

AUF DEN PUNKT GEBRACHT

HANS-GÜNTER ROLFF, CORNELIA STERN, EDWIN RADNITZKY

IMPLEMENTATION

AUF DEN PUNKT GEBRACHT

dehinc
PÄDAGOGIK

© Wochenschau Verlag, Frankfurt/M.

AUF DEN **PUNKT** GEBRACHT

Hans-Günter Rolff, Cornelia Stern,
Edwin Radnitzky

IMPLEMENTATION
auf den Punkt gebracht

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

In der Reihe „Auf den Punkt gebracht“ sind bisher erschienen:

- Band 1:** Hans-Günter Rolff: Schulleitung auf den Punkt gebracht
- Band 2:** Kurt Edler: Demokratische Resilienz auf den Punkt gebracht
- Band 3:** Georg Lind: Moralerziehung auf den Punkt gebracht
- Band 4:** Elmar Philipp: Leitbildentwicklung auf den Punkt gebracht
- Band 5:** Dieter Vaupel: Wochenplan auf den Punkt gebracht
- Band 6:** Gerhard Regenthal: Öffentlichkeitsarbeit an Schulen auf den Punkt gebracht
- Band 7:** Wolfgang Böttcher: Evaluation auf den Punkt gebracht
- Band 8:** Hans-Günter Rolff: Schulentwicklung auf den Punkt gebracht
- Band 9:** Elmar Philipp: Multiprofessionelle Teams auf den Punkt gebracht
- Band 10:** Heinz Klippert: Unterrichtsentwicklung auf den Punkt gebracht
- Band 11:** Claus G. Buhren: Feedback auf den Punkt gebracht
- Band 12:** Wolfgang Endres: Reframing auf den Punkt gebracht

© Debus Pädagogik Verlag
Frankfurt/M. 2022

© Wochenschau Verlag
Dr. Kurt Debus GmbH
Frankfurt/M. 2022

www.debus-paedagogik.de

www.wochenschau-verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Programmleitung: Peter E. Kalb
Gesamtherstellung: Wochenschau Verlag

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem Papier
ISBN 978-3-95414-190-6 (Buch)

E-Book ISBN 978-3-95414-191-3 (PDF)

DOI <https://doi.org/10.46499/1842>

INHALTSVERZEICHNIS

- 5 **1. AUSGANGSLAGE: WARUM GELINGT SO WENIG?**
- 9 **2. DIE IMPLEMENTATION DOMINIERT DAS ERGEBNIS**
 - 2.1 *Was ist Implementation?*
 - 2.2 *Wechselseitige Anpassung als Prozesslogik*
 - 2.3 *Der Königsweg gelingender Implementation ist Schul- bzw. Netzwerkentwicklung*
- 19 **3. MIKROEBENE: ENTWICKLUNG DER EINZELSCHULE ALS BEZUGSPUNKT**
 - 3.1 *Modelle der Schulentwicklung*
 - 3.2 *Komponenten des Entwicklungsprozesses*
- 34 **4. MESOEBENE: DIE REGIONALEN BILDUNGSNETZWERKE IN NORDRHEIN-WESTFALEN (NRW)**
 - 4.1 *Regionale Kooperations- und Unterstützungsstrukturen für Eigenverantwortliche Schulen*
 - 4.2 *Gemeinsame Perspektive ermöglicht Kooperationen und schafft Synergien*
 - 4.3 *Die Handlungsfelder in den Regionalen Bildungsnetzwerken und ihre Bearbeitung*
 - 4.4 *Unterstützung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Regionalen Bildungsbüros*
 - 4.5 *Kooperation braucht Reflexion: Das Evaluationsverfahren und die landesweite Expertise*
 - 4.6 *Zur Weiterentwicklung der Regionalen Bildungsnetzwerke in NRW*
 - 4.7 *Regionale Bildungsnetzwerke in NRW: Eine Zwischenbilanz*
- 52 **5. MAKROEBENE: WIE KOMMT SCHULENTWICKLUNG INS GESAMTSYSTEM?**
 - 5.1 *SQA – Schulqualität Allgemeinbildung*
 - 5.2 *EBIS – Entwicklungsberatung in Schulen*
- 71 **6. SKIZZE EINES GESAMTKONZEPTS VON IMPLEMENTATION**
- 76 **LITERATURVERZEICHNIS**

1. AUSGANGSLAGE: WARUM GELINGT SO WENIG?

Viele Reformen im Bildungsbereich sind nicht gelungen, zumindest nicht voll gelungen. Dafür gibt es zahlreiche Beispiele: Inklusion, Einführung von Bildungsstandards, Etablierung einer Feedbackkultur in Schulen und Behörden, digital gestütztes Lernen, Individualisierung, Qualitätsmanagement u. a.

Warum sind sie nicht gelungen?

Unsere These ist: Viele Reformen und Innovationen sind nicht gelungen, weil Politik und Behörden eine 1:1-Implementation top-down versucht und kaum auf Schulentwicklung gesetzt haben, sondern traditionell auf Gesetze, Erlasse und Verordnungen. Das aber ist nicht wirksam genug. Allein durch Verordnungen und Anweisungen kann man keinen vernünftig denkenden Menschen zu anderen Einstellungen, Handlungen und Überzeugungen bringen.

Es gibt so gut wie keine 1:1-Implementation im Bildungsbereich.

Das wurde in den USA schon um 1970 belegt, wie eine inzwischen klassisch gewordene Implementationsstudie dokumentiert (Gross/Giaquinta/Bernstein 1971). An eine 1:1-Implementation zu glauben, hieße der sogenannten Steuerungszugang zu verfallen, der Illusion, dass man über Anordnungen von oben (top-down) die Akteurinnen und Akteure genauso steuern könnte, wie es den Vorstellungen der Behörde entspricht. Innovationen werden von Schulen bzw. Lehrkräften jedoch nicht einfach übernommen oder imitiert, sondern bestenfalls „nacher-

funden“, wie Kussau (2007, 287) es nennt. Und Nacherfindungen passieren nun mal nicht im 1:1-Modus, das liegt in ihrer Natur. Kussau argumentiert, dass sich jede

Innovation in dem Zirkel [bewegt], wonach das Zerschlagen von Routinen Voraussetzung von Veränderung ist, damit umgekehrt aber ein massives Veränderungsproblem entsteht, weil die Verpflichtung zur Aufgabe von Routinen Widerstand, Subversion, Abweichung etc. provoziert. An die Stelle von Routinen tritt zunächst eine Mischung aus den bestehenden und beibehaltenen Routinen und Deutungsprozessen, die die neuen Vorgaben thematisieren und für die Praxis handhabbar machen. Dieser Prozess wird hier als Nacherfindung bezeichnet. (2007, 302)

Fend (2008) spricht in diesem Zusammenhang von Re-Konstituierung, gebräuchlich ist auch der Begriff der Neusituierung.

Es gibt zwar Bereiche, in denen Implementation sehr wohl 1:1 gelingen kann. Beispielsweise spricht man im Computerbereich von der Implementation von Software; diese ist in den meisten Fällen auch 1:1 möglich. Die Implementation von Software könnte man allerdings zutreffender Installation nennen. Auch von Parlamenten beschlossene Gesetze sollen implementiert werden. Das mag in etlichen Fällen gelingen, aber 1:1 ist nicht einmal das Schulpflichtgesetz implementiert worden, obwohl man seit dem Preußischen Landrecht dafür Jahrhunderte Zeit hatte. Dennoch: Es gibt Reformen und Innovationen, die zentral geregelt, also top-down realisiert werden müssen, wenn sie wirksam sein sollen. Beispiele dafür sind Schulstrukturveränderungen, die bottom-up zu einer bunten Flickenlandschaft führen würden, oder Prüfungen, die immense Ungleichheiten und Ungerechtigkeiten erzeugen könnten. Aber auch sie brauchen Begleitmaßnahmen, die Akzeptanz und Ownership bei den Beteiligten befördern. Letztlich kann also gesagt werden, dass jegliche Reformen und Innovationen (nicht nur) im Bildungsbereich am ehesten durch Prozessimplementation gelingen.

Was genau ist Prozessimplementation, wie kann sie gelingen? Das ist die leitende Fragestellung dieser Publikation. Darauf wird hier eine Antwort versucht, und zwar anhand einschlägiger gelungener Beispiele. Diese Publikation will zeigen, wie die Umsetzung von Reformprogrammen und Innovationen erfolgreich sein kann. Um das Ergebnis vorwegzunehmen: Prozessimplementation läuft auf Schulentwicklung hinaus.

In Kapitel 2 zeichnet Hans-Günter **Rolff**, ein Pionier der Schulentwicklungsforschung, den theoretischen Rahmen und arbeitet in Kapitel 3 anhand von Erfahrungen mit Einzelschulen etliche Verallgemeinerungen heraus.

In Kapitel 4 veranschaulicht Cornelia **Stern**, die dafür im Schulministerium in NRW zuständig ist, wie Implementation auf regionaler Ebene in Netzwerken gelingen kann.

In Kapitel 5 legt Edwin **Radnitzky**, ehemaliger Abteilungsleiter im österreichischen Bildungsministerium, dar, wie auf nationaler Ebene ein System des Qualitätsmanagements im allgemeinbildenden Schulwesen implementiert und durch Schulentwicklungsberatung unterstützt wurde.

Erfolg, Scheitern, Gelingen?

Wir drei sind skeptisch bezüglich des Begriffs „Erfolg“ von Reformen und Innovationen und ebenso gegenüber dem Begriff des Scheiterns. Was ist ein Erfolg? Etwa, dass man seine Ziele erreicht? Nicht unbedingt. Manche Ziele kann man überhaupt nicht erreichen. Ist es schon ein Erfolg, wenn die Beteiligten und/oder Betroffenen dazugelernt haben? Dann sind sie auch nicht gescheitert. Wir ziehen den bescheideneren Begriff des Gelingens vor. Reformen und Innovationen können mehr oder weniger gut gelingen, den Grad des Gelingens kann man meistens messen, und wenn etwas nicht gelingt, ist es längst noch nicht gescheitert, sondern Anlass für Reflexion und Lernen. Lernen ist der ultimative Bezugspunkt.

Nicht zuletzt spricht für diese Begriffswahl, dass man die Bedingungen des Gelingens in bewährter Weise empirisch ermitteln kann und im Wesentlichen auch schon ermittelt hat. Gelin-

gensbedingungen stellen sich als vielfältige Konfiguration von Faktoren dar und nicht, wie es häufig beim Erfolg gehandhabt wird, als eindimensionales (Erfolgs-)Kriterium.

Ein Erfolgskriterium zu erreichen, gilt gemeinhin als voller Erfolg. Ein voller Erfolg indes ist, wie bereits erwähnt, im Bildungswesen kaum möglich. „Nichts wird so realisiert, wie es einmal geplant war“ ist das Fazit aus zahlreichen Innovationsstudien des Dortmunder Instituts für Schulentwicklungsforschung (Rolff/Tillmann 1980, 239). Und es existiert inzwischen ein weitverbreitetes soziologisches Theoriekonzept, das akteurstheoretische Konzept, bei dem Transintentionalität als Normalfall sozialen Handelns angesehen wird, also Handeln, das seine Ziele transzendiert, vielleicht auch verfehlt (Schimank 2016, 186 ff.). Wenn beispielsweise jemand „eine Handlung in die Welt setzt, mit der er eine bestimmte Intention verfolgt, und sich dabei mit anderen Akteur*innen in die Quere kommt, darf man sich nicht darüber wundern, wenn am Ende etwas ganz anderes aus seinem Handeln resultiert, als er sich vorgenommen hat“ (ebd., 191).