



## **Schulen der Zukunft - Strategische Weiterentwicklung der Qualität von Schule in der Balance von Bewahren, Innovieren und Optimieren**

**Schulleitung und Schulentwicklung  
mit dem BIO-Modell –  
Bewahren, Innovieren, Optimieren  
und Sistieren  
in der Balance zwischen  
Ansprüchen und Machbarkeiten**



Univ.-Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber

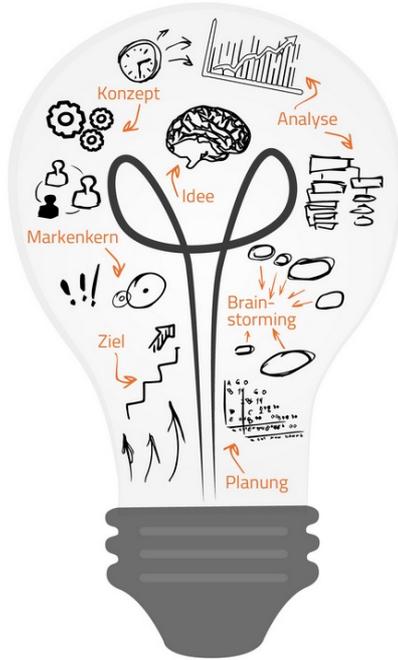
Inhaber des Exzellenz-Lehrstuhls Leadership, Quality Management and Innovation der Johannes Kepler Universität Linz  
Leiter der AG Personal-, Organisations- und Systementwicklung des Leibniz-Institut IPN Kiel/Berlin  
Leiter des Instituts für Bildungsqualität und Bildungsinnovation, Einbindung in diversen PHs in AT und CH  
Experte Innosuisse – Schweizerische Agentur für Innovationsförderung der Schweizerischen Eidgenossenschaft

[www.Bildungsmanagement.net](http://www.Bildungsmanagement.net)

<http://www.Bildungsmanagement.net/Vortrag>

[www.Bildungsmanagement.net/BIO-Strategie](http://www.Bildungsmanagement.net/BIO-Strategie)

[www.Bildungsmanagement.net/Publikationen](http://www.Bildungsmanagement.net/Publikationen)

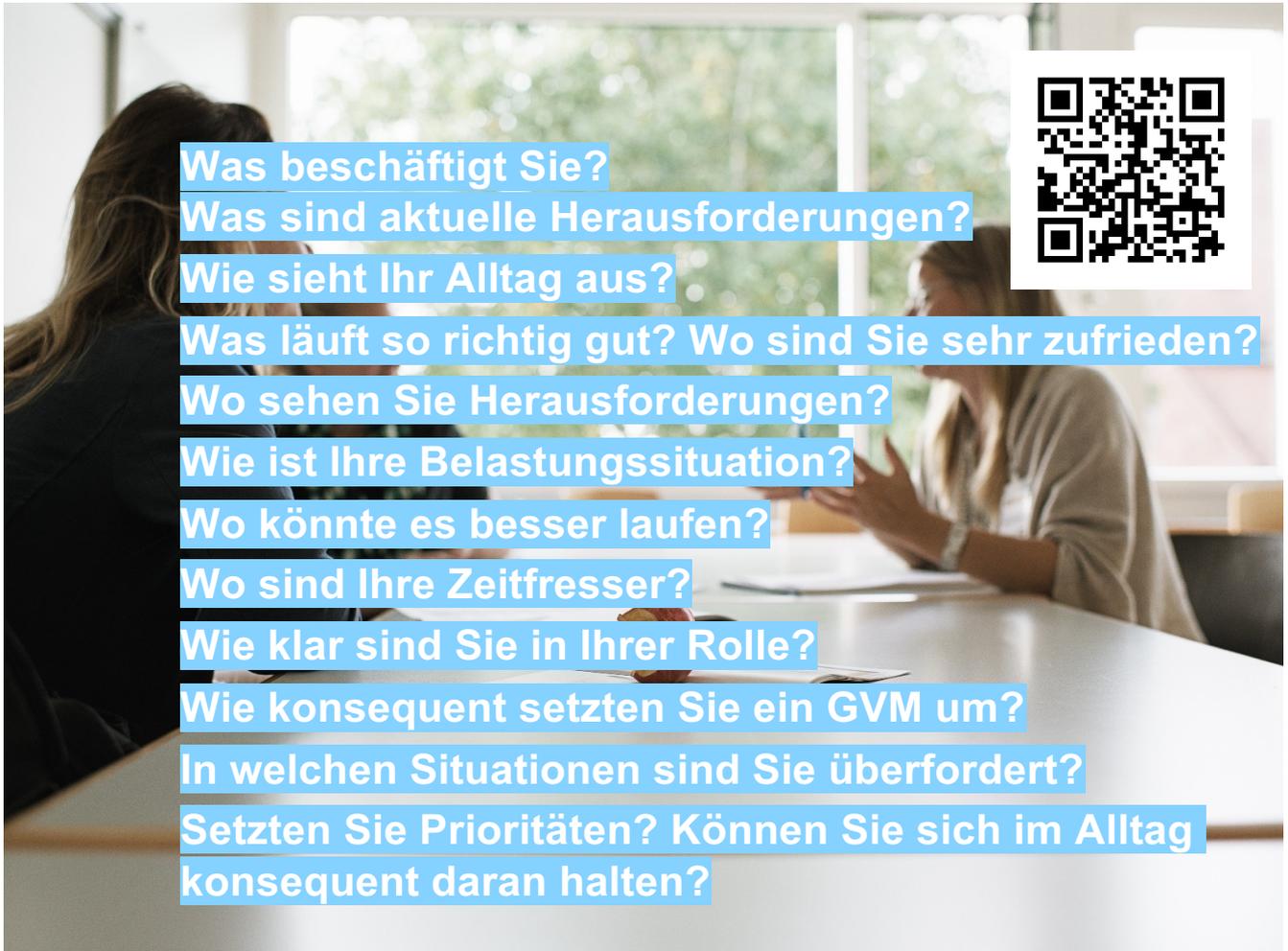


# Strategie

Responsible und  
Strategic Leadership

Impulse...





Was beschäftigt Sie?

Was sind aktuelle Herausforderungen?

Wie sieht Ihr Alltag aus?

Was läuft so richtig gut? Wo sind Sie sehr zufrieden?

Wo sehen Sie Herausforderungen?

Wie ist Ihre Belastungssituation?

Wo könnte es besser laufen?

Wo sind Ihre Zeitfresser?

Wie klar sind Sie in Ihrer Rolle?

Wie konsequent setzen Sie ein GVM um?

In welchen Situationen sind Sie überfordert?

Setzen Sie Prioritäten? Können Sie sich im Alltag konsequent daran halten?



<http://Bildungsmanagement.net/Vortrag>



# Impulse zur Handlungskoordination

## Für sich, für Zusammenarbeit

### Projektcluster: LeadQ



**impakt**

**impakt schulleitung:**  
**Schulleitung, Schulentwicklung, Schulqualität und Weiterbildung, Coaching, Schulentwicklungsbegleitung, Zusatzfinanzen**

**PERSPEKTIV SCHULE**

**PeSch: PerspektivSchulen**



**ST-BE: School Turnaround – Berliner Schulen starten durch**



**SE-SM: Veränderungsprozesse in der Schule und die Rolle der Schulleitung**



**impaktPlus Nachhaltigkeit**

<http://www.Bildungsmanagement.net/Startchancen>

[www.Bildungsmanagement.net/Publikationen](http://www.Bildungsmanagement.net/Publikationen)

#### Vorarbeiten zum Thema

- Organisation von Kongressen und Fachtagungen, u.a. WELS (2005), Kadervereinigung Schweiz (2009)
- Durchführung von Symposien, a. AERA (2006), ECER, DGfE (2012, 2014, 2016)
- Weiterbildungen für SL (besonders in der Schweiz seit 2009)
- Betreuung von Promovierenden
- Erstellung diverser Gutachten und Expertisen, z.B. für Ministerien und die Robert-Bosch Stiftung (2013)
- Handbuch / umfangreiche Empfehlungen, siehe Abschlussbericht School Turnaround (rund 20 Seiten, differenziert nach Akteursgruppen, siehe IV)
- Diverse Publikationen, z.B. siehe unten
- **Wissenschaftliche Begleitung und Forschung im mixed-method Längsschnitts-Design in Berlin, NRW und Schleswig-Holstein mit rund 300 Schulen über fünf Schuljahre**

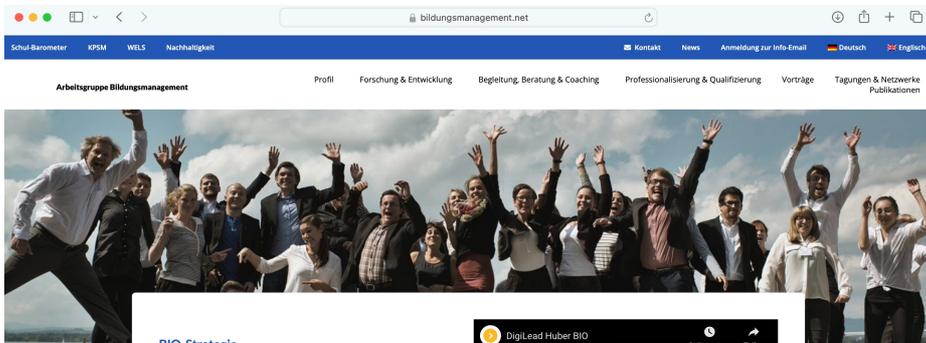
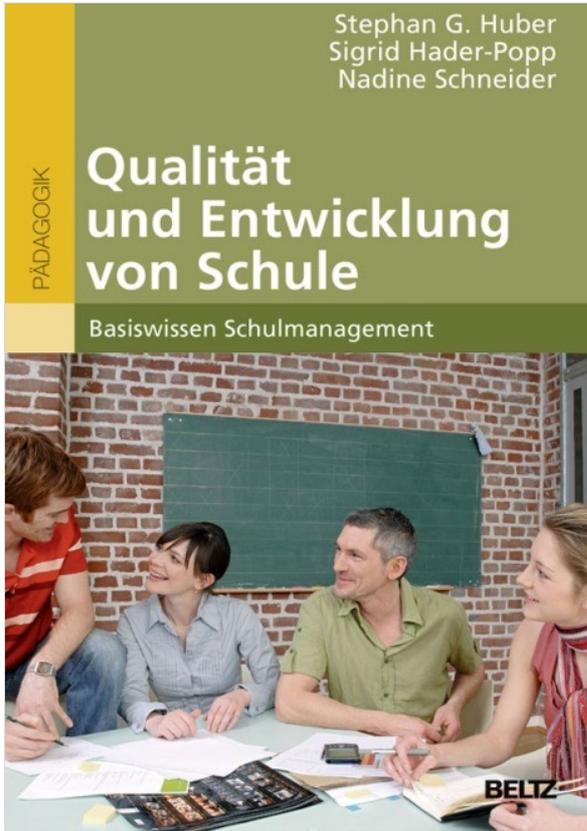


**UNIVERSITY OF CAMBRIDGE**  
IQEA – Improving the Quality of Education for All (1996)

Huber et al., OECD-Studie (2006)

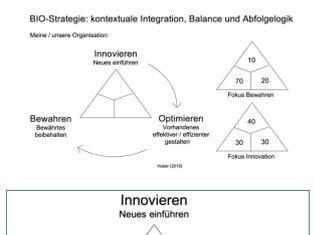
#### Ausgewählte Publikationen

- Huber, S.G. (2013). The impact of professional development: a theoretical model for empirical research, evaluation, planning and conducting training and development programmes. *Professional Development in Education*, 37(5), S. 807-852.
- Huber, S.G. & Muijs, D. (2011). Was sind „Failing Schools“? Arbeit mit besonders belasteten Schulen am Beispiel Englands. In A. Bartz, A. Dammann, M. Huber, S.G., Klemm, T., Klotz, C. & Schreiner, M. (Eds./Hrsg.), *PraxisWissen Schulleitung* (21-12). München: Wolters Kluwer.
- Huber, S.G. (Ed./Hrsg.). (2012). *Failing Schools – besonders belastete Schulen*. *SchulVerwaltung spezial. Zeitschrift für Schulleitung und Schulaufsicht*, 14(2), 4-6.
- Huber, S.G. (2012). *Failing Schools – besonders belastete Schulen*. In S.G. Huber (Ed./Hrsg.), *SchulVerwaltung spezial. Zeitschrift für Schulleitung und Schulaufsicht*, 14(2), 4-6.
- Huber, S.G. & Muijs, D. (2012). Die Dynamik des Scheiterns. In S.G. Huber (Ed./Hrsg.), *SchulVerwaltung spezial. Zeitschrift für Schulleitung und Schulaufsicht*, 14(2), 7-8.
- Huber, S.G. & Muijs, D. (2012). Schulentwicklung bei besonders belasteten Schulen. In S.G. Huber (Ed./Hrsg.), *SchulVerwaltung spezial. Zeitschrift für Schulleitung und Schulaufsicht*, 14(2), 9-12.
- Huber, S.G. (2017). *Besonders belastete Schulen: Merkmale, Dynamiken und Entwicklungsmöglichkeiten – ein internationaler Überblick*. In V. Mamlous & P. Döbelstein (Ed./Hrsg.), *Schulentwicklungsarbeit in herausfordernden Lagen* (S. 26-62). Münster: Waxmann.
- Huber, S.G. (2018). *No Simple Fixes for Schools in Challenging Circumstances. Contextualization for Germany*. In C. Meyers & M. Darwin (Ed./Hrsg.), *International Perspectives on Leading Low-Performing Schools*. Charlotte: Information Age Publishing, S. 243-264.
- Huber, S.G., Schneider, J.A. & Pruit, J. (Ed./Hrsg.). (2020). *Schulen mit besonderen Herausforderungen – Besonders belastete Schulen*. *SchulVerwaltung spezial. Zeitschrift für Schulleitung und Schulaufsicht*, 22(4), Köln: Wolters Kluwer Deutschland.
- Huber, S.G., Schneider, J.A. & Pruit, J. (2020). *Schulen mit besonderen Herausforderungen – Besonders belastete Schulen*. In S.G. Huber, J.A. Schneider & J. Pruit (Ed./Hrsg.), *SchulVerwaltung spezial. Zeitschrift für Schulleitung und Schulaufsicht*, 22(4), 181-184.
- Huber, S.G. (2020). *Professionelles und verantwortliches Handeln mit Strategie*. In S.G. Huber, J.A. Schneider & J. Pruit (Ed./Hrsg.), *SchulVerwaltung spezial. Zeitschrift für Schulleitung und Schulaufsicht*, 22(4), 153-158.
- Trappner, H. & Huber, S.G. (2020). *Schulen in kritischer Lage: Was kann und sollte Schulleitung unterstützen?* In S.G. Huber, S. Anz & T. Klemm (Ed./Hrsg.), *Schulische Krisen: Rollen und Aufgaben neu denken* (S. 209-234). Stuttgart: Raabe.
- Huber, S.G., Hehn, C., Striethoff, R., Pruit, J., Schneider, J.A., Schneider, M., Pritagis, L., Meißner, H.M., Hoffmann, J., Forcillo, Y., Schmidt, J. & Niedertringer, J. (2022). *Qualität und Nutzen des Programms impakt schulleitung der Wölbgen Stiftung. Erste ausgewählte wissenschaftliche Befunde im Rahmen einer qualitativen und quantitativen Längsschnittstudie mit Vergleichsgruppenesign zur Qualitätsabschätzung des Programms und der Programmreife sowie zu den Veränderungen in den Schulen*. *Zwischenbericht. Zug: Institut für Bildungsmanagement und Bildungsgenossenschaft der Pädagogischen Hochschule Zug*.
- Huber, S.G. (Ed./Hrsg.). (2023). *Jahrbuch Schulleitung 2023. Brennpunkt – Startchancen – Belastete Schulen: Was braucht es und was wirkt, um Qualitäten weiterzuentwickeln?*



**BIO-Strategie**  
Strategisch verantwortliches Handeln in der Balance von Bewahren, Optimieren, Innovieren

- Huber, S.G., Schneider, N., Brändle, C. & Mork, P. (2024). Die Zeit ist reif für Veränderung: Wie pädagogische Führungskräfte Transformationsprozesse koordiniert initiieren, strategisch planen und erfolgreich umsetzen. In G. Regenthal (Hrsg.), Die Schule der Zukunft gestalten. Leitfaden für eine gelingende Transformation von Schule (S. 59-83). Hürth: Wolters Kluwer Deutschland.
- Huber, S.G. (2023). BIO-Strategie mit Diät ... für Bildung, Schule und Schulsystem in der Balance von Bewahren, Innovieren, Optimieren sowie Sistieren. DSLK-Kongressmagazin 2023, 22-23.
- Huber, S.G. (2023). Zukunft der Bildung - Schule der Zukunft: Bildung 5.0? Trends, Herausforderungen und Empfehlungen für strategisches Handeln in der Balance von Bewahren, Innovieren und Optimieren für Bildungsinnovation und -qualität. EduTrends. Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enfance et de la Jeunesse, 7-11.
- Huber, S.G., Hoffmann, J. & Mork, P. (2020). Die Schule der Zukunft strategisch gestalten und verantwortlich führen. Impulse und Perspektiven. In G. Regenthal (Ed./Hrsg.), Schulverwaltung special. Zeitschrift für Schulgestaltung und Schulentwicklung, 25(2), 66-69.
- Huber, S.G., Eder, P., Mork, P. & Schneider, N. (2022). Innovation - Perspektiven der Bildungsforschung und Schulpraxis. Pädagogische Führung 1, 33. Jahrgang, 17-20.
- Huber, S.G. (2021). Schule neu erfinden oder nach dem Spuk wie vorher? Empfehlungen zur Arbeit mit der BIO-Strategie - Schulentwicklung in der Balance von Bewahren, Optimieren, Innovieren. Schule Verantworten 1(1), 66-74. <https://doi.org/10.53349/iv.2021.1.1.674>;
- Huber, S.G. (2021). Schule und COVID-19. Empirische Befunde, Errungenschaften und Empfehlungen. Impactmagazin special. Impulse und Beiträge aus der Wittenberg-Sitzung zur Bildung, 43-57.
- Huber, S.G. (2021). Schulentwicklung nach Corona - Innovationen erfolgreich auf den Weg bringen. In H. Buchen, L. Horster & H.-G. Roffl (Ed./Hrsg.),



# Transformwerkstatt: Strategische Schulentwicklung

## mit BIO+/BIO-S

Bewährtes **BEWAHREN**,  
Neues **INNOVIEREN**,  
Potentiale **OPTIMIEREN**  
sowie  
Einsparpotentiale identifizieren  
bzw. aktuell Unrelevantes **SISTIEREN**

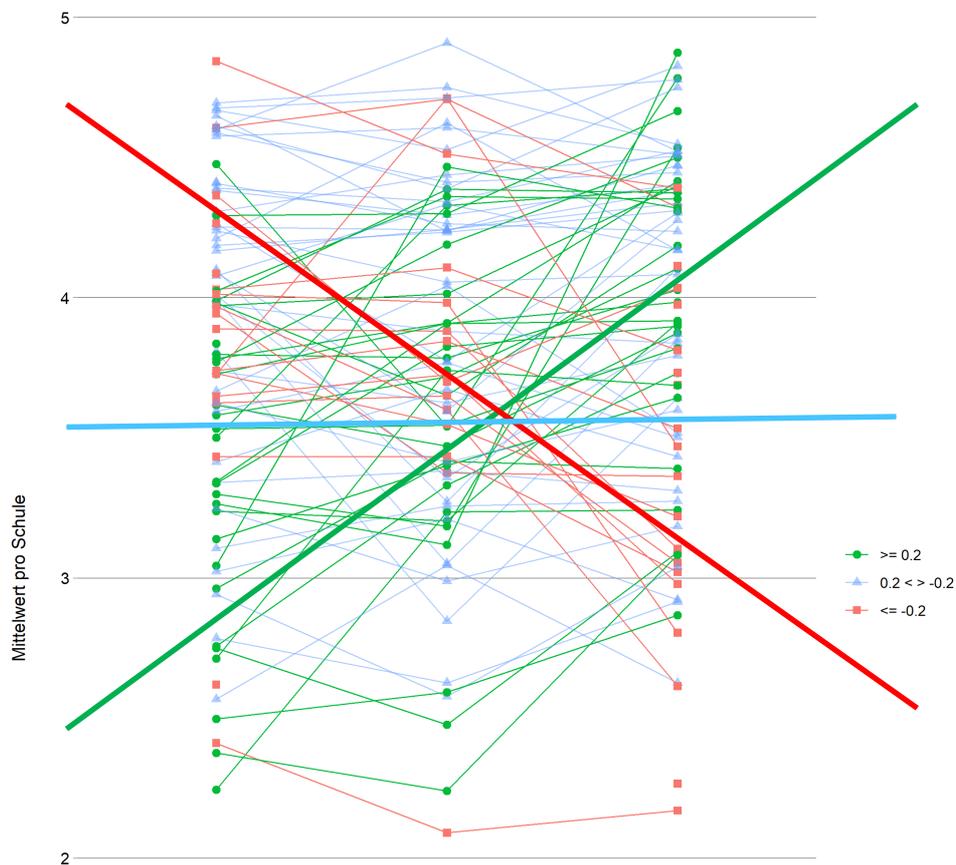
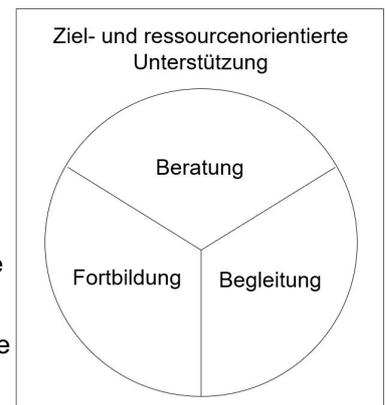


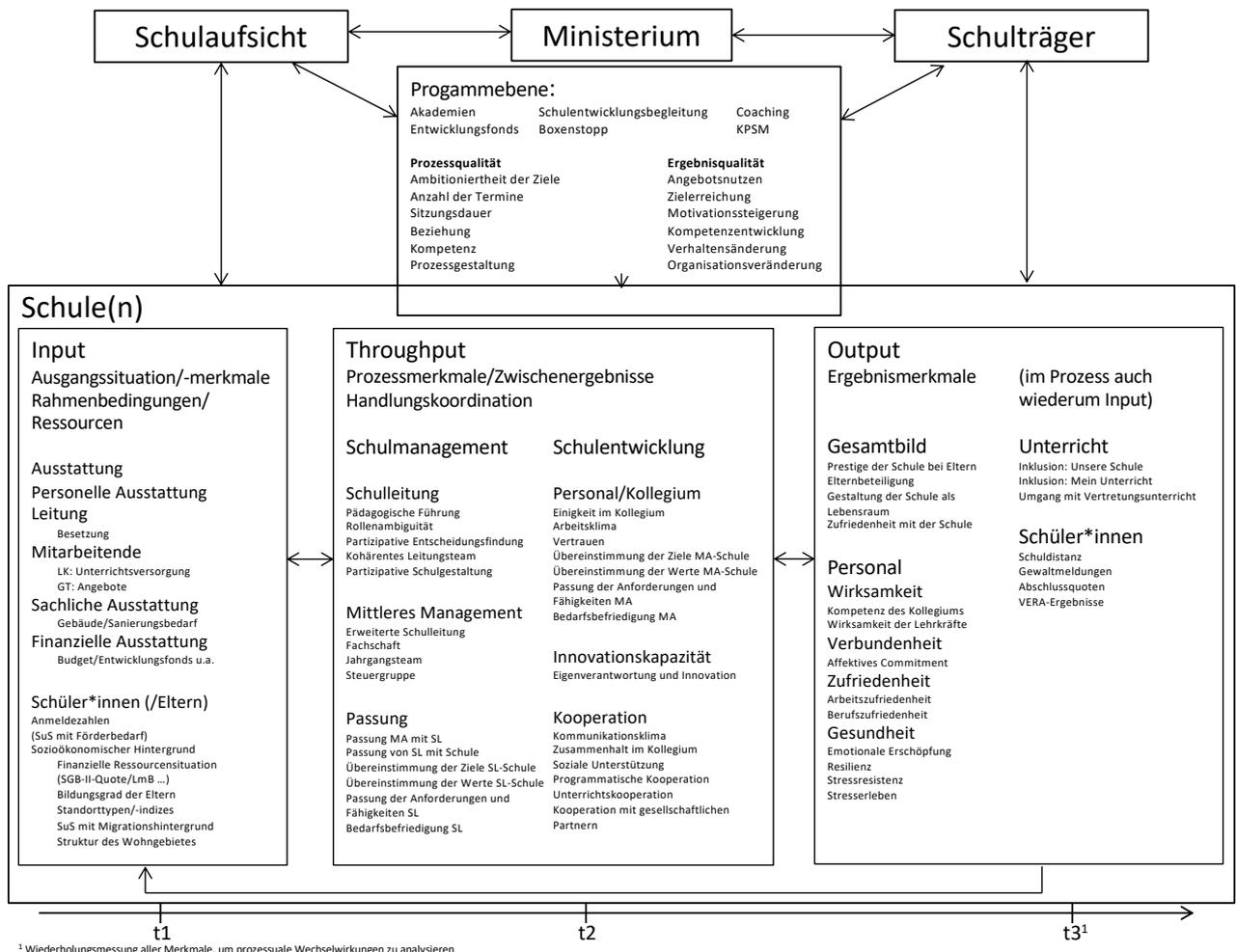
## Prozessgestaltung: Begleitung der Schulen, auch im Netzwerk

Kick-Off und Intensivworkshop zur BIO+-Strategie mit Schulen  
(Schulleitungen und ausgewählten Mitgliedern der Schulleitungsteams)

Begleitung der Schulen in der Entwicklung der schulspezifischen Strategie

Begleitung der Schulen bei der Umsetzung der schulspezifischen Strategie

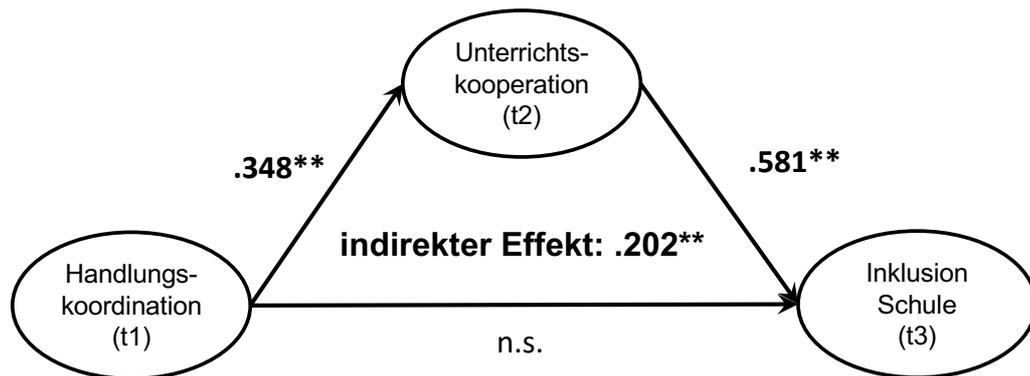




## Wirksamkeit von Schulleitung

Lässt sich dieser direkte Effekt durch die Unterrichtskooperation der Mitarbeitenden erklären?

- Stichprobe: 3577 Mitarbeitende, 124 Schulen
- Analyse: latentes Mehrebenen-Mediationsmodell  
(CFI: .99, TLI: .97, RMSEA .02, SRMRw .00, SRMRb .11)



Kooperation ist wichtig,  
um einen Nutzen zu erzeugen





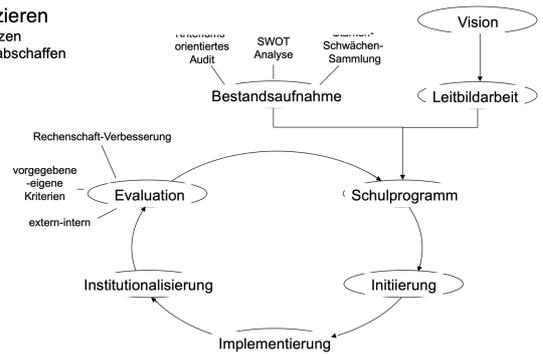
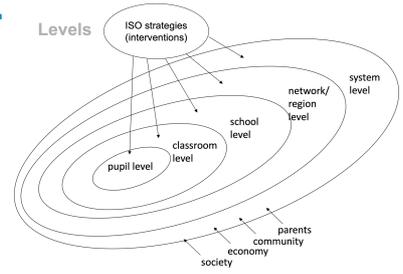
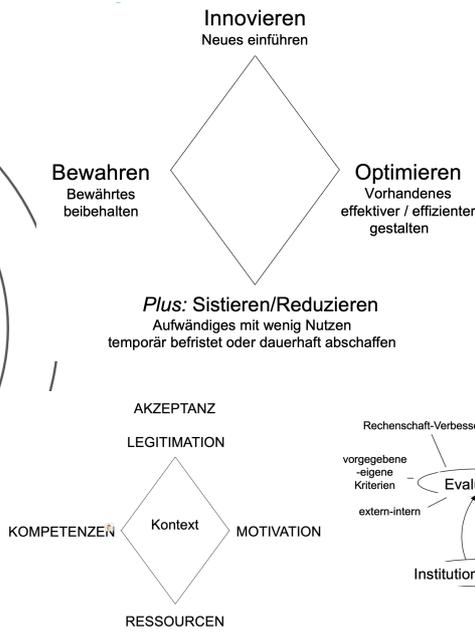
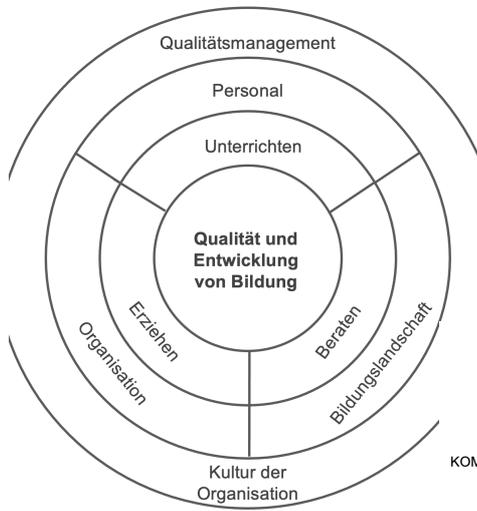
Ziel- und  
Ressourcenorientierte  
Vernetzung,  
Kooperation und  
Konzertierte Aktionen



Kooperation benötigt

- Ziele,
- Kompetenzen,
- Motivation,
- soziale Akzeptanz,
- formale Legitimation
- und Vertrauen

# Modelle Bildungs- und Schulgestaltung, BIO+ etc.



Anforderungen



Ressourcen



DAS RICHTIGE TUN

**Das Richtige  
richtig tun**



# Best Practice Next Practice

Vorteile von Next Practice:  
Ansprüche werden realistischer

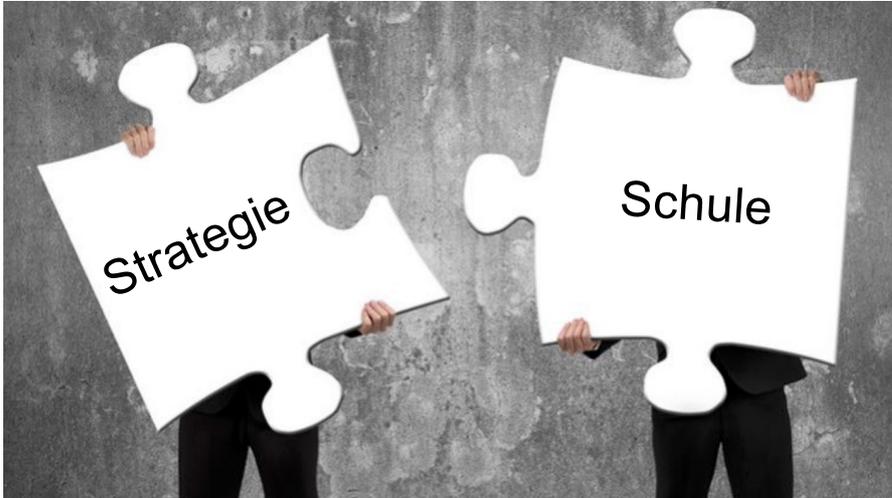
Nachteil:  
Es geht immer weiter



## Passung – strategischer Fit



## Passung – strategischer Fit



## Passung – strategischer Fit



# Passung – strategischer Fit



## Kernfragen

Was beschäftigt Sie?

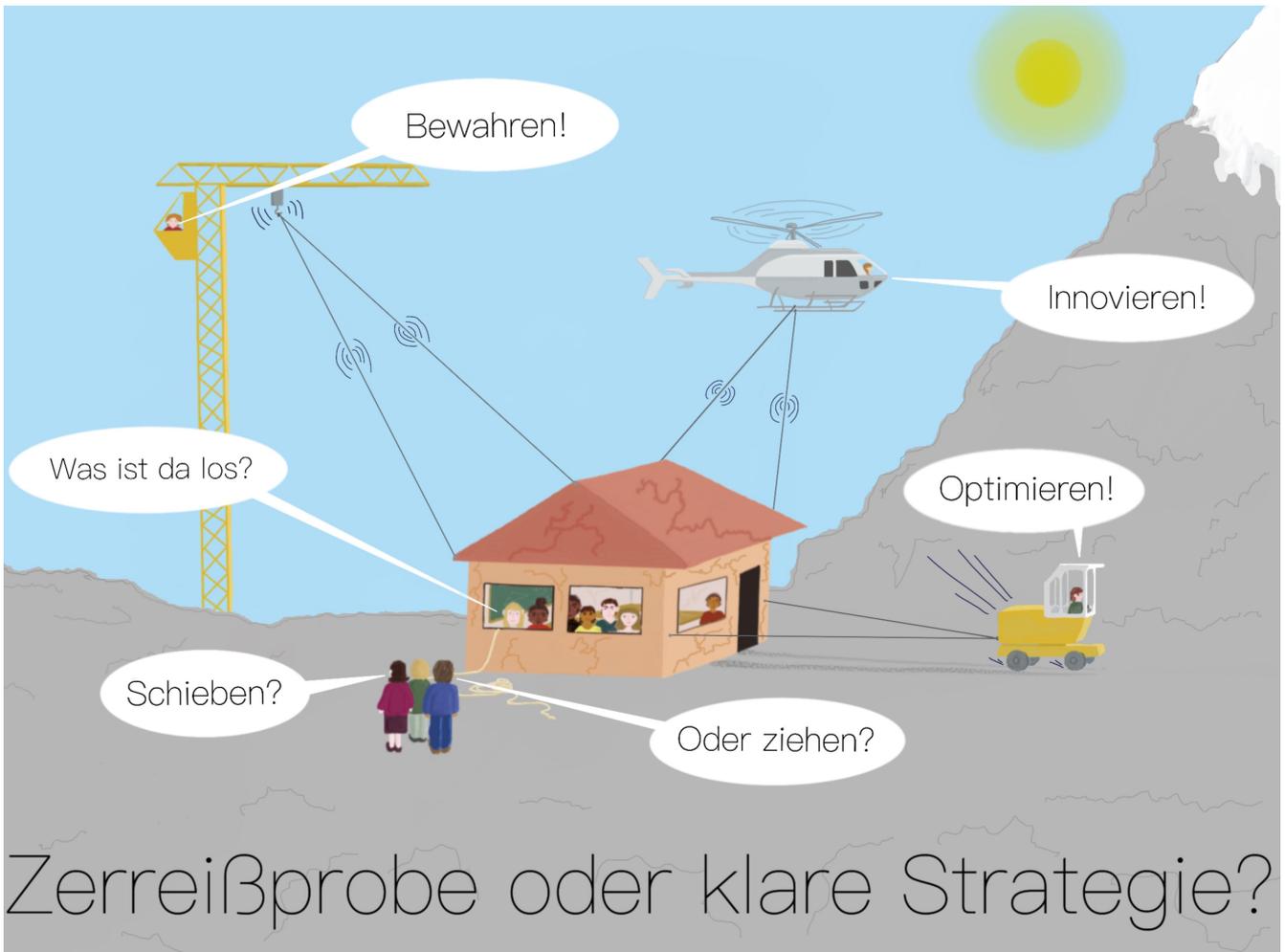
Was wären die erwünschten Ziele?

Welcher Nutzen entsteht?

Was sind die nötigen Teilziele?

Was sind die Massnahmen, um diese Ziele zu erreichen? Wie gelangt man zum Ziel/zur den Zielen?

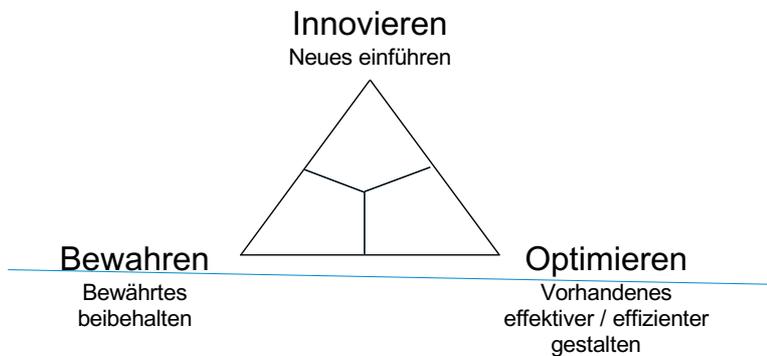
Was ist dabei zu beachten? Kontext



## Qualitätsmanagement

Strategie: kontextuale Integration, Balance und Abfolgelogik

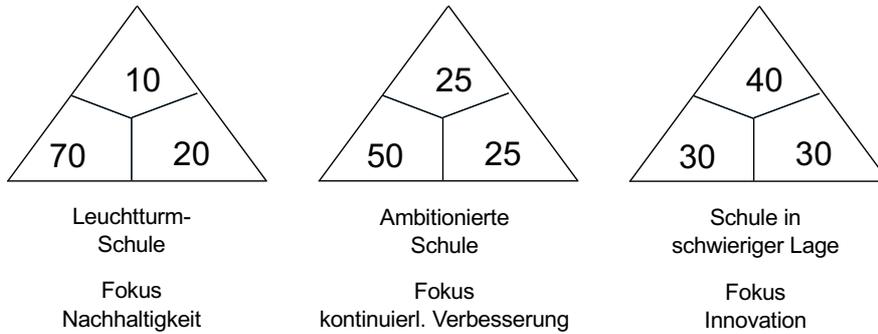
**B-I-O-Strategie: Bewahren, Innovieren, Optimieren**



## Qualitätsmanagement

Strategie: kontextuale Integration, Balance und Abfolgelogik

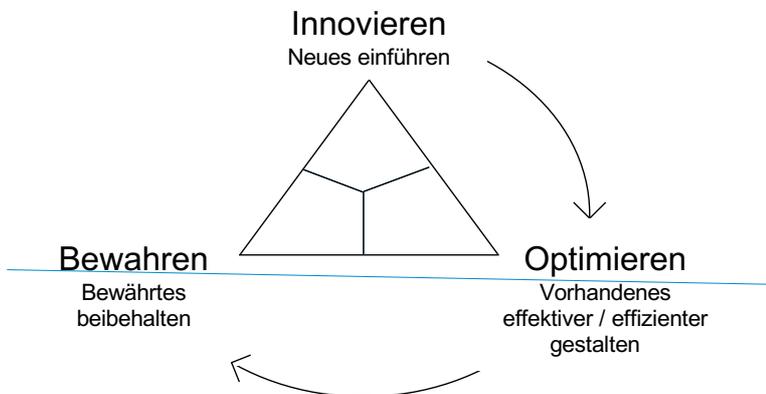
### B-I-O-Strategie: Bewahren, Innovieren, Optimieren



## Qualitätsmanagement

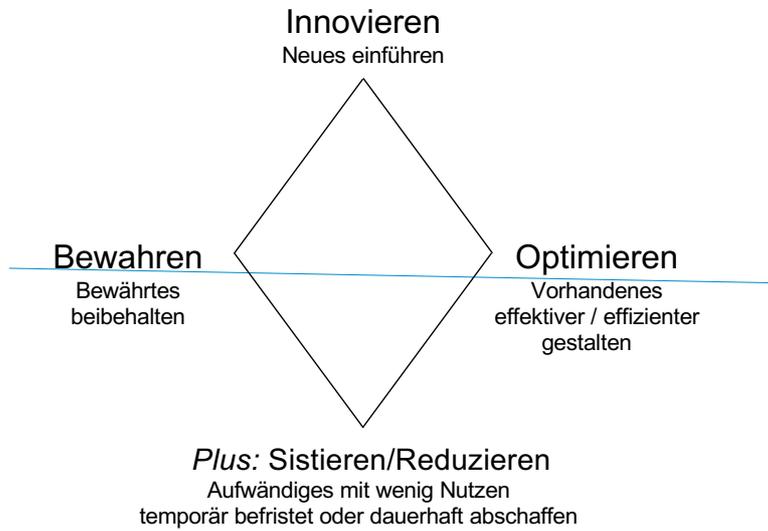
Strategie: kontextuale Integration, Balance und Abfolgelogik

### B-I-O-Strategie: Bewahren, Innovieren, Optimieren



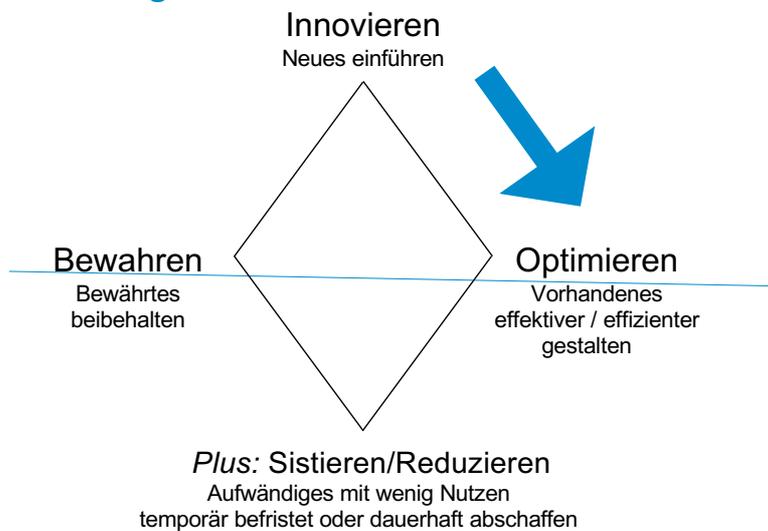
## Qualitätsmanagement

### B-I-O-Strategie *PLUS* oder *BIO* mit *Diät*



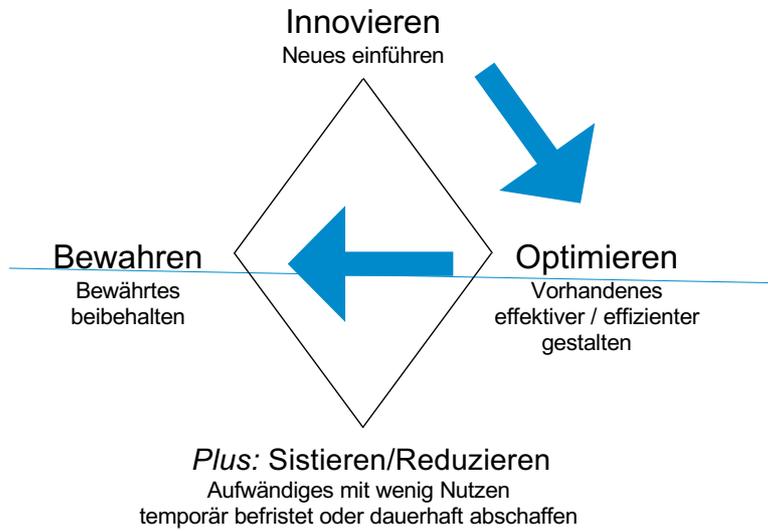
## Qualitätsmanagement

### B-I-O-Strategie *PLUS* oder *BIO* mit *Diät*



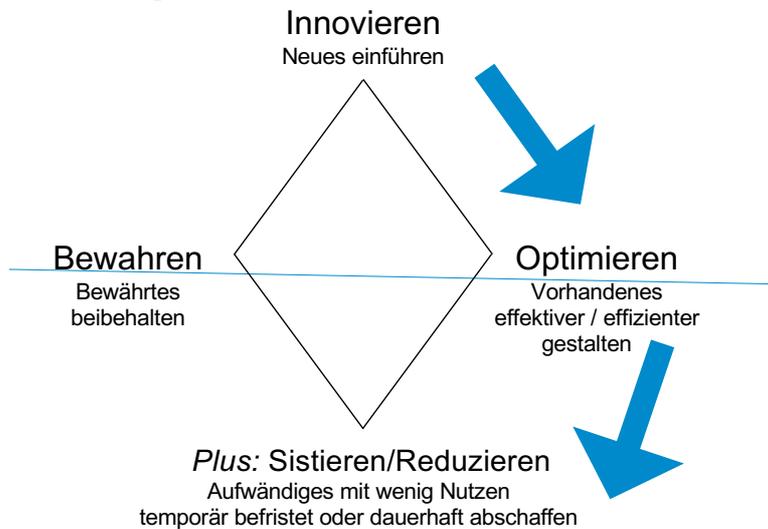
## Qualitätsmanagement

### B-I-O-Strategie *PLUS* oder *BIO* mit *Diät*



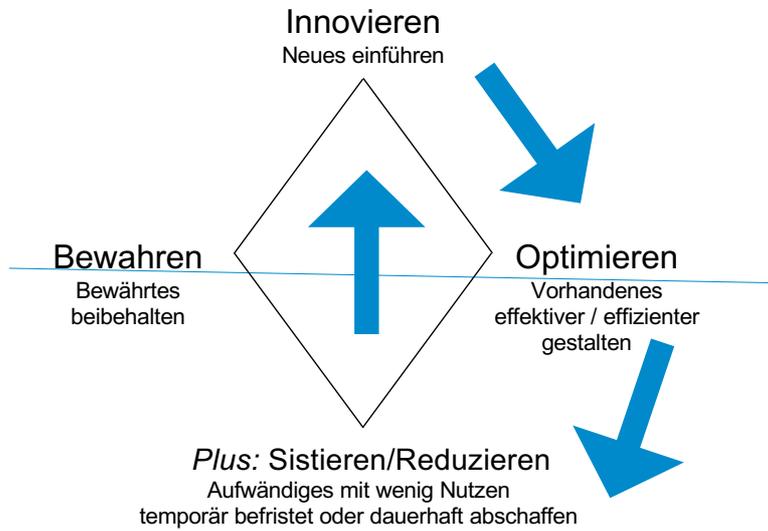
## Qualitätsmanagement

### B-I-O-Strategie *PLUS* oder *BIO* mit *Diät*



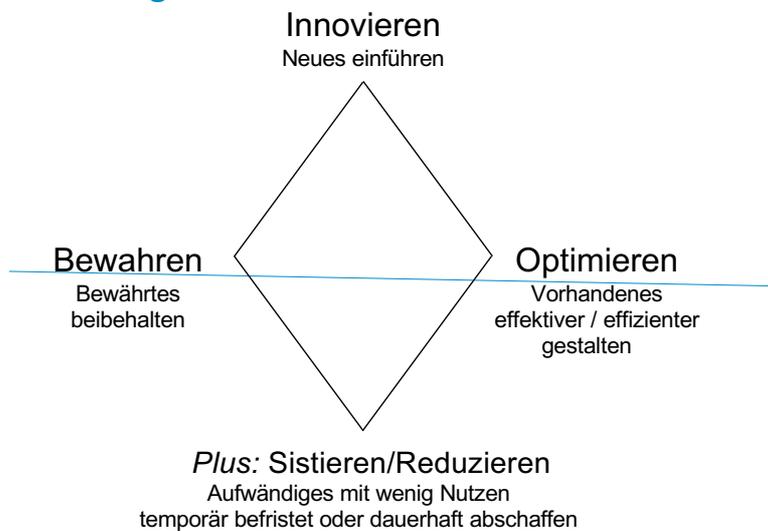
## Qualitätsmanagement

### B-I-O-Strategie *PLUS* oder *BIO* mit *Diät*



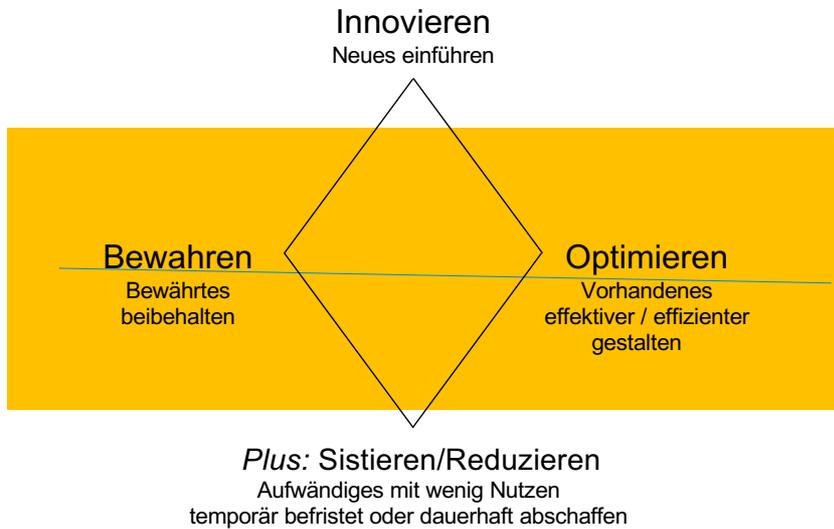
## Qualitätsmanagement

### B-I-O-Strategie *PLUS* oder *BIO* mit *Diät*



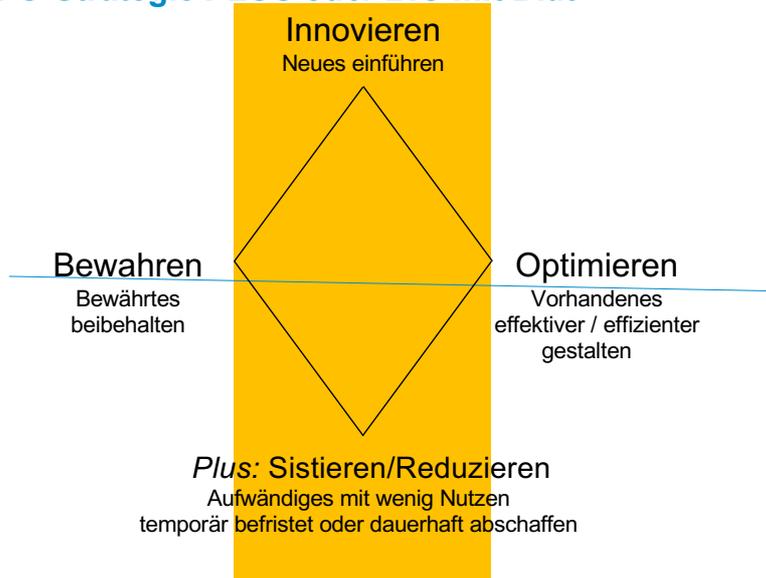
## Qualitätsmanagement

### B-I-O-Strategie *PLUS* oder *BIO* mit *Diät*

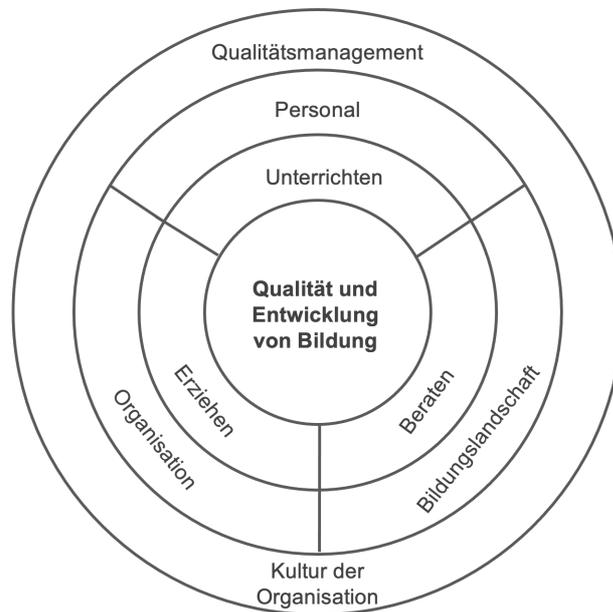


## Qualitätsmanagement

### B-I-O-Strategie *PLUS* oder *BIO* mit *Diät*



## Modell Bildungs- und Schulgestaltung



## Zielformulierung nach SMART

### **S – spezifisch**

Ist das Ziel so konkret und spezifisch wie nur möglich formuliert?

### **M – messbar**

Beinhaltet das Ziel qualitative oder quantitative Messgrößen?

### **A – aktionsorientiert / attraktiv**

Ist das Ziel so formuliert, dass eine intrinsische Motivation entsteht, es auch zu erreichen?

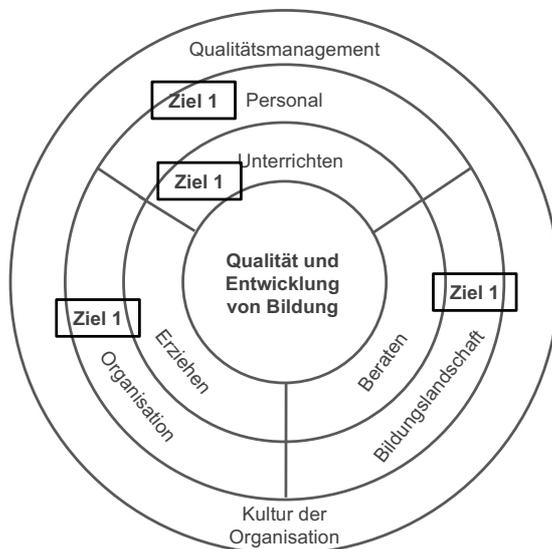
### **R – realistisch**

Ist das Ziel erreichbar?

### **T – terminiert**

Wird in der Formulierung klar, was bis wann zu erledigen ist?

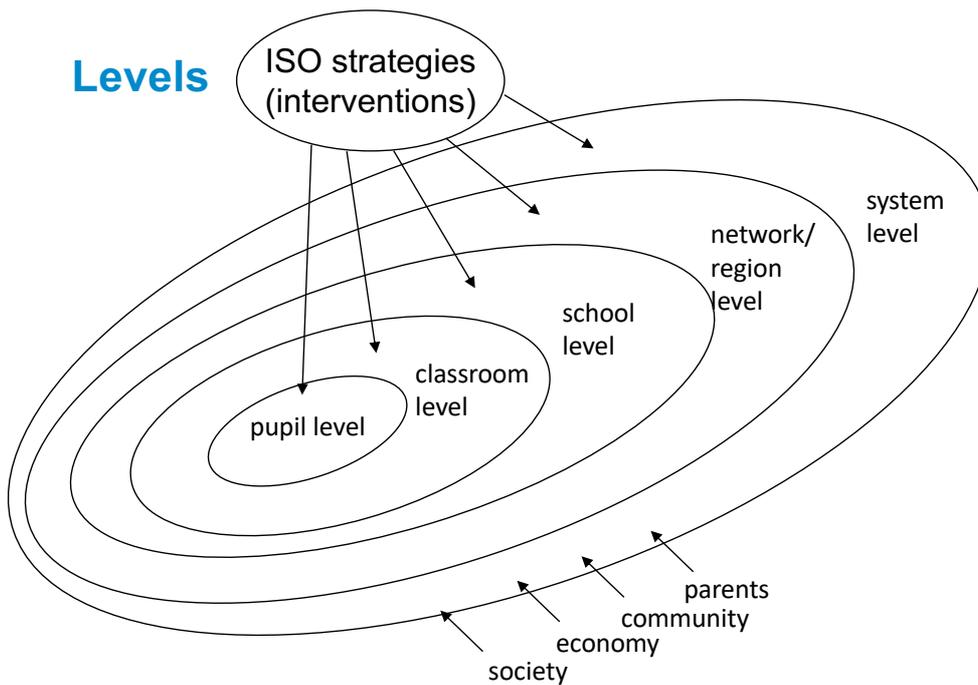
# Modell Bildungs- und Schulgestaltung



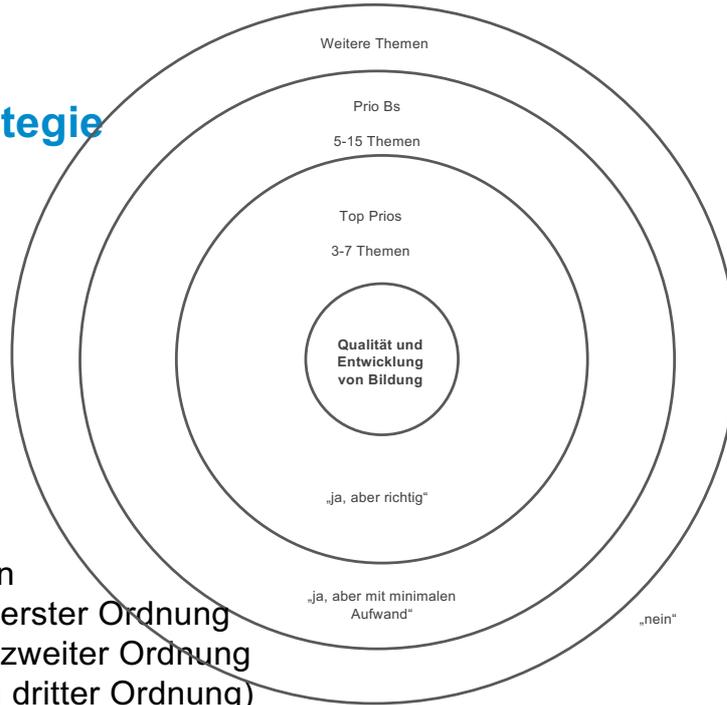
	Ziel 1
Schülerinnen und Schüler	
Mitarbeitende	
Umfeld	

	Ziel 1	Maßnahme 1	Maßnahme 2	Maßnahme 3
Schülerinnen und Schüler				
Mitarbeitende				
Umfeld				





# BIO Strategie

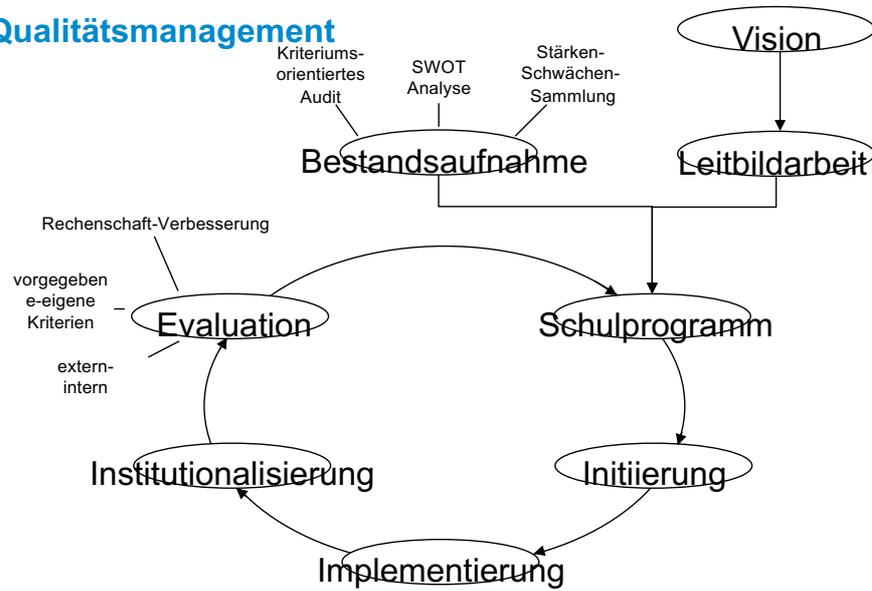


## Gewichtungen

- Prioritäten erster Ordnung
- Prioritäten zweiter Ordnung
- (Prioritäten dritter Ordnung)

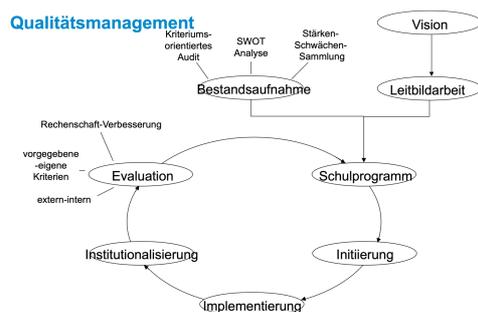
	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
Schülerinnen und Schüler			
Mitarbeitende			
Umfeld			

## Qualitätsmanagement



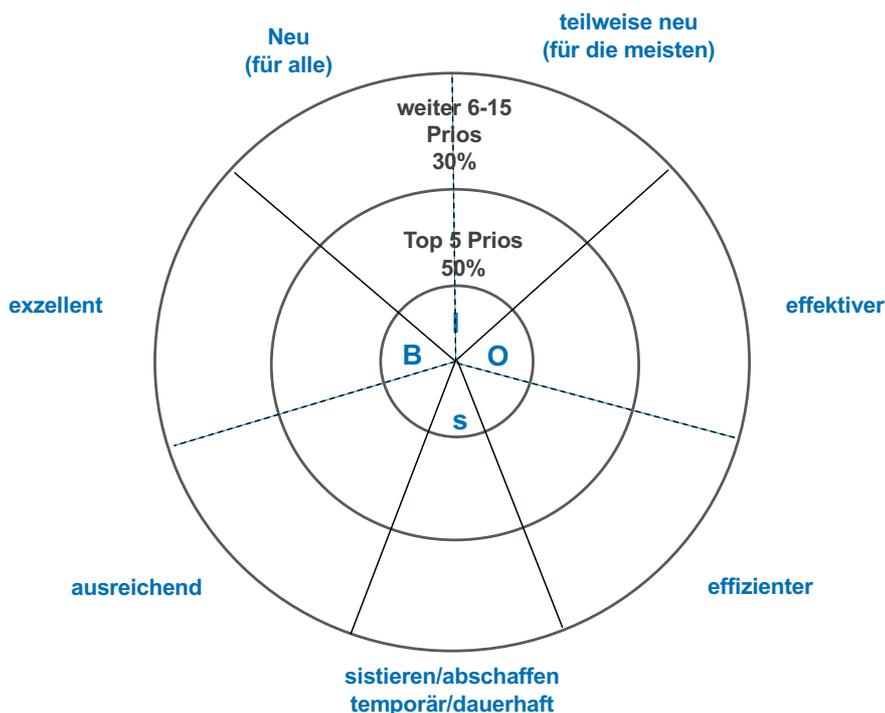
## Strategie-Zyklen

Die Strategie Loops dauern gemäß der Konfrontation mit neuen Anforderungen zeitlich kürzer oder länger bzw. werden in engeren oder größeren zeitlichen Abständen getaktet.



## Aufgabenstellung

1. Perspektive wählen: SL, Schule als Ganzes, Handlungsbereich der Schulgestaltung, Themenfokus
2. Brainstorming BIO<sup>+</sup>
3. Strategiemodus bestimmen: Nachhaltigkeit oder „Neu erfinden“ („Tradition“ vs. „Revolution“)
4. Prioritätensetzungen vornehmen in BIO gemäss Strategiemodus
5. Arbeit mit Strategieebenen
6. Ziele brainstormen, bewerten, vereinbaren
7. Maßnahmen brainstormen, bewerten, vereinbaren
8. Umsetzen, beobachten, korrigieren, evaluieren, bewerten



Mein Fokus / Unser Fokus:

**B: Bewährtes bewahren**  
Was ist positiv für mich und das gesamte Team und sollte bewahrt werden?

**O: Optimieren**  
Was mache/n ich/wir schon und könnte noch optimiert, verbessert, effektiver, effizienter werden?  
  
Effektiver:  
  
  
Effizienter:

**I: Innovieren / Neues einführen**  
Was mache/n ich/wir noch nicht und sollte neu eingeführt werden?

**S: Sistieren / Reduzieren**  
Was mache/n ich/wir und sollte delegiert werden oder zukünftig entfallen?

Modus:

Top Prios Level 1

Level 2

Level 3

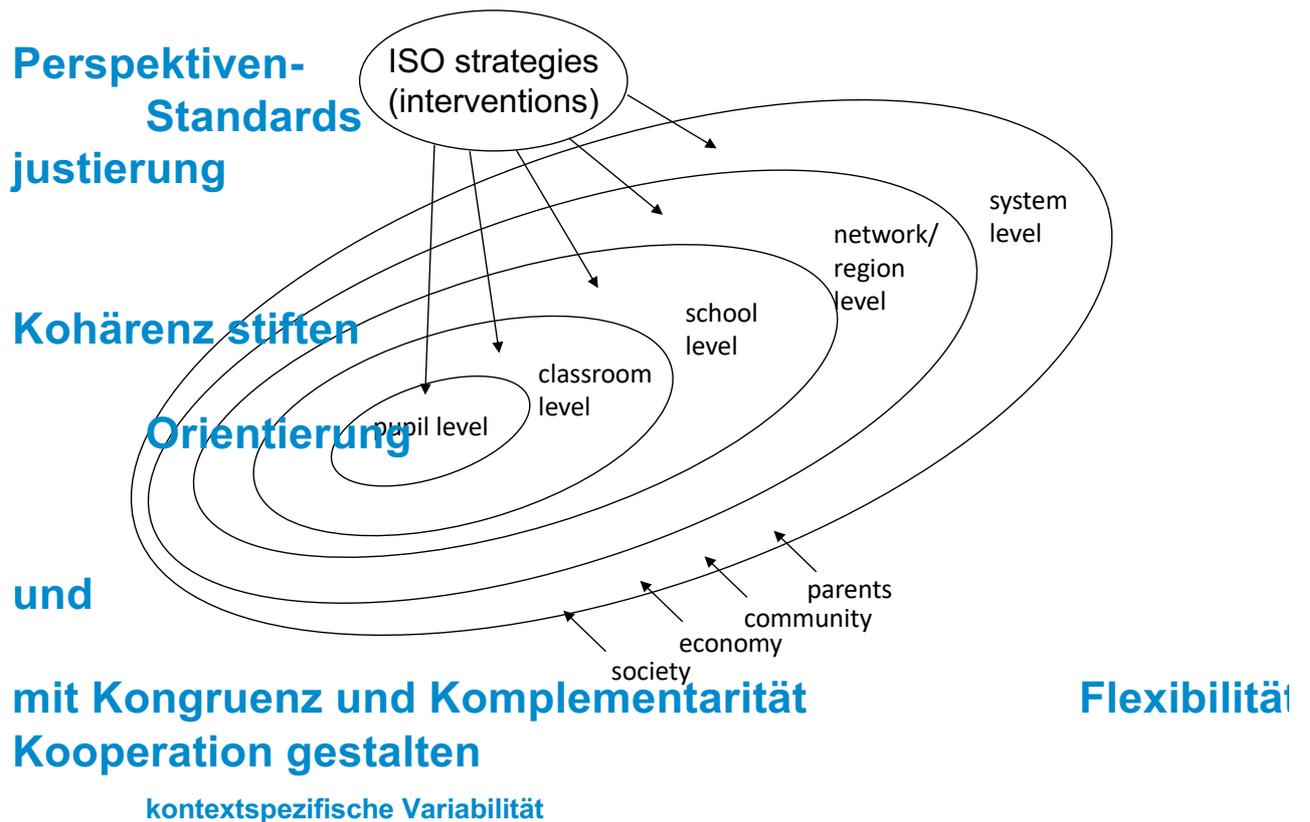
## Zielvereinbarung

- Ziele
- Hintergrund/Erläuterung
- Maßnahmen
- Bezug zum QRSQ
- Bezug zum Startchancen-Programm
- Bezug zu BIO+
- Indikatoren der Zielerreichung
- Überprüfungsmethode
- Bearbeitungszeitraum
- Verantwortlichkeiten
- Bemerkungen
- Bedingungen

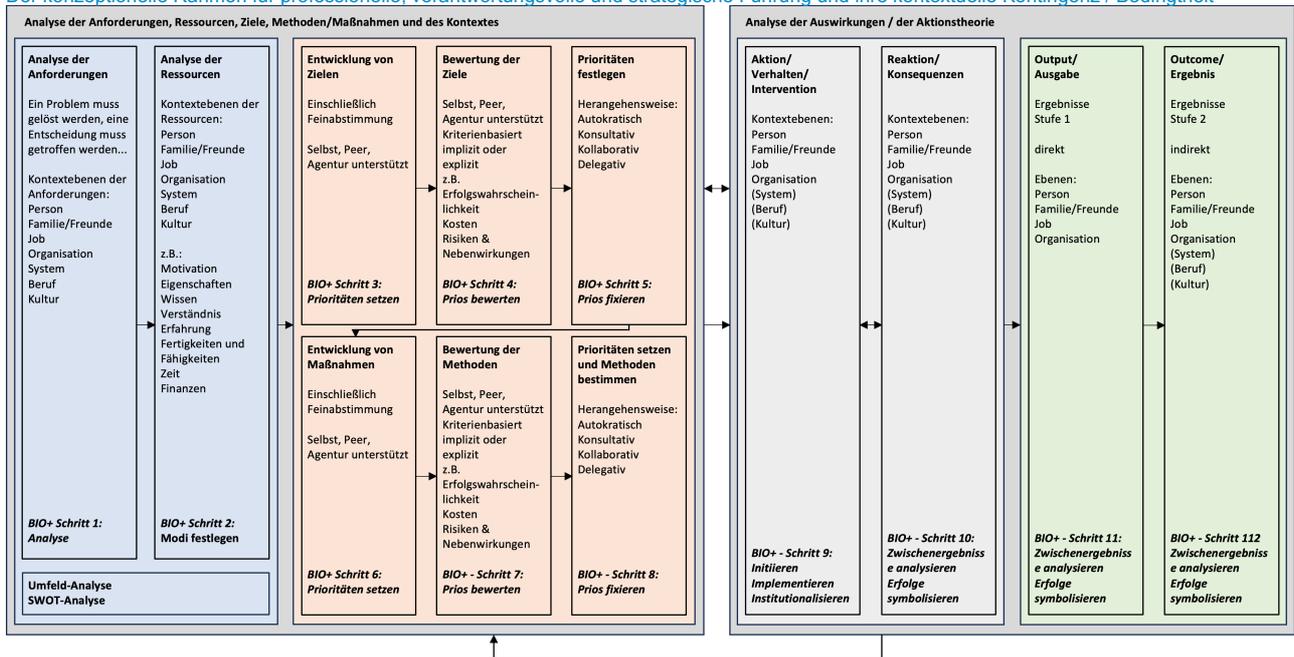
# Zielvereinbarung

BIO+ Ziele	Hintergrund/Erläuterung	Maßnahmen	Bezug zum QRSQ	Bezug zum Startchancen-Programm	Bezug zu BIO+	Indikatoren der Zielerreichung	Überprüfungs- methode	Bearbeitungs- zeitraum	Verantwortlichkeiten	Bemerkungen	Bedingungen von SchuA und ST
B	...										
B											
B											
B											
B											
J											
J											
J											
J											
O											
O											
O											
S											
S											
S											

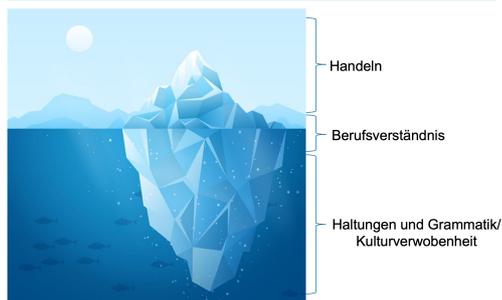
Zusammenhang der verschiedenen Ziele und Maßnahmen  
 Wirkungskette: System auf Organisation auf Bildung



Der konzeptionelle Rahmen für professionelle, verantwortungsvolle und strategische Führung und ihre kontextuelle Kontingenz / Bedingtheit



Vom Wissen zum Handeln



Autonomie-Paritätismuster



Träges Wissen





**Bildung ist wichtig für  
jeden Einzelnen**

**Lebenszufriedenheit/  
berufliche Perspektiven**

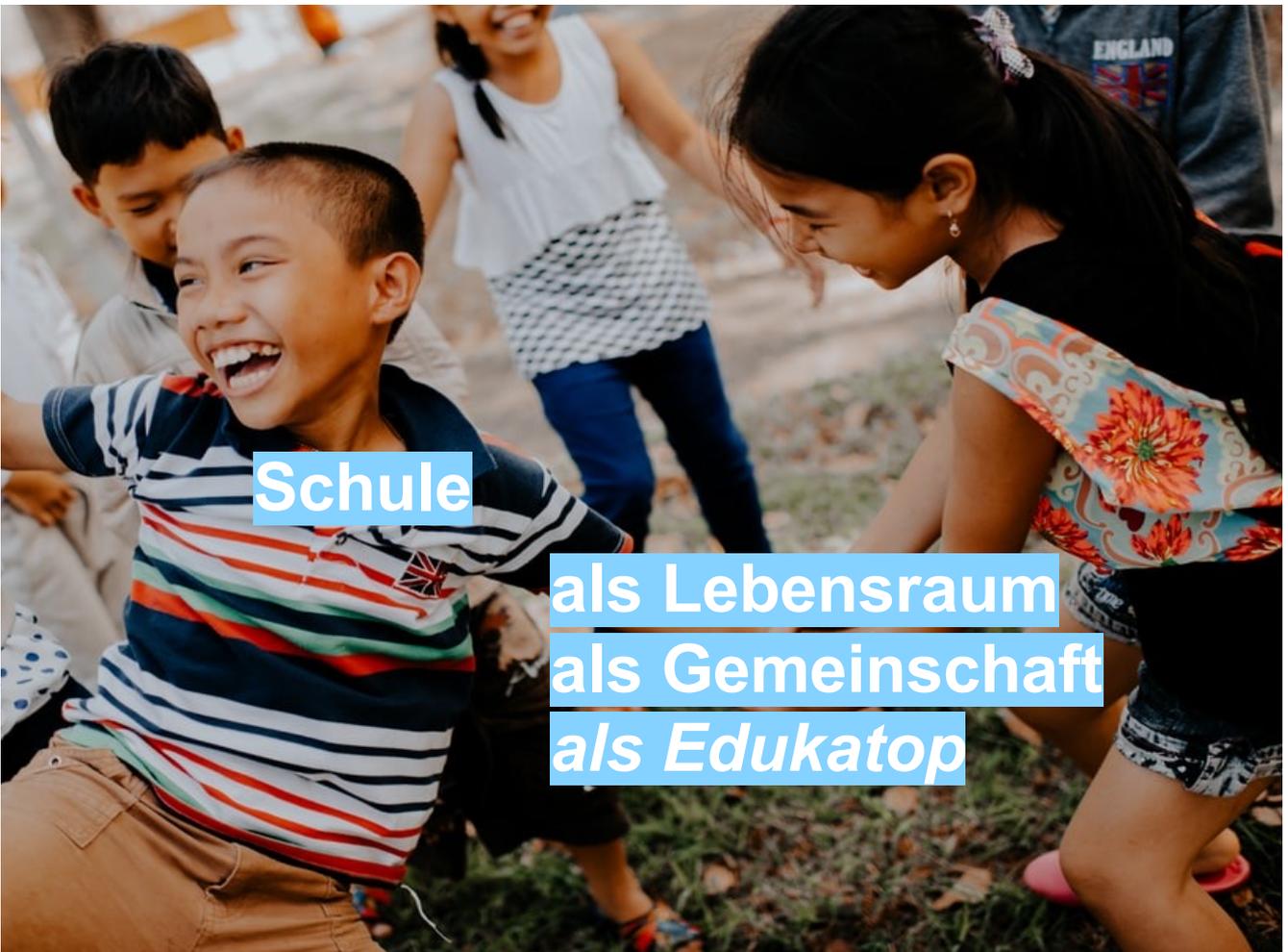


**Bildung ist wichtig für  
Gesellschaft**

**Bewältigung von  
Herausforderungen**



**Bildung als  
Persönlichkeitsentwicklung**



**Schule  
als Lebensraum  
als Gemeinschaft  
als Edukatop**

# Werteentwicklung:

Voneinander,  
miteinander,  
füreinander

## Unterrichten nach den „7 Cs“

Creativity  
Collaboration  
Communication  
Critical Thinking  
«Character»  
«(Global) Citizenship»  
Coping



Schule leiten und entwickeln nach  
den „X Cs“

Coherence  
Consistency  
Congruency  
Complementarity  
Cooperation  
«Character»  
Creativity  
...



Strategie!

Strategie!

Strategie!

Um das Lernen und v.a.  
die Bildung zu fördern!

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**



**Modelle Bildungs- und Schulgestaltung, BIO+ etc.**

