

# Innovationen an Schulen gestalten

Adolf Bartz

Innovationen an Schulen erfordern, dass Lehrerinnen/Lehrer und Schulleitung ihre mentalen Professionsbilder in Frage stellen und verändern. Das geht nur, wenn sie Innovationen selbst gestalten und nicht nur nachvollziehen, was andere ihnen vorgeschrieben haben.

## 1. Zwischen Innovation und Optimierung unterscheiden

Wenn Schulen sich erneuern, geschieht dies in unterschiedlicher Weise: durch Optimierung der Abläufe und der schulischen Arbeit oder durch Innovation, die sehr viel tiefgreifender als eine Optimierung es vermag, vorhandene Werte und mentale Professionsbilder transformiert.

### Die Optimierung

Das Ziel der Optimierung ist die effektivere und effizientere Gestaltung der Organisation. Dabei verarbeiten die Schulen ihre Problemwahrnehmungen bei Störungen im laufenden Betrieb, die sich sowohl auf die Aufbau- als auch auf die Ablauforganisation beziehen können:

- Aufbauorganisation: Sind Zuständigkeiten klar festgelegt und überschneidungsfrei voneinander abgegrenzt? Sind die unterrichtlichen und außerunterrichtlichen Aufgaben der Schule und der einzelnen Personen angemessen erfasst und durch Stellen- und Aufgabenbeschreibungen definiert?
- Ablauforganisation: Sind die wiederkehrenden Abläufe klar geregelt? Weiß jede Lehr- und Verwaltungsperson, was sie bei diesen Abläufen zu tun hat?

Bei der Optimierung geht es um eine Verbesserung der Handlungsrountinen. Sie entlasten von dem Druck, in Handlungssituationen selbst entscheiden zu müssen, und sie sorgen dafür, dass der laufende Betrieb reibungslos funktioniert. Absicht ist, die Dinge richtig zu machen. Der Grundsatz von Optimierung ist: Wir verbessern unsere Aufbau- und Ablauforganisation, um so weiter arbeiten zu können wie bisher. Dabei lernen die beteiligten Akteure in der Weise des Single-Loop-Learning: Der Abgleich von Ergebnissen und Zielen macht Fehler deutlich und das Handeln wird so korrigiert, dass die vorgegebenen Ziele besser erreicht werden (Abb. 1).

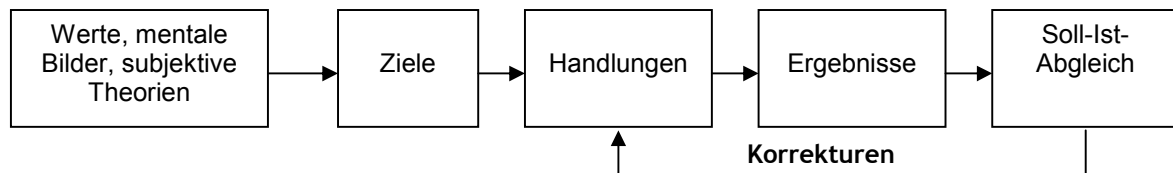


Abb. 1: Single Loop Learning

### Die Innovation

Innovationen liegt dagegen die Problemerkennung zugrunde, nicht mehr so weiter arbeiten zu können wie bisher, sondern anders arbeiten zu müssen. Sehr viel tiefgreifender als bei Optimierungsprozessen geht es dann nicht nur um die Weiterentwicklung auf der Grundlage der vorhandenen und handlungsleitenden Werte und mentalen Professionsbilder, sondern um die Transformation dieser Werte und subjektiven Theorien selbst. Absicht ist, die richtigen Dinge zu machen (Abb. 2).

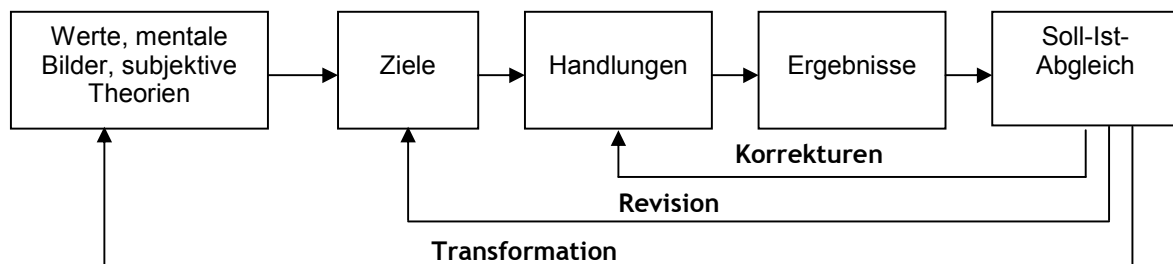


Abb. 2: Double Loop Learning (Schreyögg 1999, S. 538 ff.)

### Angemessene Strategien auswählen

Je nachdem, um welche Art des Lernens es geht, sind unterschiedliche Strategien des sozialen Wandels (Horster 2009, S. 246 ff.) vorzusehen - und es ist Aufgabe der Schulleitung, gut im Blick zu haben, welche Strategie für den Umgang mit den Herausforderungen, die sich den Schulen stellen, angemessen ist (Abb.3).

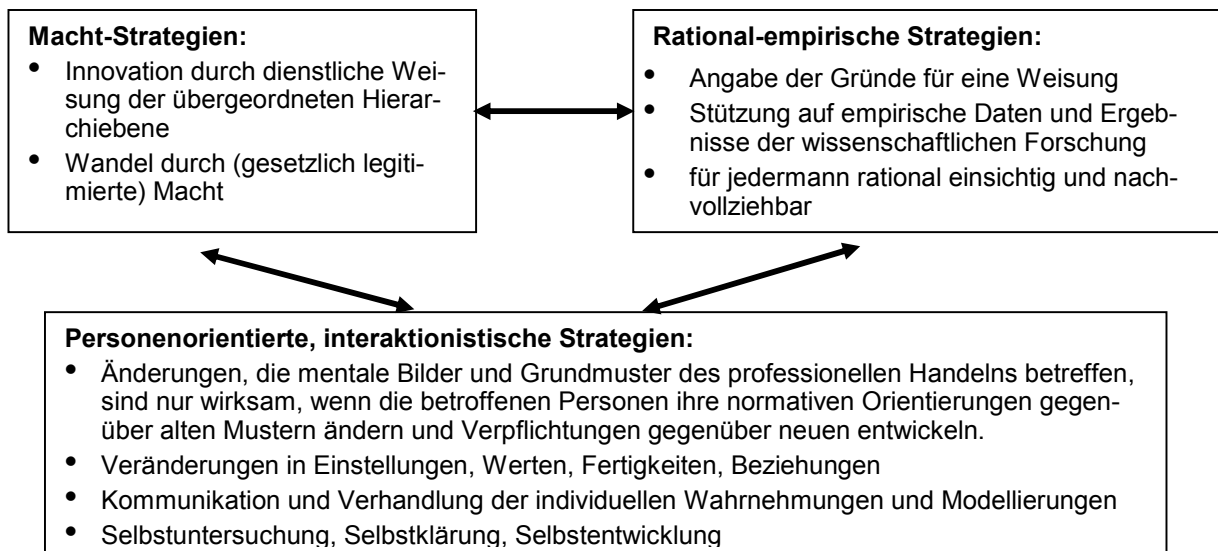


Abb. 3: Strategien des sozialen Wandels

Während für die Optimierung ausreicht, wenn sie durch Weisungsmacht und rationales Argumentieren initiiert und umgesetzt werden, erfordern Erneuerungen als Innovation Selbstklärung und Selbstentwicklung, denn Menschen können - wenn es um ihre grundlegenden Überzeugungen geht - nicht entwickelt werden; sie können sich nur selbst entwickeln.

## 2. Energien für Innovationen ermöglichen und nutzen

Innovation an Schulen wirksam zu gestalten, setzt ein angemessenes Verständnis von Entwicklung in Organisationen voraus (Wheatley 1997):

- Ihr Normalzustand ist nicht Stabilität, sondern Instabilität. Fluktuationen und Veränderungen sind Teil des Prozesses, der Ordnung schafft. Was von der Norm abweicht und das Gleichgewicht des Systems stört, bringt neue und komplexere Ordnungen hervor, die besser geeignet sind, den Veränderungen der Umwelt gerecht zu werden. Voraussetzung ist die Selbstorganisation: Je freier sie abläuft, desto mehr Ordnung ist feststellbar.
- Eine solche lebendige Ordnung entsteht nicht als Folge von organisationaler Strukturierung und Planung, sondern dadurch, dass Information vielfältig verbreitet und Kommunikation ermöglicht wird. Durch sie werden die erforderlichen Koordinationsleistungen weitaus wirksamer gewährleistet als durch zentrale Vorgaben.
- Auf die Steuerung von Organisationen Einfluss zu nehmen, gelingt nicht dadurch, dass man Kausalitäten identifiziert und eindeutige Ursache-Wirkung-Beziehungen unterstellt. Wirksame Führung und Steuerung setzen vielmehr ein nicht-lineares, systemisches Denken voraus: Voneinander unabhängige Aktionen und Initiativen können sich wie bei einem Fischschwarm beeinflussen. Jede Bewegung eines Fisches wirkt sich auf die Bewegungen der anderen Fische nicht durch direkte Berührung aus, sondern durch den Einfluss auf die Strömung des Wassers, das alle Fische umgibt. Entsprechend wirkt Führung weniger durch direkte Einflussnahme, sondern durch die Gestaltung von Feldern, die Menschen in Beziehung bringen und aktivieren.

- Die Planung von Projekten ist ohne aktives Handeln abstrakt. Denn das Umfeld, auf das sich die Planung bezieht, entsteht erst durch das Handeln. Innovationsprozesse sind deshalb durch das Wechselspiel von Handlungsentwürfen und der Erfahrung bei ihrer Umsetzung geprägt und der Soll-Ist-Abgleich durch Evaluation ist nicht der Endpunkt, sondern Teil des Entwicklungsprozesses.
- An die Stelle von Kontrolle treten das dynamische Miteinander und das Vertrauen darauf, dass die geeigneten Formen Gestalt annehmen, wenn man sie geschehen lässt, und dass das Wechselspiel der Prozesse in der Organisation Ordnung erzeugt. Gerade weil sie kurzfristig fluktuiert und auf Umwelтанforderungen flexibel reagiert, ist eine solche Ordnung langfristig stabil.

Nur in Organisationen mit einer solchen lebendigen Ordnung entstehen auch die Energien, auf die grundlegende Erneuerungsprozesse angewiesen sind. Diese Energien speisen sich aus dem Bewusstsein der Dringlichkeit: Wir können nicht mehr so weiter arbeiten wie bisher, weil sich die Umweltbedingungen geändert haben und z.B. veränderte Schülvoraussetzungen eine andere Art von Unterricht erfordern oder weil veränderte Erwartungen an die Schulen und Aufträge des Schulministeriums zu neuen und höheren Ansprüchen führen. Damit dieses Bewusstsein der Dringlichkeit produktive Energien freisetzt, muss es mit dem Wollen verbunden werden: Der Zielzustand, den wir anstreben, ist attraktiv (Nagel/Wimmer 2002, S. 301 ff.), motiviert uns und setzt uns in Bewegung, denn wir dürfen von ihm bessere Ergebnisse im Hinblick auf Schülerkompetenzen und Schülerleistungen sowie eine höhere Zufriedenheit mit der Schule für uns selbst wie für unsere Anspruchsgruppen erwarten. Neben dem Müssen und Wollen ist das Können erforderlich: Wir verfügen über günstige Entwicklungsbedingungen und die Kompetenzen, die für die Veränderung von Unterricht und Beziehungsgestaltung erforderlich sind. Ist das nicht der Fall, wissen wir, wie wir uns diese Kompetenzen durch Fortbildung und Austausch in kollektiven Lerngemeinschaften aneignen können. Alle drei Faktoren müssen zusammenwirken: Das Müssen sorgt für Verbindlichkeit, das Wollen für die Energie, sich für die Erneuerung einzusetzen, und das Können dafür, die Anforderungen, die sich aus ihr ergeben, aussichtsreich bewältigen zu können (Strittmatter 2001).

### 3. Die Phasen von Innovationsprozessen

Werden Organisationen als Systeme mit einer lebendigen Ordnung verstanden, dann reicht das Modell des Management-Kreislaufs (Abb. 4), das nicht nur im Unternehmensbereich, sondern auch in Schulen das dominante Entwicklungsmodell ist, nicht aus.

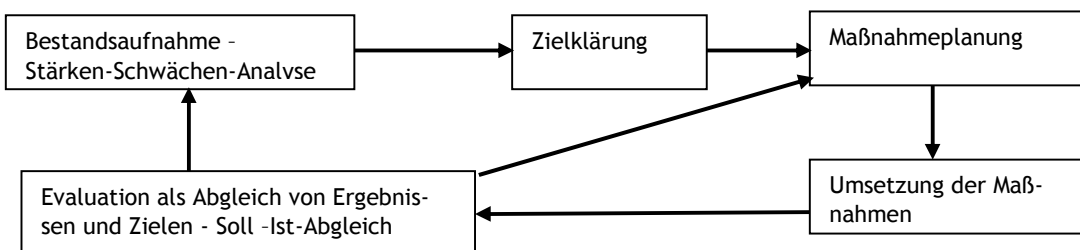


Abb.4: Der Management-Kreislauf von Schulentwicklung

Ein solches Modell versteht Organisationen als kybernetische Maschinen: Sind die Probleme und ihre Ursachen erkannt, rufen geeignete Maßnahmen in einer linearen Kausalwirkung die Folgen hervor, mit denen die Probleme gelöst werden können. Und durch die rationale Verarbeitung von Rückkopplungsinformationen aufgrund des Soll-Ist-Abgleichs ist das soziale System zu einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess in der Lage. Der Management-Kreislauf ist für Prozesse der Optimierung durchaus geeignet. Es erweist sich aber als nicht realitätstauglich, wenn es um Innovationen geht. Denn wenn Menschen bereit sein sollen, ihre Werte und subjektiven Theorien in Frage stellen zu lassen und zu transformieren, wenn sie lernen und sich weiter entwickeln sollen, geht das nicht allein auf dem Weg rationaler Informationsverarbeitung und es reicht nicht aus, wenn sie nur nachvollziehen, was andere für sie geplant haben. Solche Erneuerungsprozesse gelingen nur, wenn sie Raum für die Entfaltung des Eigensinns geben und die Möglichkeit dafür bieten, die eigenen Sicht- und Erlebnisweisen einzubringen. Denn

Innovationen brauchen Energie und Motivation - und diese speisen sich nicht aus dem Ordnungsrahmen einer Organisation, sondern nur aus dem Eigensinn ihrer Mitglieder.

Für schulische Innovationsprozesse hat das zur Folge, von einer anderen und deutlich komplexeren Prozessarchitektur auszugehen. Sie soll zunächst skizziert (Abb. 5) und dann erläutert werden.

Phase	Ziele / Funktionen	Methoden	Beteiligte
Initiierung	Ideen generieren, Sichtweisen klären, Motivationen und Energien wecken	Ideen- und Bedenkensammlung, Beratung	Austauschforen (offene Lehrerversammlung, Lehrer-Schüler-Eltern-Foren ...)
Reflexion	Prioritätensetzung, Kohärenz im Hinblick auf die Passung zu Werten und anderen Vorhaben	Ideenbewertung, Priorisierungsverfahren	Steuergruppe, Schulleitung
Entscheidung	Auswahl aus alternativen Möglichkeiten	Beschlussverfahren	Schulmitwirkungs-gremien
Planung	Projektmanagement einrichten, Maßnahmen festlegen, Fristen setzen	Verfahren der Projektorganisation und der Terminplanung	Arbeits- oder Projektgruppen, Koordination durch Steuergruppe
Implementierung	Umsetzung in Wirkungen und Ergebnisse - Erprobung	Projektmanagement	Arbeits- oder Projektgruppen, Fachgruppen, (Jahrgangs-) Stufen- oder Abteilungs-teams ...- Koordination durch Steuergruppe
Evaluation	Überprüfung der Zielerreichung und der Wirksamkeit - Grundlage für die Entscheidung über die Weiterführung und ggf. eine Revision des Konzepts oder der Ziele	Soll-Ist-Abgleich, Datenerhebung, Interviews, Fragebogen ...	Evaluationsgruppe (ggf. Steuergruppe)
Entscheidung	Aufnahme in das Schulprogramm, auf Dauer stellen	Datengestützte Auswertung, Beschlussverfahren	Schulmitwirkungs-gremien
Institutionalisierung	Routinisierung als dauerhafte Alltagspraxis	Professionelles Lehrerhandeln	Kollegium
Pflege	Sicherung der Wirksamkeit, Vermeiden von Erosion	Aufmerksamkeit zuwenden, Evaluation, Korrekturmaßnahmen bei der Feststellung von Abweichungen	Schulleitung, Steuergruppe, Kollegium

Abb. 5: Die Phasen von Innovationsprozessen

#### **4. Initiierung und Reflexion unterscheiden**

Innovationsprozesse wirksam zu gestalten setzt voraus, die Phase der Initiierung von der Phase der Reflexion zu unterscheiden.

##### **Die Initiierungsphase**

Bei der Initiierung geht es um eine möglichst freie und vielfältige Sammlung von Ideen und Bedenken in Austauschforen. So bieten z.B. offene Lehrerversammlungen - auf freiwilliger Basis - allen Lehrpersonen die Möglichkeit, zur Ideensammlung beizutragen und zu klären, welche Schwerpunkte der weiteren Schulentwicklung sich daraus ergeben. Nach einer angemessenen Zeit, in der die Teilnehmerinnen und Teilnehmer als Multiplikatoren die Ideen und Klärungen aus der Lehrerversammlung im Kollegium kommunizieren, folgen Entscheidungen durch Beschlüsse der Lehrerkonferenz und weiterer Mitwirkungsgruppen - und diese sind dann die Grundlage für die Planung und Umsetzung.

Für die Schulleitung heißt das, in dieser Phase vor allem zu beobachten: Wo fließen in der Schule Energien, wo werden sie blockiert? Welche Initiativen gehen von einzelnen Lehrpersonen oder Lehrergruppen aus? Wie sind der kollegiale Austausch und die Kooperation gestaltet? Wie werden Informationen aufgenommen, verarbeitet und kommuniziert? Sie ist vorrangig für die Prozessgestaltung und nicht für die Vorgabe inhaltlicher Ziele verantwortlich. Sie steuert durch Prozess- und nicht durch Inhaltslenkung und sie sorgt vor allem für Entwicklungs- und Lernbedingungen, die allen Akteuren ermöglichen, ihre Potenziale bestmöglich zu entfalten.

##### **Die Reflexionsphase**

Bei der Reflexion geht es um die Bewertung, die Prioritätensetzung und die Auswahl der Ideen und Initiativen und damit darum, dem Innovationsprozess eine Gestalt zu geben. Besonders wichtig ist hierbei: Die Entwicklung von Zielen und Leitbild ebenso wie die Planung der Schulentwicklungsprozesse sind nicht an den Beginn von Innovationsprozessen, sondern in die Phase der Reflexion zu platzieren. Was sich im offenen Austausch an Ideen und Initiativen entwickelt, muss in dieser Phase darauf hin geprüft werden, auf welchen Werten (Leitbild) es beruht, auf welche Ziele es ausgerichtet ist, ob diese Ziele widerspruchsfrei und kohärent sind, ob alle Initiativen zugleich umgesetzt werden können oder Prioritäten gesetzt werden müssen und in welchen Schritten dann die Umsetzung erfolgen soll. Eine solche Reflexion erfordert ein Innehalten im Leben der Schule als Organisation und die dafür erforderliche Zeit. Erfolgt Schulentwicklung dagegen in der Weise, dass eine kleine Gruppe plant, was dann die anderen Akteure umsetzen sollen, wird sie nicht gelingen. Denn Menschen entwickeln keine Energien und bringen ihre Potenziale nicht ein, wenn sie nur nachvollziehen sollen, was andere ihnen vorgegeben haben.

##### **Die Auswahl und Entscheidung über Vorhaben und Maßnahmen**

Am Ende der Reflexionsphase steht die Entscheidung, welche Ziele Vorrang haben, welche Vorhaben ausgewählt werden sollen und welche Maßnahmen geeignet erscheinen, um die Ziele zu erreichen. Erst an dieser Stelle und nicht schon in der Phase der Initiierung ist eine Steuergruppe sinnvoll und wichtig: Sie führt die Ideen und Bedenken zu Beschlussvorschlägen zusammen und überprüft, welche Stellhebel im Zusammenwirken der systemischen Einflussfaktoren am wirksamsten erscheinen, um mit möglichst geringem Aufwand einen möglichst hohen Nutzen zu erreichen. Dabei kann sie sich an den folgenden Prüffragen orientieren (Gomez/Probst 1997):

- Zeithorizont: Wirken die Einflussfaktoren kurz-, mittel- oder langfristig?
- Intensität: Ist der Einfluss schwach, mittel oder stark?
- Lenkbarkeit: In welchem Maß sind die Einflussfaktoren durch die Schule zu beeinflussen, inwieweit sind sie von anderen abhängig?

Die Steuergruppe sollte also erst dann tätig werden, wenn alle Akteure die Möglichkeit zur Initiierung und Beteiligung hatten. Auf diese Weise kann auch der Gefahr entgegengewirkt werden, dass sich die Steuergruppe und das Kollegium entfremden und die anderen Lehrerinnen und Lehrer den Eindruck haben, nur nachvollziehen zu sollen, was sich die Steuergruppe ausgedacht hat. Und um dem entgegenzuwirken ist es wichtig, im Prozess von Entscheidung, Planung und Umsetzung immer wieder Phasen der

Ideensammlung in Austauschforen - z.B. bei dem Entwurf möglicher Maßnahmen oder bei Zwischenbilanzen bei der Durchführung der Maßnahmen - vorzusehen, damit immer wieder alle Akteure in den Entwicklungsprozess eingebunden und Energien erneut aktiviert und ins Fließen gebracht werden.

## 5. Innovationen planen

Die Planung, wie Innovationen umgesetzt werden können, setzt einen Prüf- und Klärungsprozess voraus. Denn der Aufwand an Arbeit, Ressourcen und Energie für die Implementierung von Innovationen ist nur dann gerechtfertigt, wenn die angestrebten Wirkungen aussichtsreich erreicht werden können. Eine solche Prüfung als Grundlage für die Entscheidung, ob ein Innovationsvorhaben durchgeführt werden soll, kann in folgenden Schritten erfolgen (Bartz 2005):

### 1. Die Ziele klären und als Zielzustand beschreiben:

Sind die Ziele, die durch die Innovation erreicht werden sollen, allen Betroffenen und Beteiligten klar und werden sie von ihnen als attraktive Ziele akzeptiert? Welche Vorteile bietet der Zielzustand im Vergleich mit der aktuellen Lage der Schule? Lohnen diese Vorteile den erwartbaren Aufwand an Energie, Zeit und Ressourcen?

### 2. Das Controlling und die Evaluation planen:

Wie vergewissert sich die Schule, ob zielführend gearbeitet wird und ob die Ziele erreicht werden? Wie will sie klären, ob der Zielzustand zu den erwarteten und angestrebten Wirkungen führt?

### 3. Die Partizipation und das Kommunizieren planen:

Wer ist von der Innovation betroffen und wer kann zu ihrem Gelingen beitragen? Wie können die Ziele, die Verfahren und das Controlling so mit den Betroffenen kommuniziert werden, dass der Entwicklungsstand, der Entscheidungsbedarf und die nächsten Arbeitsschritte für alle transparent sind und aus den Betroffenen Beteiligte werden?

### 4. Mittel und Maßnahmen konzipieren:

Welche Mittel und Maßnahmen sind für die Zielerreichung geeignet?

### 5. Unterstützung und Ressourcen planen:

Ist geklärt, welche Unterstützung für das Vorhaben erforderlich ist, und stehen die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung? Wenn nein: Können die erforderlichen Ressourcen - Finanzen und Sachmittel, Zeit und Kompetenzen - mit einem vertretbaren Aufwand durch die Schule beschafft werden? Welche Konsequenzen ergeben sich aus dieser Planung für die Beschaffung von Ressourcen, für das Zeitbudget und für die Fortbildungsplanung?

### 6. Die Passung zu den Aufgaben des laufenden Betriebs und anderer Innovationsvorhaben klären:

Welcher Aufwand ist in welchen Zeiträumen zu erwarten? Welche anderen Aufgaben und Vorhaben erfordern in diesen Zeiträumen Aufmerksamkeit und Energie? Lässt sich die geplante Innovation an andere Vorhaben anschließen oder könnte sie zum Abbruch anderer laufender Vorhaben führen? Ist die Innovation zielkonform und widerspruchsfrei in die Gesamtheit der Aufgaben und Entwicklungsvorhaben zu integrieren?

### 7. Die Folgewirkungen und Risiken abschätzen:

Sind mögliche Folge- und Nebenwirkungen und vor allem mögliche Risiken im Blick? Ist diese Einschätzung in der Planung des Innovationsvorhabens und insbesondere in der Planung des begleitenden Controllings berücksichtigt?

### 8. Das Projekt planen:

Welche Maßnahmen werden geplant und welcher Aufwand ist dafür erforderlich? In welchem Zeitraum kann dieser Aufwand realistisch - und d.h. neben dem laufenden Alltagsgeschäft - erbracht werden? Wie lässt sich die Maßnahmenplanung in Arbeitspakete ausdifferenzieren und in welcher Reihenfolge sind diese Arbeitspakete zu bearbeiten? Wie ist die Projektorganisation (Projektleitung, Projekt- und Arbeitsgruppen, Sitzungen, Aufgabenverteilung und -bearbeitung) zu gestalten?

## 6. Die Implementierung und Institutionalisierung von Innovationen

Bei der Umsetzung von Innovationen ist zwischen der Implementierung und der Institutionalisierung zu unterscheiden. Die Implementierung setzt die Planung um und dient der Erprobung. Auf der Grundlage ihrer Evaluation ist dann zu entscheiden: Hat sich die Innovation bewährt und die von ihr erwarteten Ziele erreicht?

- Wenn dies nicht der Fall ist, muss geprüft werden, ob sie aufgegeben werden oder weitergeführt werden soll, wobei dann entweder die Mittel zu korrigieren oder die Ziele zu revidieren sind.
- Hat sich die Innovation bewährt, dann ist sie in das Schulprogramm aufzunehmen und zu institutionalisieren.

Dabei geht es darum, das Erreichte auf Dauer zu stellen und in der Schule als verfügbare Routine zu verankern. Erst dann sind Innovationen zum Eigentum der Schule geworden und erst dann ist der Wandel von grundlegenden Überzeugungen und mentalen Professionsbildern nachhaltig gesichert.

Wenn Innovationen scheitern, dann passiert das in der Regel nicht in den Phasen der Initiierung und Implementierung, sondern als Folge von Erosionserscheinungen in dieser Phase der Institutionalisierung (Bartz 2007). Dafür gibt es eine Reihe von Gründen:

- Jede Innovation weckt nicht nur Bedenken und Widerstand, sondern auch Motivation und Sinn; sie stärkt so das Gefühl der Selbstwirksamkeit. Ist aber die Phase der Euphorie nach einer erfolgreichen Implementierung vorbei, können nach der Institutionalisierung Nachlässigkeit und Unachtsamkeit auch bei den Lehrkräften auftreten, die die Innovation engagiert mit getragen haben.
- Die Institutionalisierung von Innovationen wirkt durch die Ausbildung professioneller Routinen entlastend. Wenn die Routinisierung aber zu einer Einstellungsänderung in dem Sinne führt, dass es nicht mehr um Sinn, Qualität und Wirksamkeit, sondern nur noch um pflichtgemäße Erledigung geht, hat dies eine Erosion der Qualitätserwartungen und -ansprüche zur Folge.
- Innovationen können in hohem Maß zu Belohnungseffekten führen, wenn sie das Überleben der Schule sichern und ihr Image nachhaltig verbessern. Verblasst aber die Erinnerung an die Existenzkrise und werden die Belohnungseffekte als selbstverständlich erlebt, können der Antrieb und Anreiz, die Innovationen mit hohen Qualitätsansprüchen weiterzuführen, verloren gehen.
- Dass eine Innovation auch nach ihrer Institutionalisierung lebendig und wirksam bleibt, hängt entscheidend davon ab, ob sich die mentalen Professionsbilder und die handlungsleitenden subjektiven Theorien der Lehrkräfte nachhaltig verändert haben. Dies zeigt sich in der Phase der Institutionalisierung daran, dass sie als Handlungswissen flexibel zur Bewältigung von Situationen eingesetzt werden. Die Macht der tradierten mentalen Professions- und Unterrichtsbilder wirkt sich aber wegen ihrer Verankerung in Persönlichkeit und Berufsbiografie noch nach Jahren aus und dies kann zur Folge haben, dass die eigentlich überwundenen mentalen Modelle erneut handlungsleitend wirksam werden.
- Wegen neuer Aufträge und Herausforderungen wendet sich die Aufmerksamkeit der Schule neuen Innovationsvorhaben zu. Die Nachsorge und Pflege der Innovationen, die nach der Implementierung abgeschlossen zu sein scheinen, erscheinen demgegenüber nachrangig.

Um einer solchen Erosion entgegenzuwirken, hat die Schulleitung drei Möglichkeiten:

- Sie sorgt für eine gute Balance zwischen Innovation und Bewahren des Erreichten, indem jede neue Innovation darauf hin überprüft wird, ob die erforderlichen Ressourcen an Energie, Zeit und Aufmerksamkeit institutionalisierte Erneuerungen gefährden können.
- Sie wendet die Aufmerksamkeit immer wieder den institutionalisierten Innovationen zu, z.B. durch die kontinuierliche Vergewisserung, ob sie weiterhin die angestrebten Ziele und Ergebnisse erreichen.
- Sie beobachtet die Veränderungen innerhalb der Schule wie in ihrem Umfeld und überprüft, ob die institutionalisierten Innovationen diesen Veränderungen (noch) entsprechen oder ob sie erneut innoviert werden müssen.

## **7. Mit Widerstand und Verweigerung umgehen**

Ob eine Innovation tragfähig und nachhaltig gelingt, hängt auch vom Umgang mit Widerstand gegen sie ab. Deshalb sollte in den Initiierungsphasen darauf geachtet werden, dass nicht nur Ideen, sondern auch Bedenken gesammelt werden, um sie vor einer Entscheidung über die Umsetzung berücksichtigen zu können. Geschieht das nicht, besteht die Gefahr, dass der Widerstand in den Untergrund geht und sich mittel- und langfristig als Störung im Prozess der Weiterentwicklung der Schule auswirkt. Bedenken zu klären ist zudem wichtig, weil mögliche Schwierigkeiten präventiv in den Blick kommen. Mit der Einladung, nicht nur Ideen, sondern auch Bedenken im dialogischen Austausch zu äußern, wird dem Widerstand angeboten, sich konstruktiv zu beteiligen.

Dabei wird dann auch deutlich, ob es sich um Widerstand oder Verweigerung handelt.

### **Der Widerstand**

Im Widerstand stecken Energien. Ihm geht es um Werte, die durch die Innovation als gefährdet erfahren werden. Der Umgang mit Widerstand erfordert deshalb Respekt. Dabei gilt: Den Widerstand ernst zu nehmen ist mit der Erwartung verbunden, dass sich der Widerstand selbst ernst nimmt. Das heißt z.B.:

- Wer Bedenken gegenüber Innovationen hat, ist verpflichtet, sie zu äußern. Deshalb können die Schulleitung und alle Akteure, die sich für die Innovation engagieren, zu Recht erwarten, dass all die, die die Innovation ablehnen, die Möglichkeit nutzen, ihre Bedenken und ihren Widerstand in den Austauschforen zu äußern.
- Wer in den Widerstand geht, weil er z.B. fürchtet, dass neue Lern- und Unterrichtskonzepte zu schlechteren Leistungsergebnissen führen, muss bereit sein, diese Innovationen zu übernehmen, wenn die Evaluation zeigt, dass sie bessere Ergebnisse zur Folge haben.
- Wer die Möglichkeit hatte, seine Bedenken einzubringen und zu erfahren, dass sie zu einer Revision des Innovationskonzepts geführt haben, muss dann auch bereit sein, die Innovation mitzutragen - und das auch dann, wenn sie weiterhin nicht völlig seinen (Wert-) Vorstellungen entspricht.

Denn wer diese Verfahrensverpflichtungen nicht einget, zeigt, dass er seinen Widerstand selbst nicht ernst nimmt, und wechselt vom Widerstand zur Verweigerung.

### **Die Verweigerung**

In der Verweigerung steckt keine Energie und es geht nicht um einen Wertekonflikt. Auch wenn es sinnvoll ist zu verstehen und ggf. individuell zu klären, wie es zur Haltung der Verweigerung gekommen ist, sollte ihr bei der Gestaltung von Innovationen und Schulentwicklung keine Aufmerksamkeit geschenkt werden. Alle - auch die Verweigerer - einbeziehen zu wollen, stattet diese mit Erpressungsmacht aus und belohnt sie mit einer Aufmerksamkeit, die die Schulleitung besser den soliden Leistungsträgern widmen sollte, die Innovationen skeptisch gegenüber stehen und sie nicht ungeprüft übernehmen. Denn von ihnen hängt ab, ob die Innovation in Gang kommt. Wie empirische Studien zur Akzeptanz von Innovationen zeigen, reichen 60% der Betroffenen aus, damit eine Innovation erfolgreich ist. Und wenn die Verweigerer merken, dass der Innovationszug nicht erst dann startet, wenn sie eingestiegen sind (also für immer am Bahnsteig stehen bleibt), sondern auch ohne sie abfährt, werden viele von ihnen doch noch ganz schnell auf den fahrenden Zug aufspringen, um Anschluss und Zugehörigkeit nicht zu verlieren. Statt auch noch die Verweigerer in Bewegung bringen - also motivieren - zu wollen, geht es vielmehr darum, der positiven Sogwirkung von Innovationen im Kollegium den Raum zu verschaffen, den sie braucht, um andere mitzuziehen und für die Innovation zu gewinnen.

Deshalb sollte in den Phasen der Initiierung und bei der Entscheidung über die Implementierung nicht um jeden Preis und mit hohem Aufwand ein Konsens gesucht werden. Bleibt es bei einem Dissens, so muss geklärt und vereinbart werden, wie beide Seiten mit ihm umgehen - und wenn dabei den Personen, die im Widerstand und Dissens verharren, Spielräume für Abweichungen bei der Umsetzung und Erprobung der Innovationen zugestanden werden, müssen diese ebenso wie ihre Grenzen verbindlich festgelegt sein.



## 8. Aus Innovationen lernen und Selbstwirksamkeit erfahren

Erfolgreiche Innovationen verändern nicht nur die Schule, sondern auch die Menschen, die an der Innovation beteiligt waren. Denn während der laufende Betrieb einschließlich seiner Optimierung nur Leistungen, aber kein Lernen erfordert, wird in der Auseinandersetzung mit Erneuerungen immer auch in vielfältiger Hinsicht gelernt. Und wenn dieses Lernen mit der Erfahrung von Selbstwirksamkeit verbunden ist, fördert es eine Schulkultur, die vom Vertrauen darauf geprägt ist, neue Herausforderungen nicht nur bewältigen zu wollen, sondern auch bewältigen zu können. Erfolgreiche Innovationen verbessern auf diese Weise die Erfolgsaussichten künftiger Innovationen - und zwar auch dann, wenn neue Herausforderungen zu Situationen führen, in denen man nicht weiß, wie man mit ihnen umgehen kann, und die zunächst Irritation, Unsicherheit und Selbstzweifel hervorrufen (Abb. 6).

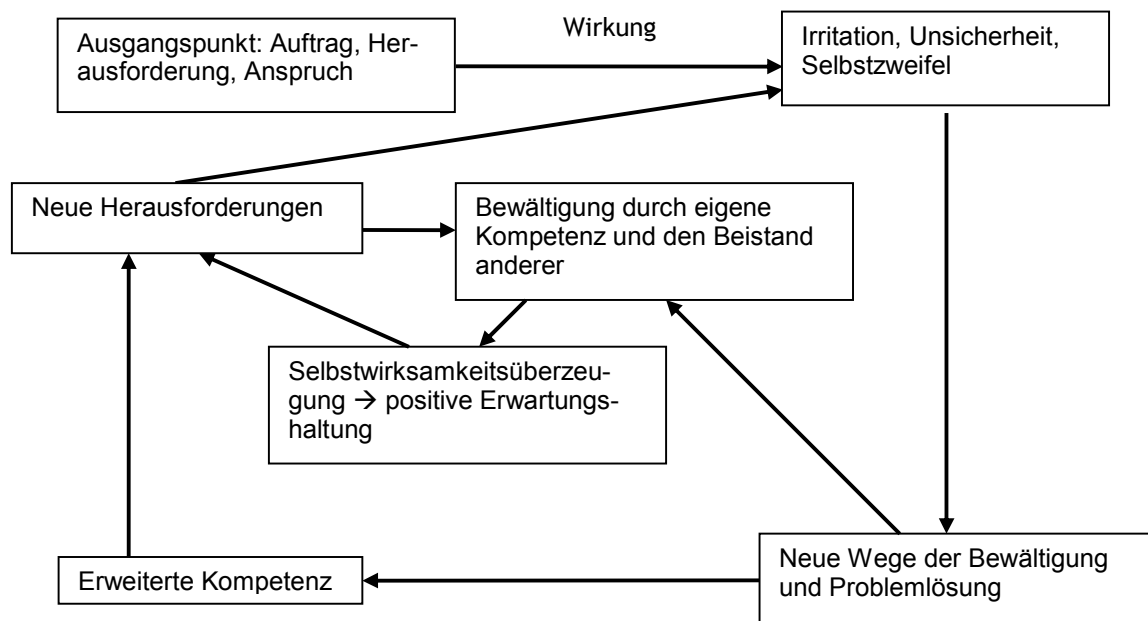


Abb. 6: Kompetenzerleben durch das Bewältigen von Herausforderungen (Hüther 2006)

## 9. Literatur

- Bartz, A. (2005). Innovationen planen und Gelingensbedingungen berücksichtigen. In: Bartz, A. u.a. (Hrsg.), PraxisWissen SchulLeitung, Köln: Carl Link Wolters Kluwer Deutschland, Beitrag 67.11
- Bartz, A. (2007). Die Erosion der Anspruchskultur vermeiden - Verbindlichkeit gewährleisten. In: Bartz, A. u.a. (Hrsg.), PraxisWissen SchulLeitung, Köln: Carl Link Wolters Kluwer Deutschland, Beitrag 67.13
- Gomez, P. / Probst, G. (1997). Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens: vernetzt denken, unternehmerisch handeln, persönlich überzeugen, 2., überarb. Aufl., Bern, Stuttgart, Wien: Haupt
- Horster, L. (2009). Changemanagement und Organisationsentwicklung. In: Buchen, H. / Rolff, H.-G. (Hrsg.), Professionswissen Schulleitung, 2., erw. Aufl., Weinheim und Basel: Beltz
- Hüther, G. (2006). Brainwash: Einführung in die Neurobiologie für Pädagogen, Therapeuten und Lehrer. DVD. Müllheim: Auditorium Netzwerk (Originalfassung einer Vorlesung in St. Gallen März 2006)
- Nagel, R. / Wimmer, R. (2002), Systemische Strategieentwicklung. Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider, Stuttgart: Klett-Cotta
- Schreyögg, G. (1999). Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien. 3. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler
- Strittmatter, A. (2001). Bedingungen für die nachhaltige Aufnahme von Neuerungen an Schulen. In: s.e. journal für schulentwicklung 4/2001, Innsbruck, Wien, München, Bozen: StudienVerlag
- Wheatley, M. J. (1997). Quantensprung der Führungskunst. Leadership and the New Science. Die neuen Denkmodelle der Naturwissenschaften revolutionieren die Management-Praxis, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt

**Quelle: Huber, S.-G. (Hrsg.), Jahrbuch Schulleitung 2013, Köln: Carl Link, Wolters Kluwer Deutschland 2013, S. 157-170**