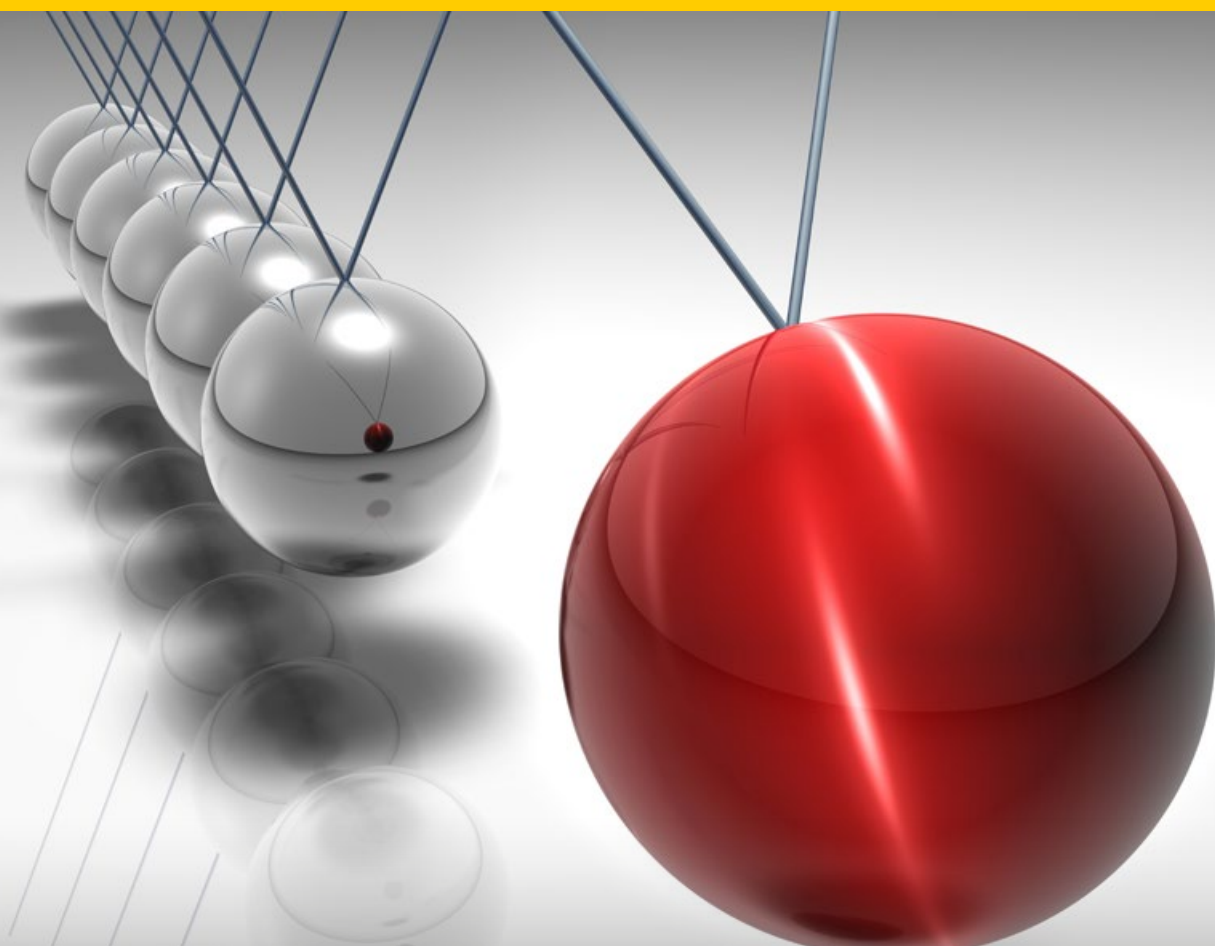




# Systemische Denkansätze für Schulleitungen:

Impulse zur Begleitung von Veränderungsprozessen  
im Kontext der Digitalisierung





## 2.2 Ziel- und Lösungsorientierung



Ziele sind notwendig, um den gemeinsamen Weg zu erkennen, für alle klar und nachvollziehbar zu definieren und um genügend Kraft zur Verfügung zu haben, die Ziele auch zu erreichen. Ein von der Mehrheit akzeptiertes Ziel formuliert zu haben, hilft besonders dann, wenn das Umfeld zunehmend unwegsame Züge annimmt.

### Von der Lösung her denken

Eine systemische Annahme besagt, dass Menschen, die eine gute Vorstellung von der Situation nach der Lösung eines Problems haben, auch immer einen Lösungsweg finden. Ausgehend von dieser Annahme ist es sinnvoll, sich mit dem Kollegium ein klares Bild von der erwünschten Zukunft zu machen, bevor man über Lösungswege nachdenkt. Die erwünschte Zukunft wird in einem gemeinsam abgestimmten Ziel formuliert. Aus diesen Überlegungen resultiert eine Regel für die Formulierung von guten Zielen in Entwicklungsprozessen: Beschreibung der erwünschten Zukunft als Zustand in der Zeitstufe des Präsens (z. B. „An unserer Schule verfügen alle Lehrkräfte über ein breites Repertoire an jahrgangsstufenspezifisch sinnvolle einsetzbare digitalen Unterrichtsverfahren und wenden diese regelmäßig an.“)

Gleichzeitig liegt der Sinn klar formulierter Ziele auch darin, immer wieder Notwendiges von weniger Wichtigem unterscheiden und priorisieren zu können. Im Sinne der Fürsorgepflicht tragen die Führungskräfte eine hohe Verantwortung dafür, die Prioritäten richtig zu setzen und die Anzahl der Aktivitäten zu begrenzen.

### Skalieren

Eine gute Möglichkeit dies in der Praxis umzusetzen, ist das Skalieren: Kollegien, die vor Veränderungen stehen und diese u. U. als belastend empfinden, sehen die Lösung manchmal nur darin, dass diese Situation völlig verschwindet. Dies wird im Bereich der digitalen Transformation nicht gelingen. Eine Situation, die als sehr belastend empfunden wird, wäre möglicherweise aber bereits leichter zu ertragen, wenn sie etwas weniger belastend wäre. Die Erfahrung zeigt, dass mit den beiden folgenden beispielhaften Reflexionsfragen die Bereitschaft deutlich steigt, gemeinsam Ideen für nächste Entwicklungsschritte zu generieren.

## Reflexion:

- Auf einer Skala von 1 bis 10 stellen die Skalenenden mit 1 und 10 die Extrempunkte einer möglichen Ausgangssituation dar. Auf der einen Seite die am negativsten denkbare Ausprägung des Istzustandes („Bei uns gibt es kaum digitale Elemente im Unterricht“) und auf der anderen Seite ein möglicher Idealzustand („Digitalisierung ist selbstverständlicher Bestandteil von Schule und Unterricht, um pädagogische Aufgaben noch besser bewältigen zu können“). Unabhängig von dem Skalenwert wird eine Schulgemeinschaft eine deutliche Erleichterung verspüren, wenn nicht der Extremwert als sofortiges Ziel gesehen wird, sondern wenn man mit der untenstehenden zweiten Frage fortfährt.



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- Was müssten wir tun, um den Wert innerhalb der nächsten sechs Monate um 0,5 oder 1 Skalenwert zu erhöhen?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Online-Fortbildungsangebote für Lehrkräfte finden Sie unter dem folgenden Link:  
<https://alp.dillingen.de/themenseiten/stabsstelle/wochenplaene/>



Für schulinterne Lehrerfortbildungen (SCHILFs) stehen Ihnen als Schule das Experten- und Referentennetzwerk kostenfrei zur Verfügung. Den Kontakt können Sie über die Berater digitale Bildung herstellen:  
<https://www.mebis.bayern.de/infoportal/bdb/>



## Paretoprinzip: Done is better than perfect

Das Prinzip ist auch als 80/20-Regel bekannt. Das Prinzip geht auf den Philosophen und Soziologen Pareto zurück, der behauptet, dass meist 80% der erzielten Ergebnisse aus nur 20% der Anstrengungen resultierten und folglich für die weiteren 20% der Ergebnisse 80% des Gesamtaufwandes verwendet werden müssen. Er

schließt daraus, dass es sinnvoll ist, sich auf solche Maßnahmen zu konzentrieren, die mit wenig Aufwand gute Ergebnisse bringen. Gerade bei einer komplexen Herausforderung wie der digitalen Transformation kann der Grundsatz „*Done is better than perfect*“, der Schlüssel zum Erfolg sein.

## Reflexion:

- Welche guten Ansätze an Ihrer Schule könnten mit relativ überschaubarem Aufwand auf breiterer Basis umgesetzt werden?

---

---

---

---

---

---

---

---

- Welche bestehenden Konzepte (z. B. von Pilotschulen) könnten mit relativ geringem Aufwand auf Ihre Schule übertragen und adaptiert werden?

---

---

---

---

---

---

---

---

### Links zu beispielhafte Innovationen:

isi DIGITAL 2022:  
[PROJEKTE isi DiGITAL 2022 – Stiftung  
Bildungspakt Bayern \(bildungspakt-  
bayern.de\)](#)



Digitale Schule der Zukunft:  
[https://www.km.bayern.de/schule-  
digital/pilotversuch-digitale-schule-  
der-zukunft.html](https://www.km.bayern.de/schule-<br/>digital/pilotversuch-digitale-schule-<br/>der-zukunft.html)



SCHILF-Koordinator Digitale Bildung  
[SCHILF-Koordinatoren Digitale Bildung  
\(dillingen.de\)](#)



## Das Prinzip der zweitbesten Lösung:

Oft ist eine gewünschte Ideallösung nicht oder nur unter äußerst großem personellem oder finanziellem Aufwand erreichbar. Bisweilen sind solche Ideallösungen gerade im Schulsystem auch schlichtweg nicht erreichbar, z. B. aus rechtlichen Gründen. Das

Arbeiten an kaum oder letztlich nicht erreichbaren Lösungen ist frustrierend. Hier kann es sinnvoll sein, von Anfang an die „zweitbeste“, und somit erreichbare Lösung in den Blick zu nehmen.



## Reflexion:

- Wenn die Ideallösung nicht möglich ist oder nur unter größtem Aufwand erreicht werden kann, welche andere Lösung verspricht schnelleren Erfolg?

---

---

---

---

---

---

---

---



## 2.3 Chancenorientierung:



Im Laufe von Entwicklungsprozessen können Konflikte aufgrund von unterschiedlichen Zielvorstellungen auftreten oder divergierende Meinungen bezüglich der konkreten Maßnahmen vertreten

werden. Konflikte sind für viele Menschen negativ besetzt und diese würden Konflikten am liebsten aus dem Weg gehen. Wenn Menschen jedoch miteinander „zusammenstoßen“, dann entsteht Energie, d. h. es ist Kraft im Spiel (Grün 2013, 8) und die gilt es konstruktiv zu nutzen. Es ist dabei wichtig, derartige Konflikte nicht zu bewerten. Sie sollten stattdessen nüchtern betrachtet werden, denn „der Konflikt zeigt ja offensichtlich, dass die bisherigen Lösungen nicht alle Beteiligten befriedigen“ (Grün 2013, 8). In Anlehnung an die oben bereits erwähnte Lösungsorientierung gilt es, nicht die Probleme zu fokussieren, sondern zu überlegen, welche Chancen der Konflikt bietet. Covey spricht vom sogenannten Gewinn/Gewinn-Denken, das „nach Lösungen strebt, die Vorteile für alle Seiten bringen“ (Covey 2012, 111). Diese Vorgehensweise mag kurzfristig zeitaufwendiger sein, verspricht langfristig aber die besseren Erfolge.

### Reflexion:

- Was zeigen die unterschiedlichen Meinungen zum aktuellen Vorhaben über die bisher gefundenen Lösungen?

---

---

---

---

---

---

---

---

- Was wäre ein guter nächster Schritt?

---

---

---

---

---

---

---

---

## 2.4 Stärkenorientierung:

Indem Führungskräfte und Mitarbeitende gezielt die Aufmerksamkeit auf Potentiale der Lehrkräfte richten und deren Stärken aufrichtig wertschätzen, können sie erheblich dazu beitragen, dass Ressourcen freigesetzt werden, ohne dass dies von den Mitarbeitenden als Belastung erlebt wird. Im Kontext von gesunder Führung schreibt Schröder: „Wenn wir die Stärken stärken, dann steigern wir indirekt auch das Energielevel im Team“ (2020, S. 9).

Jede Lehrkraft verfügt über spezifische Stärken und Talente, und es braucht die Kreativität und die kollektive Intelligenz des Gesamtkollegiums, um den Anforderungen an eine Schule der Zukunft gerecht zu werden. Daher gehört es zu den Aufgaben von schulischen Führungskräften, die spezifischen Talente bei den Lehrkräften zu erkennen und jene zu ermutigen, dieses Potential gezielt in die Schul- und Unterrichtsentwicklung einzubringen.



### Reflexion:

- Wenn Sie nach Ihren Stärken/Talenten gefragt werden würden. Was würden Sie hier anführen?

---

---

---

---

---

---

---

---

- Wer in Ihrem Kollegium verfügt über spezifische Talente? Wie könnten diese zum Wohle beider Seiten genutzt werden?

---

---

---

---

---

---

---

---



### 3. Fazit

Die Digitalisierung ist aus Beruf und Alltag der Schulen nicht mehr wegzudenken. Eine hohe Dynamik informativ-technischer Neuerungen werden die Qualifikationsanforderungen an Arbeitnehmer/-innen und somit an die künftigen Schulabgänger/-innen massiv verändern. In diesem Umfeld der gesellschaftlichen Verunsicherung wird von Schule und Bildung erwartet, Orientierung zu geben. Schulen sollen junge Menschen auf die Welt von morgen vorbereiten und ihnen vermitteln, mit dem überwältigenden Angebot digitaler Medien verantwortungsvoll umzugehen. Dies ist angesichts der beschleunigten Abläufe und der Unklarheit, wohin der Weg führen wird, eine große Herausforderung, der sich Schulen stellen müssen. Den Führungskräften kommt hier eine besondere Verantwortung zu. Führen ist nach Ansicht von Grün eine kreative Aufgabe, die wiederum das Ziel verfolgt,

**„Schulleitungen und Lehrkräfte erschaffen durch Ihre Arbeit eine Brücke zwischen Schule und Gesellschaft, damit sich Schülerinnen und Schüler in die Gesellschaft einfügen können.“**

**Die Brücke muss aus lebendigen und wandlungsfähigen Menschen bestehen, um mit einer sich zunehmend digitalisierenden Gesellschaft verbunden zu bleiben.“**

*In Anlehnung an Dr. Natalie Knapp,  
Dillinger Schulleitungskongress  
2020*

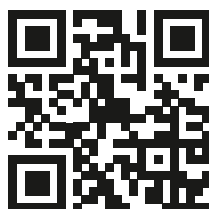
Leben und Kreativität bei den Mitarbeitenden (aber auch Schülerinnen und Schülern) zu wecken (in Anlehnung an Grün 2006, 49/52). Führung in diesem Kontext bedeutet, die Schulfamilie einzubinden und in einem konstruktiven Schulentwicklungsprozess Ziele und Maßnahmen abzuleiten. Dabei müssen diese bei Bedarf aber auch agil an die sich wandelnden Rahmenbedingungen angepasst werden, damit die Schülerinnen und Schüler bestmöglich auf die Zukunft in einer digitalisierten Lebens- und Arbeitswelt vorbereitet werden können. Das kann aber im Sinne einer „lernenden Organisation“ (Senge, 2011) nur gelingen, wenn es den Schulen ermöglicht wird, vor Ort spezifische Lösungen zu generieren, die akzeptiert werden. Diese Lösungen zu finden, ist aber nicht mehr alleinige Aufgabe der Schulleitungen, sondern aller Personen, die an einer Schule arbeiten.

### Literatur

- ADLMAIER-HERBST, G. /STORCH, M. /STORCH, J. /BREITER, A. (2018):** Change-Management – so klappt's! Hofgreve Verlag, Bern.
- BAYMBL (2021):** Richtlinien für die Gewährung von Zuwendungen aus dem Förderprogramm des Bayerischen Staatsministeriums für Unterricht und Kultus – eine digitale Bildungsinfrastruktur an bayerischen Schulen (dBIR). KMBek v. 5.10.2021, S. 1 – 8).
- Blum, E. /Botzenhart, P. /Hiernickel, K. /Martens, C. /Schubert, A. (2022):** Digital Leadership: Aufgabenfelder der Schulleitung im Kontext der Digitalisierung. ALP, Dillingen.
- BUROW, O.-A. (2016):** Wertschätzende Schulleitung. Der Weg zu Engagement, Wohlbefinden und Spitzenleistung. Beltz Verlag, Weinheim.
- COVEY, S. R. (2012):** Die 7 Wege zur Effektivität. Workbook, Gabal Verlag, Offenbach.
- KMS BAYERN (2021):** Digital gestütztes Lernen und Lehren im Präsenzunterricht v. 16.09.2021.
- LABUSCH, A. /EICKELMANN, B. /CONZE, D. (2020):** ICILS 2018 #Transfer. Münster. Waxmann
- GRÜN, A. (2006):** Menschen führen – Leben wecken. Deutscher Taschenbuch Verlag, München.
- GRÜN, A. (2013):** Konflikte bewältigen. Schwierige Situationen aushalten und lösen. Kreuz Verlag, Freiburg im Breisgau.
- REINWALD, E. /HARTMANN, CH.:** Systemisch-konstruktivistische Beratung: Eltern und Schüler zu Experten ihrer selbst machen, In: „G“ wie Gespräche in der Schule. Professionelle Gesprächsführung mit Kollegen, Eltern und Schülern. Domino-Verlag. München. S. 33 – 37.
- ROSE, N. (2021):** Change-Vorhaben oder Beschäftigungstherapie? IN: Trainingaktuell, S. 36 – 39.
- SENGE, P. M. 2011):** Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Klett-Cotta, 11. Aufl.
- SCHRÖDER, J.-P. (2020):** Gesunde Führung des Kollegiums in Zeiten von Corona. Zeitschrift Schulverwaltung Bayern 6/2020, S. 8 – 10.

**Fortbildungsangebote zum Themenbereich Digital Leadership  
finden Sie unter dem folgenden Link:  
<https://alp.dillingen.de/themenseiten/digital-leadership/>**





[alp.dillingen.de](http://alp.dillingen.de)

Autoren: Ewald Blum, Christoph Hartmann, Clemens Martens

Stand September 2022