

# ***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***

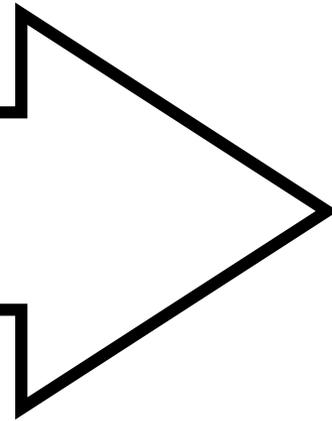
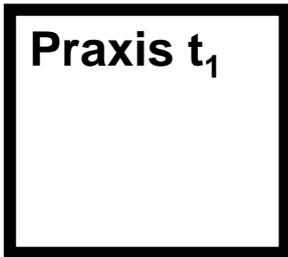
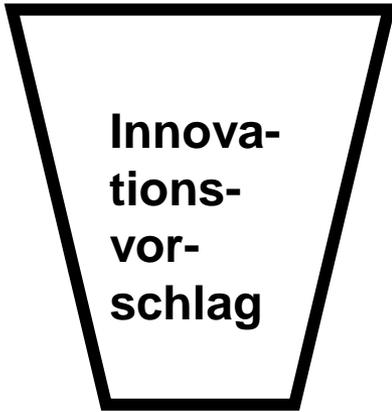
- Unterschiedliche Akteursgruppen
- Qualität der fortbildungsbezogenen Tätigkeit
- Kooperation der Akteursgruppen
- sich als „Akteur“ in der LFB verstehen/anerkennen
- reflektieren und weiterentwickeln
- stimulieren und entwickeln

# 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“*



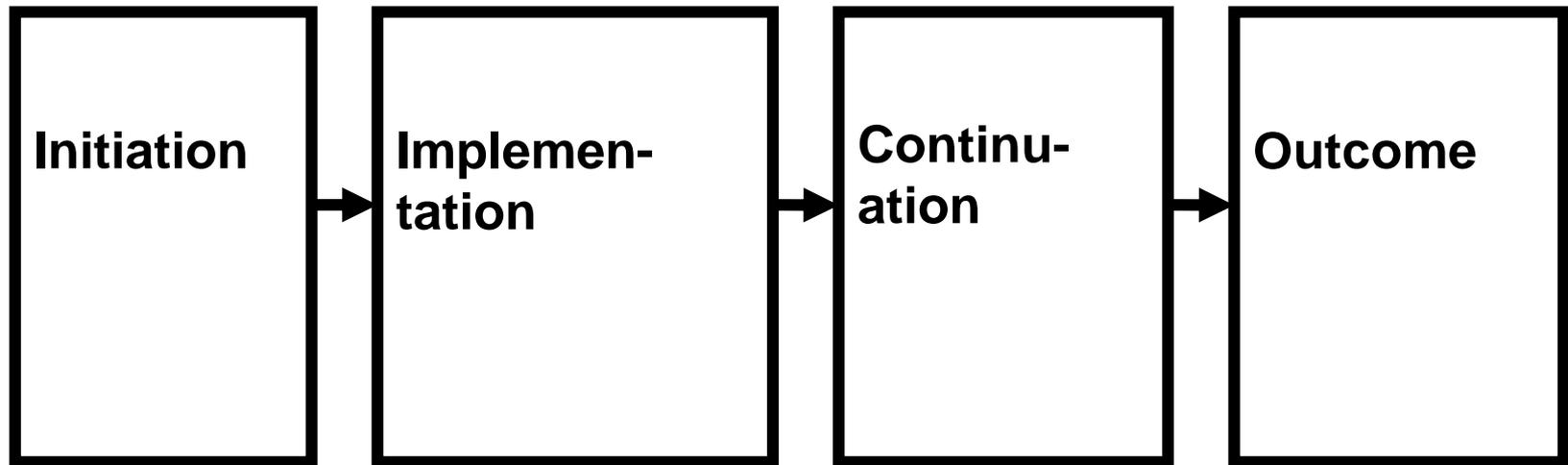
# ***IMPLEMENTATION***

- = 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)**

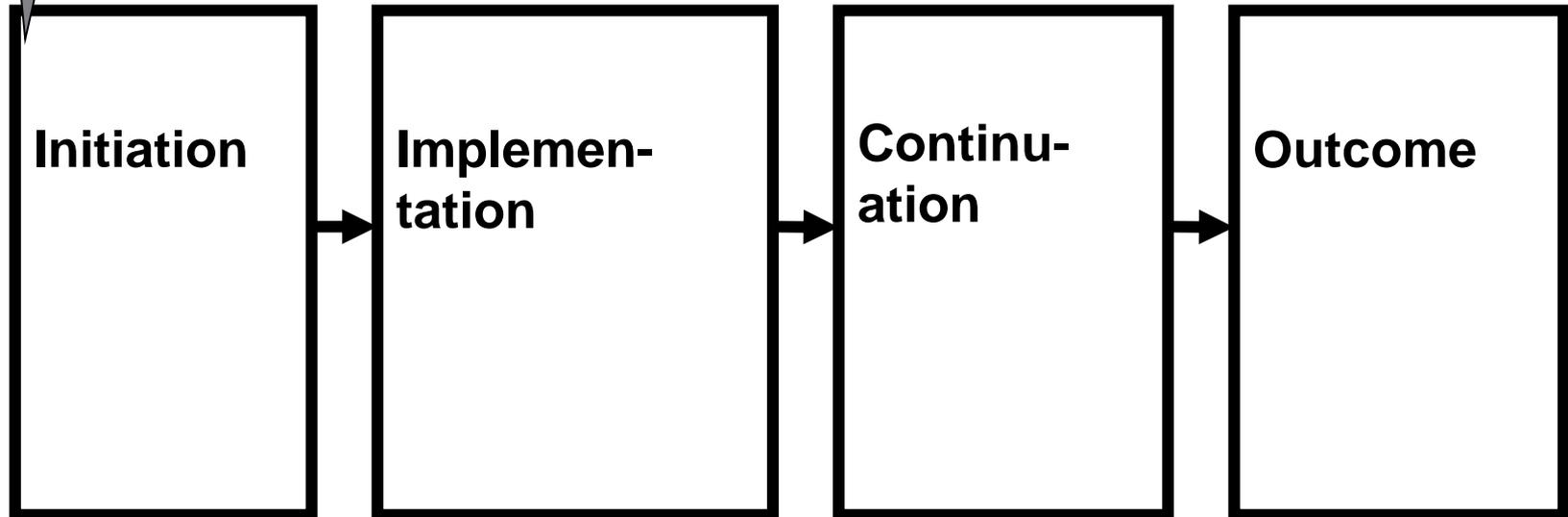
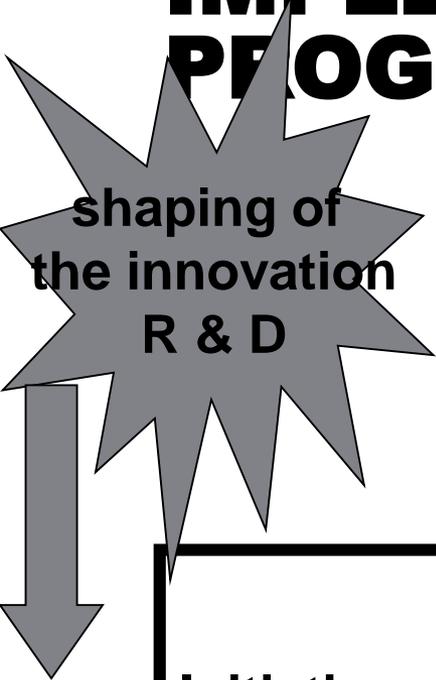
= soziale Aktivität, die Veränderungen auf min. 4 Dimensionen anstrebt:

- 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

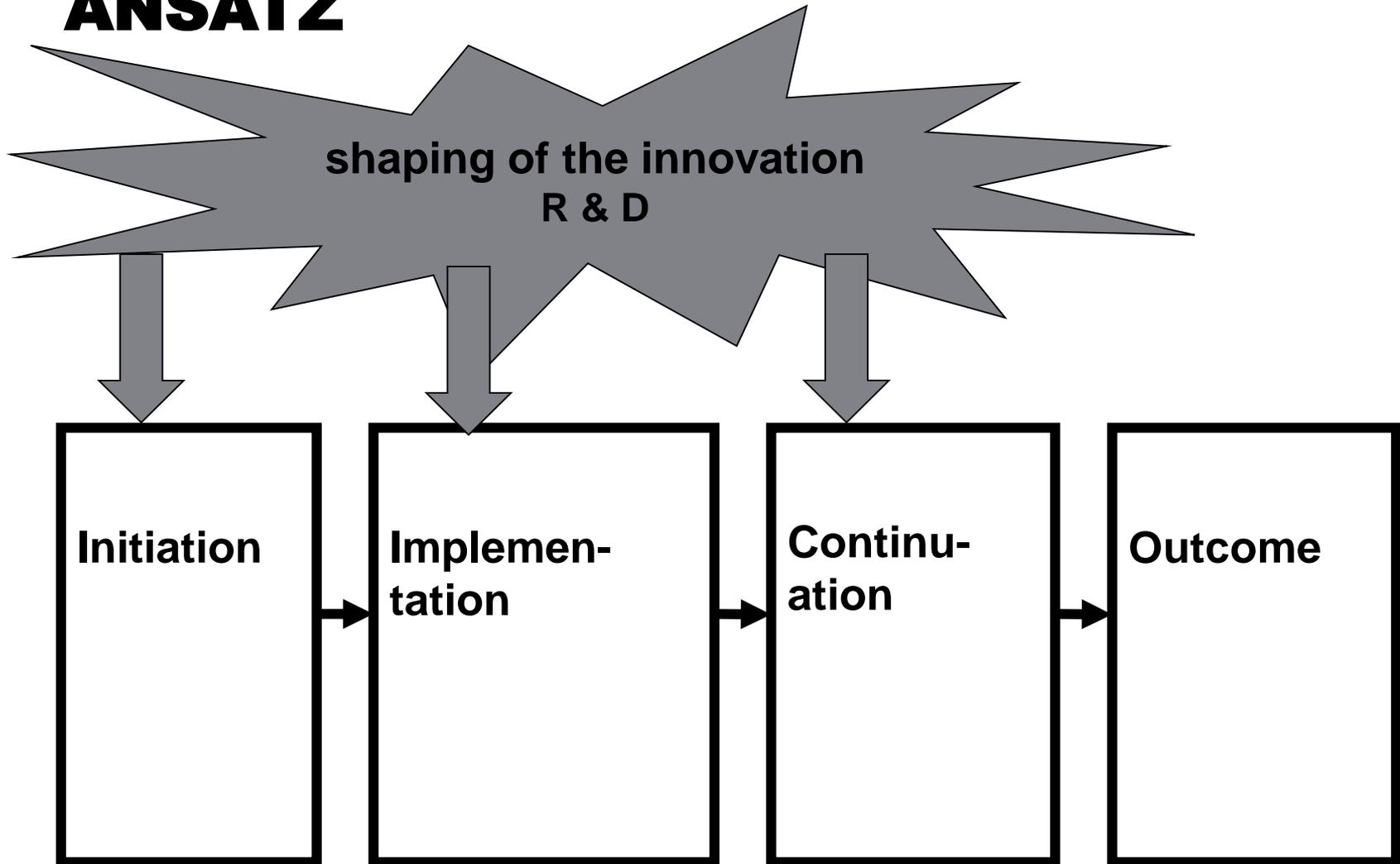
# WAS IST EINE ERFOLGREICHE IMPLEMENTATION?

- 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

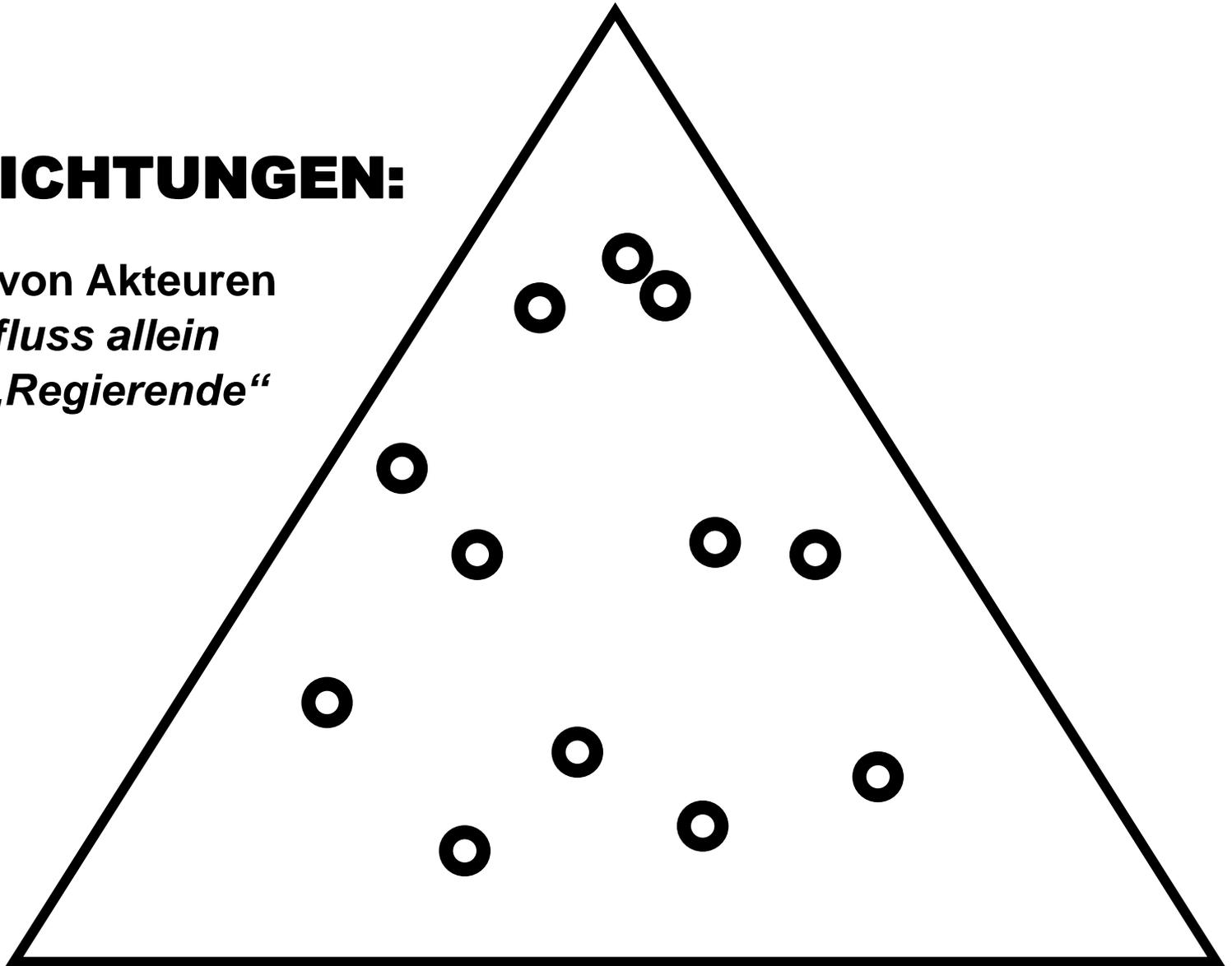
	programm- Ansatz ( <i>Fidelity</i> )	evolutionärer Ansatz
amount of change	small, step by step	big
curriculum	fixed, tested and known methods	adaptive, open methods
attitude of participants	agreement	conflict
integration/ organization	high integration	diversity
stability of environment	stable	unstable

# 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***

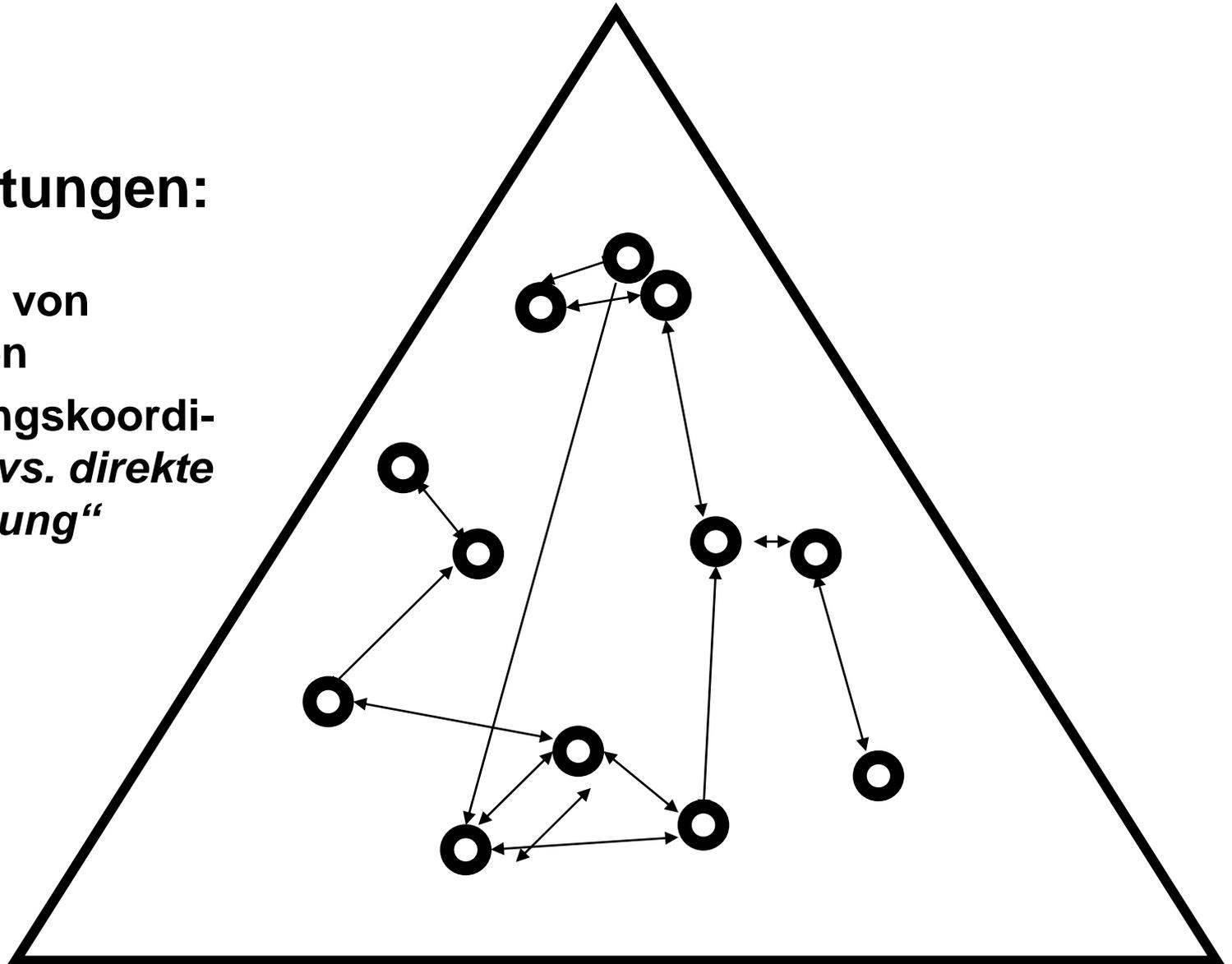
→ **Wichtige neue, veränderte, wenig einbezogene Akteure im Kontext eines Orientierungsrahmens LFB???**

→ **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:**

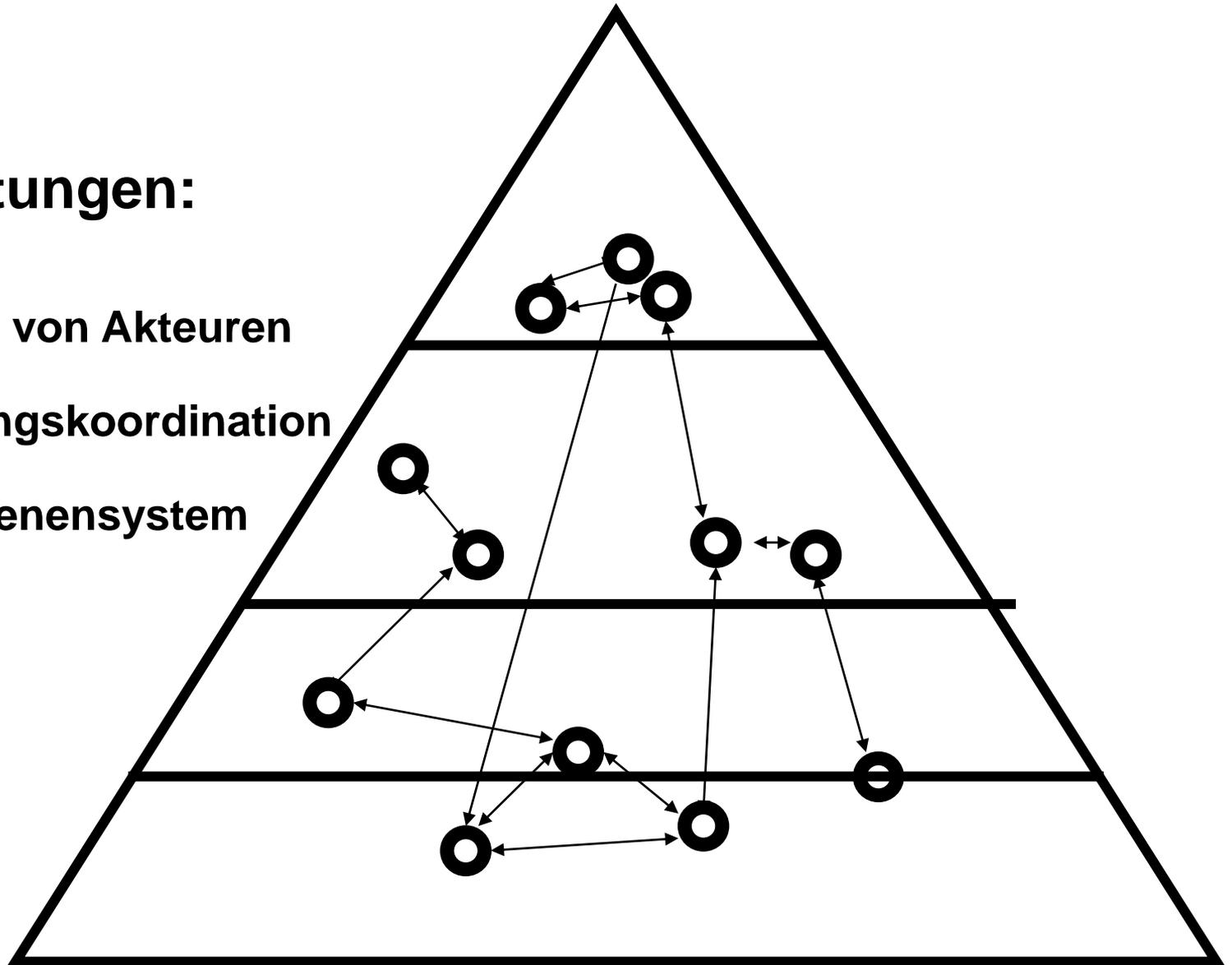
- Spielräume und Grenzen klar machen, no gos

## **■ 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“

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

# 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.