

WAS TUN? **ÜBERLEGUNGEN ZUR IMPLEMENTIERUNG**



Herbert Altrichter

Johannes Kepler Universität Linz

JYU Halle, 15.6.2018

ÜBERSICHT

- MOR
- Implementierung
- Konsequenzen der Governance-Perspektive für Implementierung
- Einige Aussagen aus der Implementationsforschung

WAS SOLL EIGENTLICH IMPLEMENTIERT WERDEN?

- Musterorientierungsrahmen für die Lehrkräftefortbildung (MOR)
- Schriftstück
- Grundlegende Ideen
 - Handeln verändern
 - Strukturen verändern
- 4 Akteursgruppen
 - Ministerien/Landesbehörden
 - Fortbildung auf Landesebene
 - Regionale Fortbildung
 - Schulen

MUSTERORIENTIERUNGSRAHMEN FÜR DIE LEHRKRÄFTEFORTBILDUNG (MOR) *GRUNDLEGENDE IDEEN*

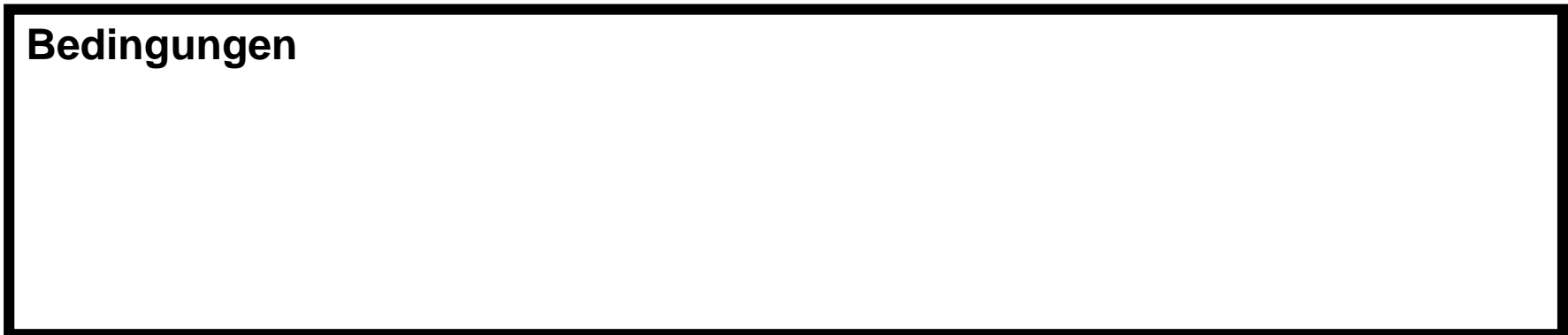
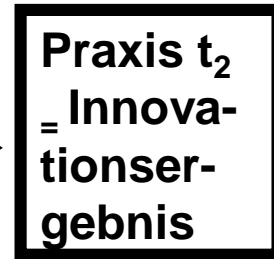
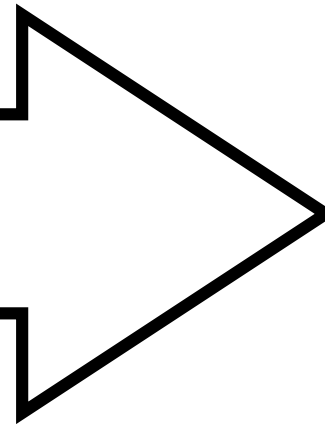
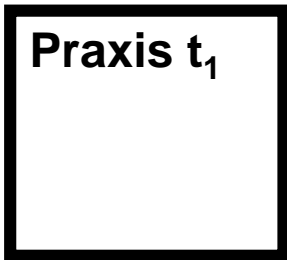
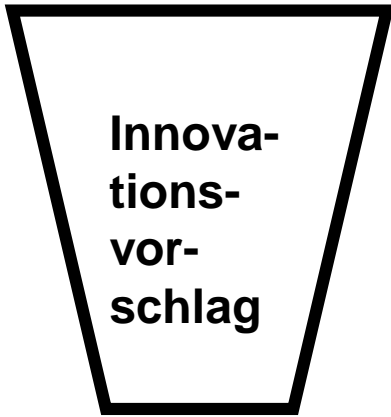
- Unterschiedliche Akteursgruppen
- Qualität der fortbildungsbezogenen Tätigkeit
- Kooperation der Akteursgruppen
- sich als „Akteur“ in der LFB verstehen/anerkennen
- reflektieren und weiterentwickeln
- stimulieren und entwickeln

ÜBERSICHT

- MOR
- Implementierung
- Konsequenzen der Governance-Perspektive für Implementierung
- Einige Aussagen aus der Implementationsforschung

IMPLEMENTIERUNG

- Reform = Implementation (statt Plan, Konzept)
 - *Pressmann & Wildavsky (1973): „How Great Expectations in Washington Are Dashed in Oakland“*



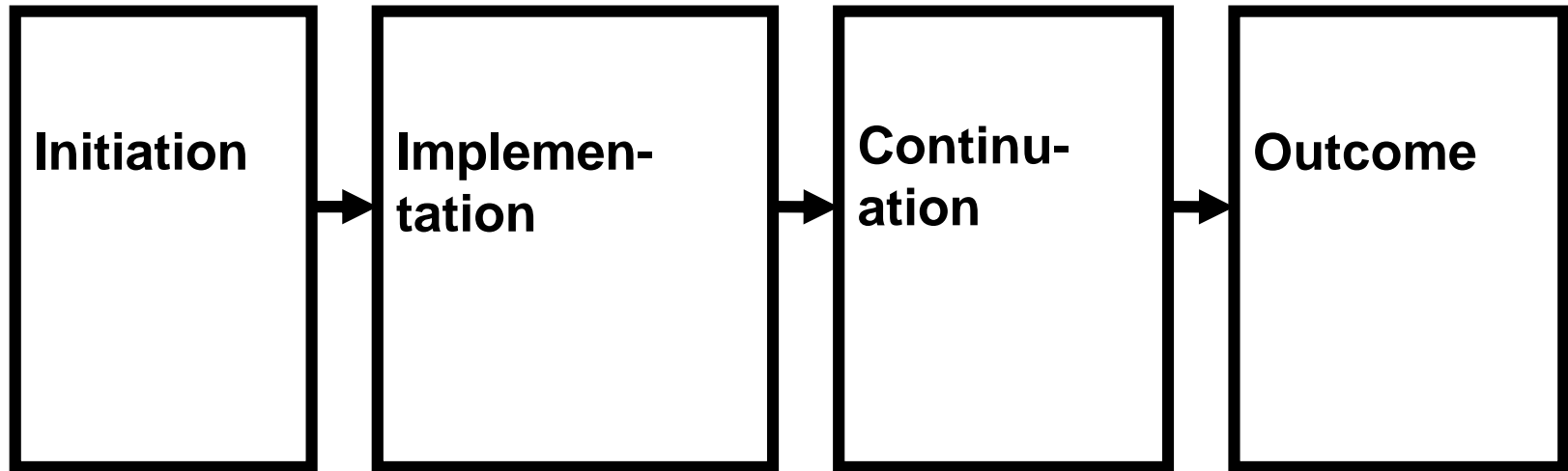
IMPLEMENTATION

- = Umsetzung von Neuerungen**
- Prozess, in dem eine *Neuerung* an einem angezielten sozialen Ort aufgenommen und in den dafür vorgesehenen Situationen nach und nach als *Standardpraktik* übernommen wird.**

IMPLEMENTIERUNG

- Implementierung, Transfer, Umsetzung
- Kritik am Implementierungskonzept (z.B. Ball et al.)
- Produktive Weiterentwicklung, „Nach-Erfinden“, Re-Kontextualisierung

A SIMPLIFIED OVERVIEW OF THE INNOVATION PROCESS *(FULLAN)*



INNOVATION(SPROZESS)

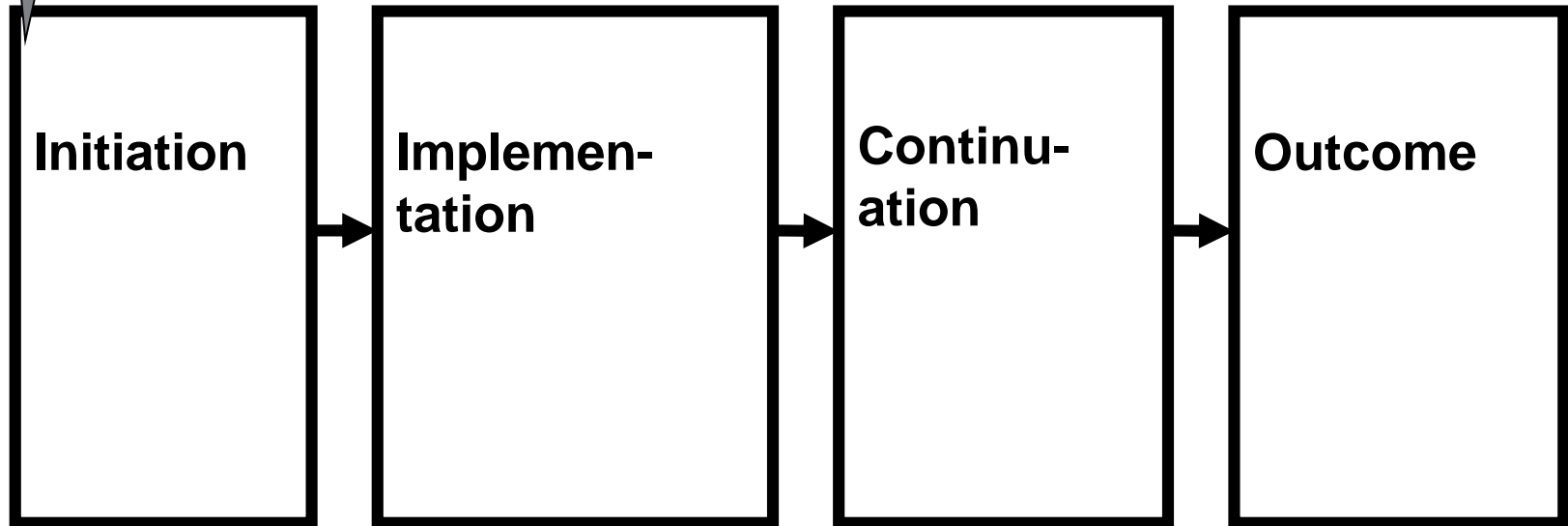
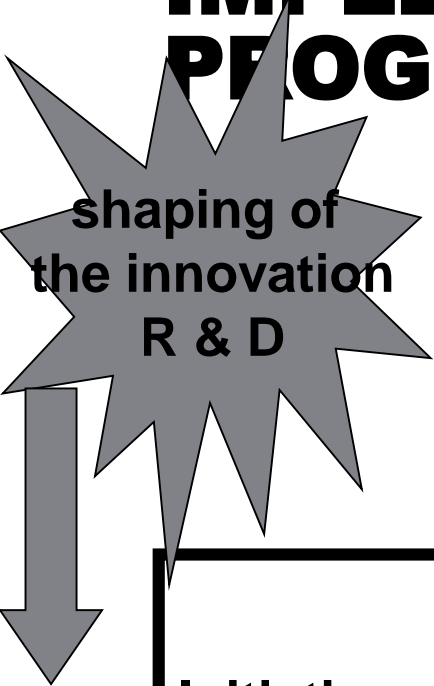
= soziale Aktivität, die Veränderungen auf min. 4 Dimensionen anstrebt:

- soziale Praktiken
- Wissen und Einstellungen, die diesen Praktiken unterlegt sind,
- materielle Aspekte (Gegenstände, Materialien, Instrumente, Räume)
- soziale und organisationale Strukturen (Regeln und Ressourcen), die ihrerseits mit Systemen von Macht, Sanktion/Gratifikation und Ressourcen assoziiert sind

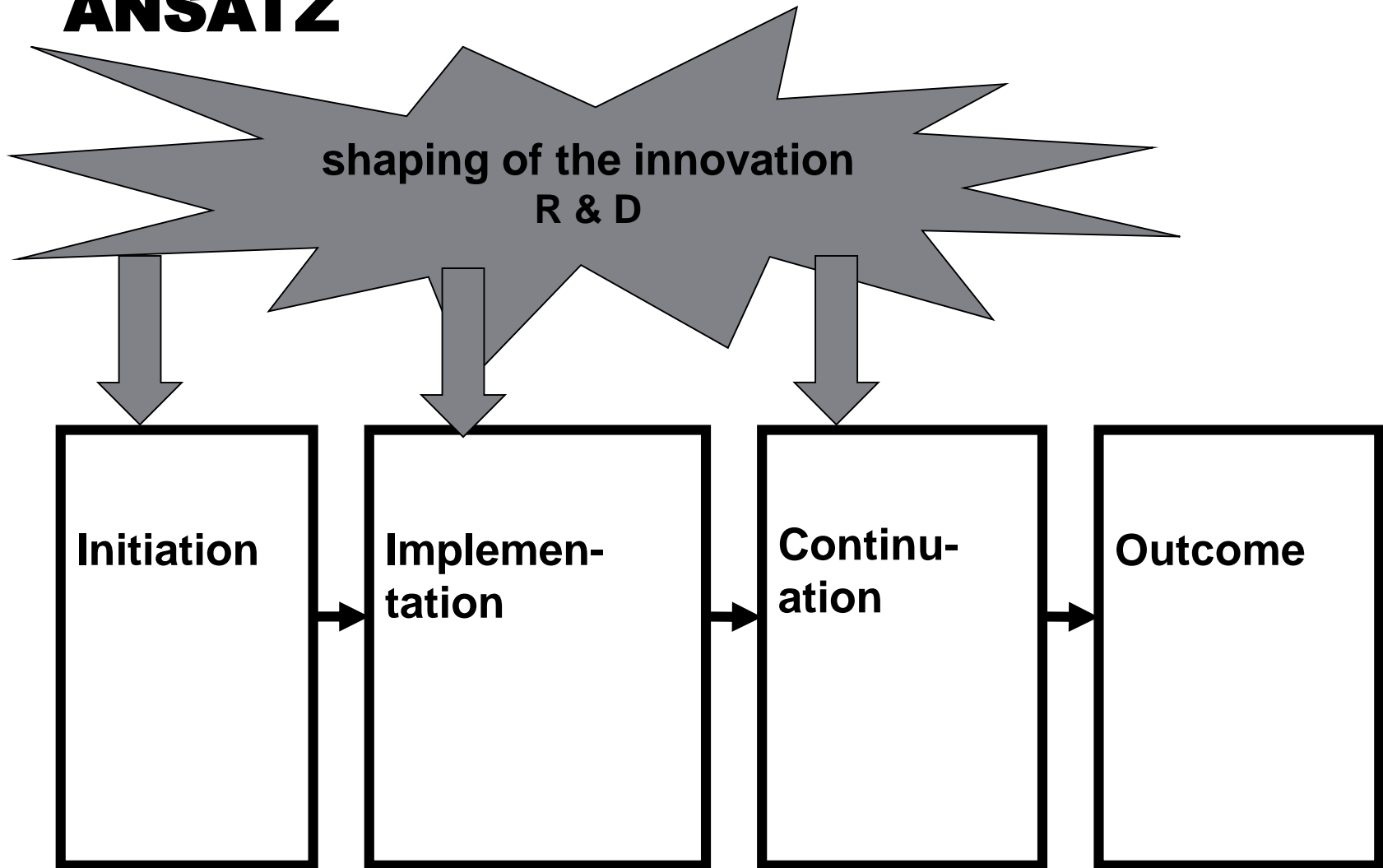
WAS IST EINE ERFOLGREICHE IMPLEMENTATION?

- Unterschiedliche „Strategien“ \leftrightarrow unterschiedliche Erfolgsvorstellungen

STRATEGIEN DER IMPLEMENTATION: DER PROGRAMMIERTE ANSATZ



STRATEGIEN DER IMPLEMENTATION: DER ADAPTIV-EVOLUTIONÄRE ANSATZ



STRATEGIEN DER IMPLEMENTATION

Normativ: Wie Organisationen und Systeme funktionieren sollen

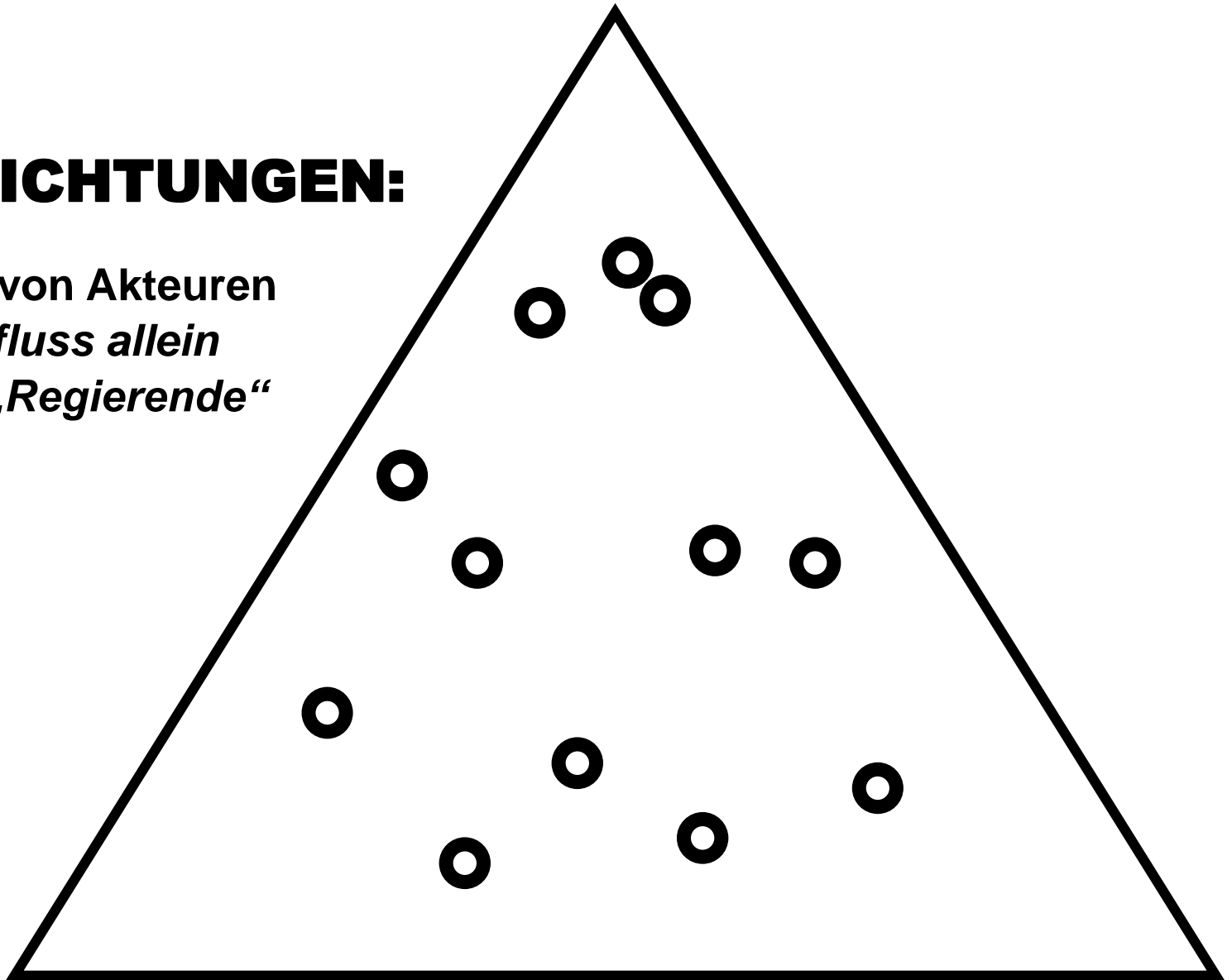
	programm- Ansatz (<i>Fidelity</i>)	evolutionärer Ansatz
amount of change	small, step by step	big
curriculum	fixed, tested and known methods	adaptive, open methods
attitude of participants	agreement	conflict
integration/ organization	high integration	diversity
stability of environment	stable	unstable

ÜBERSICHT

- MOR
- Implementierung
- Konsequenzen der Governance-Perspektive für Implementierung
- Einige Aussagen aus der Implementationsforschung

BLICKRICHTUNGEN:

(1) Vielzahl von Akteuren
*vs. Einfluss allein
durch „Regierende“*



BLICKRICHTUNG 1: AKTEURE

- Nicht *ein* Steuerungsakteur (die „Regierung“), sondern: soziale Ordnung entsteht real durch „Zusammenwirken“ verschiedener Akteure auf verschiedenen Ebenen mit unterschiedlichen Intentionen

- Konsequenz:
 - Welche Akteure sind notwendig für die Koordination in einer spezifischen Situation?
 - Werden in einer Reform neue Akteure beteiligt bzw. früher beteiligte nicht mehr beteiligt?
 - Werden durch eine Reform soziale Akteure verändert?

AKTEURE: KONSEQUENZEN FÜR IMPLEMENTIERUNG

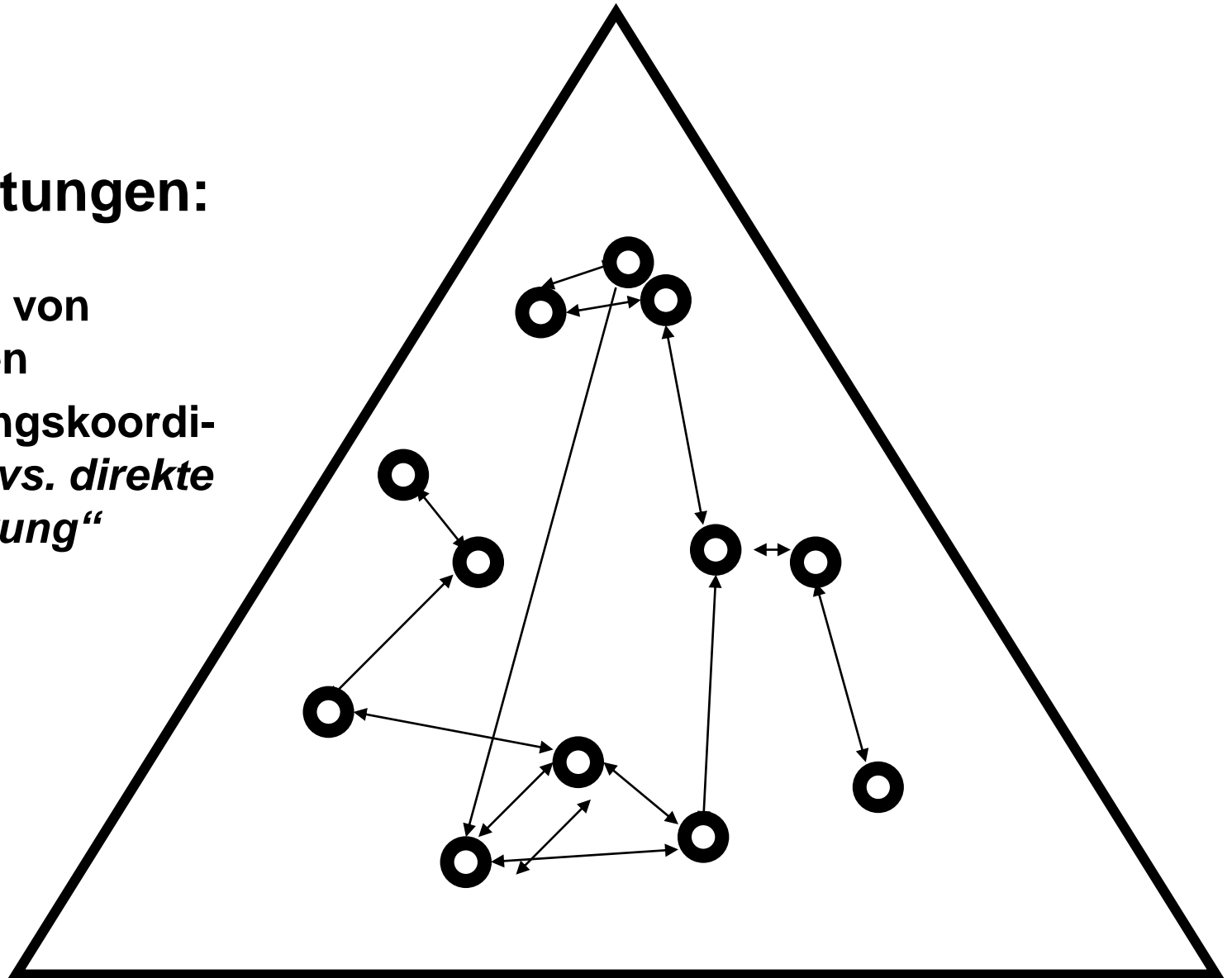
→ **Wichtige neue, veränderte, wenig einbezogene Akteure im Kontext eines Orientierungsrahmens LFB???**

→ **QualitätsmanagerIn? Leitung? Peer Reviews?**

- Ministerien/Landesbehörden:**
- Fortbildung auf Landesebene:**
- Regionale Fortbildung:**
- Schulen: Fortbildungsbeauftragte?, Fachgruppe?, Schulleitung?**

Blickrichtungen:

- (1) Vielzahl von Akteuren
- (2) Handlungskoordination *vs. direkte „Steuerung“*



BLICKRICHTUNG 2: ***HANDLUNGSKOORDINATION***

Soziale Ordnung: wenn die Akteure ihre Handlung koordinieren

Wie koordinieren die Akteure ihr Handlungen?

- Beschreibung der Handlungskoordination auf einer ‚Mikroebene‘
(Lange & Schimank)
 - Beobachtung
 - Beeinflussung
 - Verhandlung

HANDLUNGSKOORDINATION: KONSEQUENZEN FÜR IMPLEMENTIERUNG

Hybride Koordinationskonstellationen:

■ **Beobachtung:**

- Gute Beispiele sichtbar machen: „Gut“
 - Wie gehandelt werden soll
 - Attraktiv, z.B. passt zu eigenen Werten, andere hatten Erfolg, Machbarkeit: vertretbarer Aufwand, von Behörde gestützt
 - Soziale geschätzte/akzeptable Fälle

■ **Beeinflussung:**

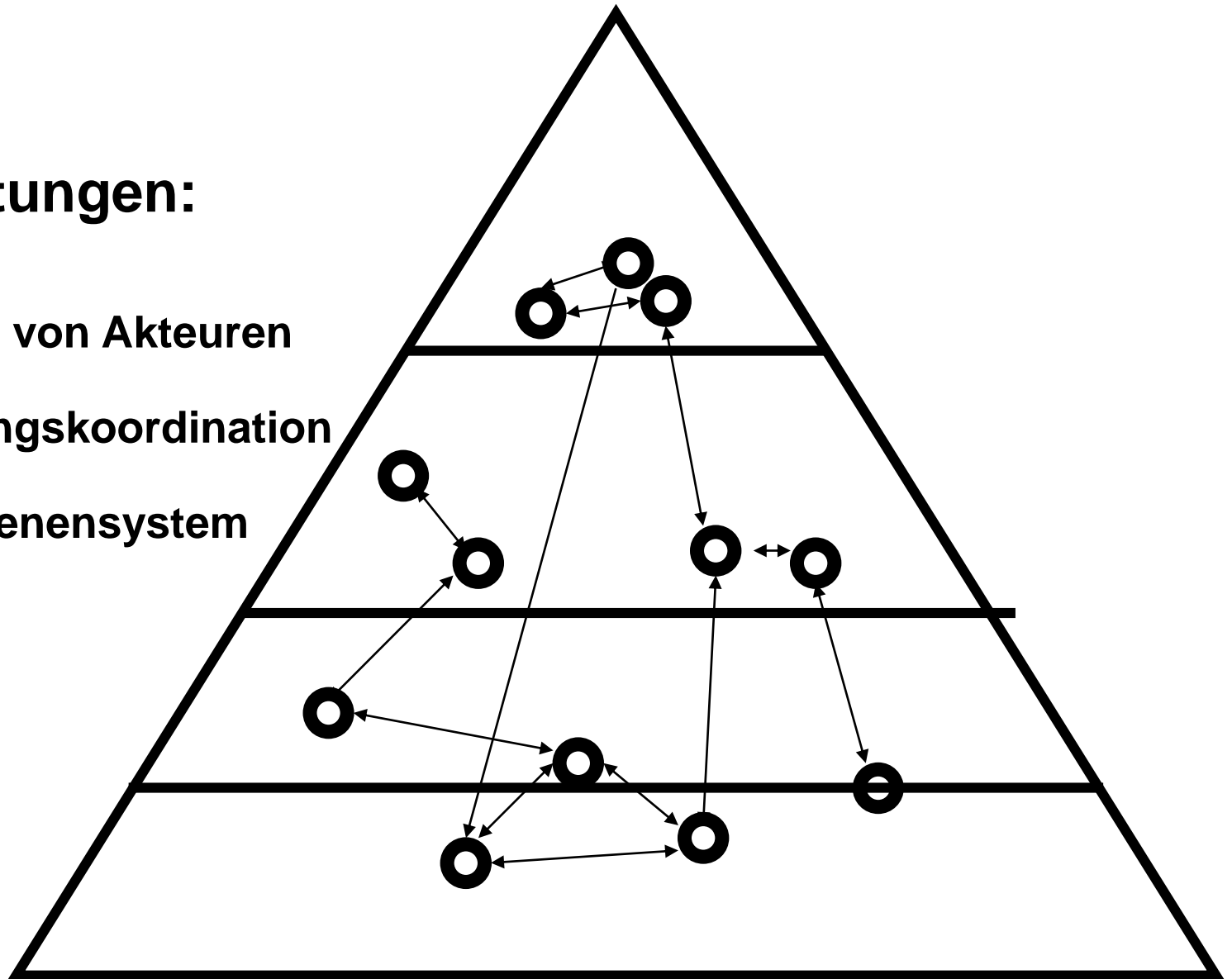
- Spielräume und Grenzen klar machen, no gos

■ **Verhandlung:**

- Rekontextualisierung in Expertenorganisationen

Blickrichtungen:

- (1) Vielzahl von Akteuren
- (2) Handlungskoordination
- (3) Mehrebenensystem



BLICKRICHTUNG 3:

MEHREBENENSYSTEM

- nicht alle Akteure interagieren in gleicher Weise, sondern es gibt „typische Schichten“, auf denen eigene Handlungslogiken herrschen, die sich von jenen auf anderen „Schichten“ unterscheiden können
 - Mikro/Unterricht
 - Meso/Einzelschule
 - Makro/System
 - Intermediär/Kontroll- & Unterstützungssysteme

MEHREBENENSYSTEM: KONSEQUENZEN FÜR IMPLEMENTIERUNG

Konsequenzen:

■ Wenn unterschiedliche Handlungslogiken herrschen:

→ besondere Bedeutung der Schnittstellen-Akteure

→ Übersetzungsprozesse: in Sprache, Praktiken und Strukturen der jeweiligen Ebene übersetzen = *Rekontextualisierung* (Fend 2006)

BILDUNGSREFORM ALS MEHREBENENPHÄNOMEN

- Wie wird an den „Schnittstellen“ des Systems
 - z.B. zwischen Schulaufsicht und Einzelschule,
 - zwischen Schulleitung und LehrerInnen,
 - zwischen LehrerInnen und SchülerInnen,
- die Reformintention kommuniziert und
- führt sie zu neuen (zu neu aufeinander abgestimmten) Handlungen
- oder ‚zwingen‘ die Akteure einander – willentlich oder unwillentlich – in alte Geleise, indem sie Reformelemente im Sinne bewährter Praktiken interpretieren?

MEHREBENENSYSTEM: KONSEQUENZEN FÜR IMPLEMENTIERUNG

Konsequenzen:

- Rekontextualisierung: Konkretisierung allgemeinerer Pläne für regionale Bedingungen → Für die qualitätsvolle Umsetzung einer Neuerung braucht es **das Mitdenken und die Mitarbeit der Akteure** auf allen Ebenen:
 - Schnittstellen-Akteure
 - Operative Akteure
 - Unterstützungssysteme
- Expertenorganisationen (Mintzberg: professional bureaucracy)
 - z.B. Krankenhaus, Universität, Schule, Anwaltsbüro
 - hochqualifizierte Berufstätige arbeiten relativ autonom an Klienten, Kontrolle durch Management schwer („principal-agent“)

MEHREBENENSYSTEM: KONSEQUENZEN FÜR IMPLEMENTIERUNG

■ Durch **Verhandlung** mit einbeziehen:

- Auf ‚Augenhöhe‘, ‚runde Tische‘, gemeinsame (regionale) Ausarbeitung von Strategien
- Horizontale Absprachen:
 - Klärung der Aufgaben und Zuständigkeiten
 - Kommunikation
- Motivierung, Stimulierung von Engagement und lokaler Verantwortungsübernahme

■ **Beobachtung:**

- Gute Beispiele sichtbar machen

■ **Beeinflussung:**

- Spielräume und Grenzen klar machen, no gos
- Unterstützungsleistungen

BLICKRICHTUNG 4: *RELATIV DAUERHAFTE HANDLUNGSKOORDINATION*

Wie koordinieren die Akteure ihr Handlungen relativ dauerhaft?

■ „Bindung“

■ „Strukturen“: **Duality of agency and structure (*Giddens*)**

- Strukturierte Handlung: Strukturen werden durch Handeln aufgegriffen, um diesem eine Form zu geben
- Gehandelte Strukturen: Strukturen werden erst sozial relevant, wenn sie durch Handeln aufgegriffen werden

„DUALITY OF AGENCY AND STRUCTURE“

	Regeln	Materielle und immaterielle Ressourcen
Akteur	Bereitschaften, Intentionen, Motivationen, wertenden Weltsichten etc. der Akteure	Fähigkeiten, Wissen, Kompetenzen, Handlungsprozeduren und Routinen
„Struktur“ = Handlungs-umgebung d. Akteurs	Gesetze, Verordnungen, Verträge, Handlungsanweisungen, informelle Rechte, "ungeschriebene Gesetze", Umgangsregeln, Gepflogenheiten	Geld, Zeit, Kompetenz, Raum usw.

RELATIV DAUERHAFTE HANDLUNGSKOORDINATION: KONSE- QUENZEN FÜR IMPLEMENTIERUNG

eine relativ dauerhafte Handlungskoordination ist dann wahrscheinlicher, wenn

- die Motive und Werte der Akteure mit den normativen Intentionen der Reform (einigermaßen) übereinstimmen
- die materiellen und immateriellen Ressourcen der Akteure mit den Ressourcen im System und jenen, die durch die Reform spezifisch zur Verfügung gestellt werden, übereinstimmen.

RELATIV DAUERHAFTE HANDLUNGSKOORDINATION: KONSE- QUENZEN FÜR IMPLEMENTIERUNG

... was tun, wenn nicht ...

■ Regeln:

- Motive, Werte, Bereitschaft → „Bewusstseinsbildung“:
Informationsveranstaltung, gute Beispiele kennen lernen und besuchen,
Fortbildung, Öffentliche Meinung/Medien, opinion leaders
- fehlende / zu unklare Gesetze, Verordnungen, Anleitungen → klären
- bestehende informelle Rechte, "ungeschriebene Gesetze",
Umgangsregeln, Gepflogenheiten in Schulen → Kulturentwicklung

■ Immaterielle Ressourcen/Fähigkeiten: Fortbildung, Unterstützungspersonen, Materialien, Praxismodelle, Austausch von Erfahrungen in Netzwerken → wie langfristig?

■ Materielle Ressourcen: was ist tatsächlich notwendig, um die Reform zu etablieren? Was ist temporär, was längerfristig

JYU notwendig?

RELATIV DAUERHAFTE HANDLUNGSKOORDINATION: KONSE- QUENZEN FÜR IMPLEMENTIERUNG

→ Wo sehen Sie in Hinblick auf die Umsetzung eines Orientierungsrahmens LFB Unterstützungsbedarf? In welchen Einrichtungen? Ebenen?

■ Regeln:

- Motive, Werte, Bereitschaft,
- fehlende / zu unklare Gesetze, Verordnungen,
- bestehende informelle Rechte, "ungeschriebene Gesetze", Umgangsregeln, Gepflogenheiten in Schulen

■ Immaterielle Ressourcen: Fähigkeiten, Wissen, Kompetenzen, Routinen

■ Materielle Ressourcen: Geld, Zeit, Kompetenz, Raum

ÜBERSICHT

- MOR
- Implementierung
- Konsequenzen der Governance-Perspektive für Implementierung
- Einige Aussagen aus der Implementationsforschung

■ Was sind förderliche und hemmende Bedingungen für schulische Innovationen?

(vgl. Fullan 2015; Altrichter, 2005)

<p>A. Charakteristika der Innovation selbst</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ (wahrgenommenes oder gefühltes) Bedürfnis ▪ Klarheit (der Ziele und Mittel) ▪ Komplexität ▪ Qualität, kontextuelle Passung und Praktikabilität 	<p>C. Organisation</p> <p><i>C1. AkteurInnen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Leitung der Organisation (z.B. Schulleiter/in und ev. Schulleitungsteam, Projektleitung, Steuergruppe) <ul style="list-style-type: none"> - <i>Ausmaß des commitments zur Innovation</i> - <i>Fähigkeit, Ressourcen zu beschaffen</i> - <i>Schutz vor äußerer Einmischung</i> - <i>Anerkennung und Ermutigung für das Personal</i> - <i>Anpassung der Standardverfahrensweisen</i> ▪ Kompetenzen und Einstellungen der LehrerInnen <ul style="list-style-type: none"> - <i>Partizipation bei der Entscheidungsfindung</i> - <i>Qualität der kollegialen Beziehungen</i> ▪ Kompetenzen und Einstellungen der SchülerInnen und anderer Betroffene
<p>B. Charakteristika des lokalen Kontexts</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ regionale Verwaltung (z.B. Schulbezirk) <ul style="list-style-type: none"> - <i>Geschichte: positive/negative Erfahrungen mit Innovationen</i> - <i>adäquate Unterstützung und Begleitung von Innovationen</i> - <i>aktives Wissen und Verständnis bzgl. der Innovation</i> ▪ Charakteristika des engeren lokalen Umfeldes (z.B. Gemeinde) ▪ Stabilität/Veränderlichkeit des Kontextes 	<p><i>C2. Charakteristika der Organisation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompatibilität der Ziele der Innovation mit den strategischen Zielen der Organisation ▪ organisationale Strukturen und Prozesse ▪ Anreizsysteme und Karrieremuster ▪ Charakteristika des bestehenden Curriculums und der Leistungsbeurteilungsverfahren ▪ Organisationskultur
<p>D. Politik, Zentralverwaltung und externe Agenturen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualität der Beziehungen zwischen zentralen und lokalen AkteurInnen ▪ Ressourcenunterstützung und Fortbildung 	

LITERATUR

- Altrichter, H.(2005): Curriculum implementation – limiting and facilitating factors. In: Peter Nentwig and David Waddington (eds.): *Context based learning of science*. Waxmann: Münster 2005, 35 – 62.
- Altrichter, H. (2015). Governance – Steuerung und Handlungskoordination bei der Transformation von Bildungssystemen. In H.J. Abs, T. Brüsemeister, M. Schemmann & J. Wissinger (Hrsg.), *Governance im Bildungssystem – Analysen zur Mehrebenenperspektive, Steuerung und Koordination* (S. 21-63). Wiesbaden: Springer VS
- Altrichter, H. (2017). Transfer ist Arbeit und Lernen. *Schulverwaltung NRW* 28(9), 244-246.
- Altrichter, H./Maag Merki, K. (2016). *Handbuch Neue Steuerung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Altrichter, H./Wissinger, S. (2004). Der Beitrag der Innovationsforschung im Bildungswesen zum Implementierungsproblem. In G. Reinmann & H. Mandl (Hrsg.): *Psychologie des Wissensmanagements*. Göttingen: Hogrefe, 220-233.
- Fullan, M. (2015). *The New Meaning of Educational Change*. 5th Edition: NY: Teachers College Press.
- Reinmann, G. (2004). Implementation als Designprozess. In G. Reinmann & H. Mandl (Hrsg.): *Psychologie des Wissensmanagements*. Göttingen: Hofgreffe, 234 – 247.