kritisch bewertet (Wissenschaftlicher Beirat des BMBWi 2019). Daher muss in einer kritischen Betrachtung des Erfolgs der Bildungsinfrastruktur auch die Frage nach der bisherigen Zielsetzung gestellt werden (vgl. Breyer-Mayländer 2022, S. 405).

Die Veränderungen in der Gesellschaft sorgen dafür, dass die Bedingungen für das „Kerngeschäft“ der Bildung, insbesondere der

schulischen Bildung, anspruchsvoller werden und die pädagogischen und didaktischen Herausforderungen nur ein Teilelement der Gesamtherausforderungen sind. Dabei verändert sich auch die Sichtweise auf Schule sowie die Verankerung von Bildung in der Gesellschaft. Gerade die Herausforderungen der Digitalisierung haben eine eher kritische Sicht auf Bildung generell und Schule im Besonderen begünstigt (vgl. Breyer-Mayländer 2020). Auch die Robustheit von Bildung und ihre nachhaltige Wirksamkeit in Krisensituationen steht dabei infrage und mehr infrage.

Auch wenn aufgrund der Anforderungen an das lebenslange Lernen (LLL) ganz unterschiedliche Segmente im Bildungsbereich auf die neuen Herausforderungen angepasst werden müssen (s. u.), fokussieren wir uns in diesem Buch auf die allgemeinbildenden Schulen von der Grundschule bis zur Sekundarstufe II.



Wichtige Segmente des lebenslangen Lernens

- a) Frühkindliche Bildung, Betreuung und Erziehung
- b) Allgemeinbildende Schulen und formale Lernwelten im Schulalter
- c) Berufliche Ausbildung
- d) Hochschule
- e) Weiterbildung und Lernen im Erwachsenenalter

Dabei zeigt sich eine enge Wechselbeziehung und Austauschdynamik zwischen den unterschiedlichen LLL-Segmenten (vgl. Breyer-Mayländer 2021). Diese Austauschbeziehungen führen zu regionalen Koordinationen, die wiederum sehr stark von der Umgebung der jeweiligen Schule abhängig sind. Waren vor einigen Jahren Schulen in Lagen gebieten wegen geringer Auslastung in ihrem Fortbestand gefährdet (vgl. Breyer-Mayländer 2013, 2014), haben wir heute aufgrund veränderter demografischer Rahmenbedingungen durch veränderte Geburten- und Migrationsbewegungen in einigen Regionen und Bundesländern wieder andere Voraussetzungen.

Dabei geht es bei der Einordnung des Stellenwerts von Schule und Bildung um die Bewertungen durch unterschiedliche Stakeholder, d. h. es geht um die Einordnung des Stellenwerts der Schule und Bildung durch beteiligte Anspruchs- und Interessengruppen. Neben

den Eltern geht es beispielsweise auch um die Wahrnehmungen der schulischen Akteure selbst, wie etwa die Wahrnehmungen durch Lehrkräfte (Schneider 2020).

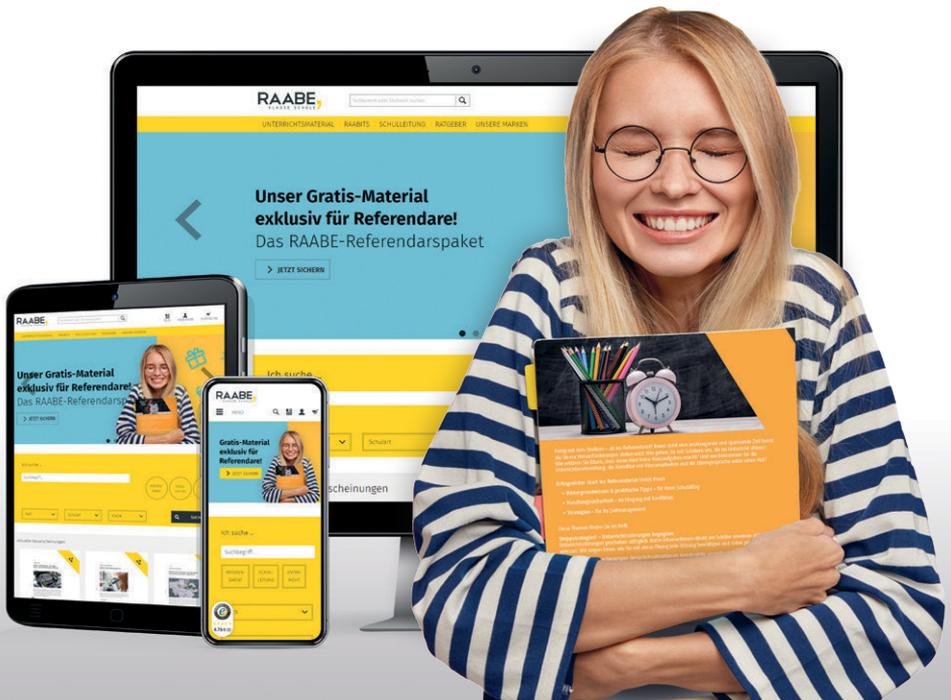
1. Bildungseinrichtungen und Bildungslandschaften – Den aktuellen Herausforderungen begegnen

Die Entwicklung von Schulen ist wie viele Formen der Organisationsentwicklung in den vergangenen Jahren nicht nur durch starke interne Entwicklungsdynamiken, wie etwa eine differenzierte Weiterentwicklung der multiprofessionellen Teams zu kooperierenden Professionskulturen, sondern auch durch die externen Einflüsse und die damit verbundenen Veränderungen des Umfelds geprägt. Auch wenn es bei der Anpassung von Schulen an externe Einflüsse erhebliche Unterschiede in der Dynamik gibt, so führen die Grundanforderungen dennoch zu einer starken Anpassungsdynamik. Dabei ist entscheidend, dass sich die Schulen der Adaptionen und des Führungshandelns nicht gegen die äußeren Veränderungen selbst richtet, die im Regelfall im Sinne des *Circle of Influence* (vgl. Abb. 18) als gegeben akzeptiert werden müssen. Stattdessen gilt es, die im Folgenden beispielhaft aufgeführten Veränderungen und Entwicklungen als Anlass zur Selbstreflexion der einzelnen Akteure, aber auch des Systems zu nehmen, um anschließend neue, passende kollektive und individuelle Entwicklungsschritte zu planen.

1.1 Migration

Ein Thema, das gerade zur Entstehungszeit dieses Buches (2022) an Bedeutung gewinnt, aber auch im jüngsten Jahrzehnt prägend war, sind die unterschiedlichen Migrationsbewegungen weltweit, in Europa und teilweise auch innerhalb von Regionen, die mit dem Zuzug von Familien mit Kindern Schulen vor neue Herausforderungen stellen. Wollte es 2015 viele Geflüchtete aus dem arabischen Kultur- und Sprachraum zu integrieren, sind es derzeit Geflüchtete aus der Ukraine, die in die jeweiligen Regelschularten integriert werden müssen.

Sie wollen mehr für Ihr Fach? Bekommen Sie: Ganz einfach zum Download im RAABE Webshop.



Über 5.000 Unterrichtseinheiten
sofort zum Download verfügbar



Webinare und Videos
für Ihre fachliche und
persönliche Weiterbildung



Attraktive Vergünstigungen
für Referendar:innen mit
bis zu 15% Rabatt



Käuferschutz
mit Trusted Shops



Jetzt entdecken:
www.raabe.de