



CHRISTIANE FRANTZ | RICHARD HEINEN

Gemeinsam aufbrechen

Digital Leadership und Schulleitungsteams – prozessorientiert und vielfältig

Der Wandel einer Schule von einer hierarchisch geprägten zu einer flexiblen, dynamischen und partizipativen Organisation ist nicht trivial. Es gilt, dabei behutsam und vorausschauend in klar definierten Schritten vorzugehen. Unsere Autor:innen zeigen das anhand eines prototypischen Beispiels für die Praxis.

Wenn man sich entlang des medialen Schlagzeilenrauschens über die digitale Zukunft der Schulen und Schulpolitik ins Bild setzt, scheinen Attribute auf einer Bandbreite von „herausfordernd“ bis „chaotisch“ und „out of control“ die Situation zu kennzeichnen. Dies gilt für Infrastrukturmaßnahmen nicht nur im Kontext des DigitalPakts, sondern auch für die Chancen und Risiken von KI. Es treten Ambivalenzen zu Tage, wenn etwa Digitalisierung als Lösung für den Fachkräftemangel diskutiert wird, zugleich aber auch – wie erneut im OECD-

Bildungsbericht thematisiert – das Auseinanderdriften bei den Abschlüssen. Wäre es da nicht naheliegend, angesichts eines möglichen „overload“ an Herausforderungen, die durch die Digitalisierung in ihrer Komplexität steigen, Schulen eine starke Führung zu verordnen und zu hoffen, dass mit starker Hand die Unordnung in Schranken verwiesen, Stabilität wiederhergestellt sowie durch die Umsetzung der KMK-Strategie „Bildung in der digitalen Welt“ neue Sicherheit gewonnen wird? Denn die vielfach beschriebene unbefriedigende Situation wird von beteiligten Lehrkräften, Schulleitungsver-

antwortlichen, Schüler:innen und Eltern als hoch belastend beschrieben. Die offenkundige Systemüberlastung zermürbt nicht nur die Beteiligten, sie fordert auch eine Gesellschaft heraus, die auf gut ausgebildete junge Menschen angewiesen ist, und kulminiert in Debatten oft in der Hypothese, wie unzureichend junge Menschen im jetzigen Schulsystem auf die vieldimensionalen Anforderungen der digitalen Realität vorbereitet seien. Wenn man die politische Ebene verlässt und näher an Schulen heranzoomt, richtet sich der Blick auf diejenigen, die in Leitungsverantwortung stehen.

© saksit / stock.adobe.com



Die Auswahl von digitalen Werkzeugen kann unter verschiedenen Aspekten betrachtet werden:

- Durch die Bundesländer bereitgestellte Plattformen sind für Schulen zwar kostenlos und datenschutzrechtlich abgesichert. Häufig zeigt sich aber, dass sie in der Handhabung wenig intuitiv sind und vor allem eine einfache Nutzung auf mobilen Geräten nicht gegeben ist.
- Oft verhindert die Frage nach dem Datenschutz die Nutzung bestimmter Apps. Ein Schulentwicklungsprozess kann aber mit der nötigen Sensibilität aller Beteiligten sehr datensparsam gestaltet werden. Hierzu gehört auch die Pseudonymisierung der Namen.
- Kalender und Dokumente sollten kollaborativ bearbeitbar sein. Professionelle Angebote großer IT-Unternehmen (Microsoft, Google, Apple) bieten oft eine einfache Handhabung und gute Integration in vielfältige Geräte und Betriebssysteme. Aber auch kleine Einzelanwendungen bieten gute Lösungen und verhindern eine Abhängigkeit von einem Anbieter (z. B. kalender.digial).
- Kollaborative Whiteboards bieten die Möglichkeit, komplexe Veränderungsprozesse anschaulich darzustellen. Einfache Systeme (padlet, taskcard) sind dabei einfach zu bedienen; komplexe Anwendungen bieten hingegen mehr Darstellungsmöglichkeiten (conceptboard, miro)

Die Mär vom starken Boss

Gilt es also „nur“, die richtige (entscheidungsmächtige und digitalisierungskompetente) Person für die Schulleitung zu finden, ins Amt zu setzen, und schon wird durch zielgerichtete Schulleitungsentscheidungen der Weg frei für eine bessere Schule in der Digitalität? Wir meinen: Nein! Die romantisierende Idee, Herausforderungen im System Schule durch wirkmächtige (entscheidungskräftige, charismatische und digital kompetente) Einpersonenführung zu lösen, greift zu kurz und daneben. Hier sollen in Kürze nur zwei Gründe für unsere Skepsis gegenüber dem Modell „starke Schulleiter:innenfunktion“ im überkommenen Verständnis angesprochen werden:

- Erstens gehen wir von der Erklärungskraft systemischer Organisations- und Schulentwicklungskonzepte aus und sind daher überzeugt, dass Schulen genauso wenig instruierbar sind wie alle anderen Systeme. Die Frage ist vielmehr, wie Schulen sich in Prozessen der Selbstorganisation üben und diese institutionalisieren - selbstorganisierte, reflexionsfähige Schulsysteme sind in der Lage, flexibel auf Herausforderungen zu reagieren, sich an Herausforderungen anzupassen und eine flexible, reaktionsfähige Stabilität zu erreichen.
- Zweitens sind Schulen mit ihrer Systemumwelt im Austauschverhältnis und können sich von großen Transformationsprozessen nicht abschotten. Diese Anforderungen können

hier nur umrissen werden: So verändert die Digitalisierung und deren Geschwindigkeit die Realität im Privaten wie in der Berufswelt und durchdringt Schulen in nahezu jeder Dimension. Zugleich müssen Schulen die Mehrdeutigkeit der Gleichzeitigkeit von Individualisierung und Gemeinschaftsorientierung bearbeiten. Und nicht zuletzt setzt die bloße Dynamik der Veränderungen Schulen als Systeme einem hohen Stress aus. Der Anpassungsdruck wirkt kontinuierlich; er fordert nicht einmalige Entscheidungen, sondern kontinuierliche Steuerung von Prozessen.

Diesen komplexen Herausforderungen mit einem Konzept starker Einpersonenführung zu begegnen, wäre naiv. Auch die Diskussion um Digital Leadership verkürzt häufig auf die Dichotomie „Schulleitung – Kollegium“. Wenn aber die verführerisch anmutende Idee, man müsse nur den einen, den richtigen Schulleiter finden (und diese Genderform ist nicht zufällig gewählt), ins Leere läuft, welches andere Leadership-Konzept wird dann produktiv für das System Schule? Aus unserer Sicht gelingt eine Annäherung über folgende Attribute:

- **Motivierende Entscheidungsstrukturen:** Wie können Entscheidungsstrukturen so entwickelt werden, dass Entwicklungsenergie freigesetzt wird und Akteur:innen sich partizipativ und wirkmächtig erleben? Andererseits: Welche vereinbarten Entscheidungsprozesse repräsentieren

eine Balance effektiver Konfliktbearbeitung und partizipativer Organisationskultur – auch durch die Einbindung digitaler Werkzeuge für kooperatives Arbeiten (vgl. **Kasten**)?

- **Kooperativ und teamgebunden in Verantwortung:** Innovative Lösungen für die Gestaltung von Schule können im Sinne einer agilen Vorgehensweise über Pilotprojekte und Prototypen entwickelt werden. (*Zu Prototypen als Schritt von Design Thinking-Prozessen siehe auch ON 13/2023; Red.*) Einzelne Teams erproben neue Handlungspraxen, die ggf. im größeren Stil übertragbar sind. Dies erfordert bei den Teams und der Leitung Experimentierfreude sowie den Mut, in einzelnen Projekten womöglich gelassen zu scheitern – und daraus Rückschlüsse für neue Versuche zu ziehen: Wie können die ständig sich weiterentwickelnden Tools für kooperative Kreativitätsprozesse genutzt werden?
- **Vielfältig bzw. divers:** Schule als System ist es gewohnt und davon durchdrungen, in Kategorien von richtig und falsch zu denken. Aber anpassungsfähige Schulen leben von einer Vielfalt an Lösungsideen und ihrer Konkurrenz. Leadership ermöglicht es, verschiedene Wege zu erproben, aktiviert die Ressourcen des Teams und moderiert Verständigungsprozesse. Wie kann hier die Möglichkeit digitaler Tools zur ständigen kooperativen Weiterentwicklung von Ideen, Konzepten, Lösungsansätzen entfaltet werden?

Prozessablauf: ein Beispiel

Die Veränderung im Führungsstil einer Schule, die Entwicklung von Leadership unter den oben genannten Aspekten, ist ein komplexer, vielschichtiger Prozess. Ein Wechsel in der Führungsspitze einer Schule kann als willkommener Einstieg in einen solchen Prozess wahrgenommen werden. Aber auch dann sind die Erwartungen an eine neue Führungsperson geprägt von den Vorerfahrungen einer Organisation. Systemische Organisationsentwicklung kann dabei helfen, bestehende Denkmuster aufzubrechen, neue Handlungsoptionen zu erkennen und im System mutig zu erproben. Abschließend sei daher prototypisch ein möglicher Prozess skizziert.

1. **Anlass** – Ausgelöst werden Veränderungsprozesse durch einen äußeren Impuls. Dies kann z. B. der Digitalpakt sein, sich verändernde Anmeldezahlen, ein Schulneubau uvm..
2. **Anliegen** – Die Schule beschreibt ihr Entwicklungsziel. Die erforderliche Konkretisierung markiert den Unterschied zum Anlass. Dabei können verschiedene Akteursgruppen unterschiedliche Anliegen und Ziele formulieren.
3. **Systemerkundung** – Unterschiedliche Akteure im Schulsystem haben unterschiedliche Perspektiven und formulieren ihre Anliegen demgemäß vielfältig. Diese Vielfalt gilt es sichtbar zu machen und in Austausch zu bringen. Was möchten die Akteure bewahren, was bewegen und was verändern? Systemische Organisationsbegleitung kann dabei eine neutrale Position einnehmen.
4. **Auftragsklärung** – Nach diesen Schritten kann sich die Schule einen eigenen Entwicklungsauftrag geben. Von der Schulleitung anlassbezogen initiiert und mithilfe einer Prozessbegleitung geschärft, bildet der Auftrag die Perspektivenvielfalt der Schule ab. Alle Beteiligten werden zur aktiven Beteiligung und Verantwortungsübernahme eingeladen und sind eingebunden.
5. **Auftragsbearbeitungen** – Lösungen in der digitalen Welt sind weder



Noch ist die Einpersonen- oder gar Einmannführung verbreitet in unserer Bildungslandschaft. Doch viele Schulen haben sich im Zuge der digitalen Transformation bereits neuen Leitungsprinzipien geöffnet.

Layoutbild

einfach noch eindeutig. In der Auftragsbearbeitung sollten Experimentierfreude und Fehlertoleranz die Pilotierung vielfältiger Prototypen unterstützen.

6. **Reflexion ... und ein neuer Anfang** – Auswertung der Prototypen: Was hat funktioniert? Was kann in die Breite getragen werden? Was bedarf der weiteren Entwicklung? Welche neuen Aufträge und Ideen zu Prototypen entstehen aus den Erkenntnissen? Mit der Retrospektive beginnt gleichzeitig eine neue Iteration in der Entwicklung. Erkennbar wird: Veränderungsprozesse in der Schulen in der digitalen Welt finden kontinuierlich statt, sie können auch ungleichzeitig und mit unterschiedlichen Geschwindigkeiten erfolgen.

Angenommen also, Schulen könnten sich den umrissenen, ebenso vielfältigen wie intensiven Transformationsanreizen nicht entziehen, dann lautet unsere zentrale Hypothese, dass Steuerungsprozesse wie ein *perpetuum mo-*

bile zu begreifen sind und es äußerst hilfreich ist, Leitung in Teams mit vielfältigen Perspektiven und unterschiedlichen Kompetenzen prozesshaft zu organisieren – sowohl mit Blick auf Digitalisierungsaspekte, als auch durch digitale Werkzeuge unterstützt – immer aber mit Blick auf ein Lernen in und für eine digitale Welt. ■



Christiane Frantz und **Richard Heinen** begleiten im learninglab, Köln, Schulen als systemische Organisationsentwickelnde in Veränderungsprozessen, die Digitalität in Schule fördern und Potenziale der Digitalisierung für Veränderungen und anderes Lernen nutzen. Richard Heinen ist außerdem Mitherausgeber von ON.
www.learninglab.de