

Der Gärtner (Fokus: Exploitation)



Der Entdecker (Fokus: Exploration)



Direkte Gegenüberstellung der komplementären Profile zur Verdeutlichung des Sowohl-als-auch-Prinzips.

Superkraft



Kernfrage



Beitrag



Illustration: Michael Kubli mit KI

NotebookLM

DAS AMBIDEXTRIE-MODELL als Weg in die Zukunft

Text: Michael Kubli

Ein Modell, das die negativ besetzten Begriffe «Bewahren» und «Erneuern» mit neuen Bildern ersetzt.

Schulführung heisst oft: Schiedsrichter sein zwischen zwei Fronten. Wie gehe ich mit den unterschiedlichen Erwartungen der Mitarbeitenden um? Wie löse ich den ständigen Konflikt zwischen «Bewahren» und «Erneuern» auf? Wie gelingt es mir, unsere Schule auf die Zukunft vorzubereiten, wenn doch der Alltag schon herausfordernd genug ist?

Mein persönlicher Weg als Schulleiter an einer grösseren öffentlichen Schule begann mit dem Leitsatz: «Zukunft braucht Geschichte». Als Führungsperson ist es entscheidend, Bestehendes wertzuschätzen und zu erkennen, dass eine Schule ohne Geschichte kein Fundament und eine Schule ohne Zukunft keine Perspektive hat. Es braucht Menschen im Team, die sich um die Optimierung

der aktuellen Alltagsabläufe kümmern und solche, die nächste Entwicklungsschritte erarbeiten. Grundlegendes Fundament für ein vertrauensvolles Miteinander ist dabei eine transparente Kommunikation.

In der Organisationslehre spricht man von «Ambidextrie». Im schulischen Kontext bedeutet dies das «Sowohl-als-auch» von Optimierung und Innovation. Die Sicherung der Bildungsqualität durch «Gärtnerinnen und Gärtner» und die Exploration neuer Wege durch «Entdeckerinnen und Entdecker» werden dabei als gleichwertige Aufgaben gewichtet. Ziel ist es, die Gegenwart durch verlässliche Strukturen zu stabilisieren und zugleich die Zukunft durch Neugier sicherzustellen.

Wenn die Grenze zwischen «Richtig» und «Falsch» verschwimmt

Hinter dem oft emotional geführten Konflikt zwischen Stillstand und Fortschritt steckt ein tiefes Bedürfnis nach Wirksamkeit der Beteiligten. Die Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan verdeutlicht, dass Lehrpersonen



*Eine Schule ohne Geschichte
hat kein Fundament und
eine Schule ohne Zukunft
keine Perspektive...»*

– egal welche Perspektive sie einnehmen – kompetent handeln und sich zugehörig fühlen wollen.

Im vorgeschlagenen Ansatz für Schulentwicklungsprozesse pflegen «Gärtnerinnen und Gärtner» das Bestehende, sichern die aktuelle Qualität und Optimieren den laufenden Betrieb. Die «Entdeckerinnen und Entdecker» erkunden parallel dazu unbekanntes Terrain. Sie nutzen Neugier und Mut für neue Themen sowie zeitgemässe Lernformen.

Wir alle kennen die Situation im Teamzimmer, wenn sich die Gruppen gegenseitig als jeweilige Ursache der Herausforderung sehen. In komplexen Fragen gibt es jedoch kein eindeutiges «Richtig» oder «Falsch» – die Herausforderung sind die unterschiedlichen Sichtweisen, wie beispielsweise die Pandemie zeigte. Wenn es gelingt, diese Pole nicht als Gegensätze, sondern als notwendige Funktionen derselben Organisation zu verstehen, entsteht aus Reibungsenergie ein Synergiepotenzial. Oft genügt bereits eine kleine Dosis des «Gegenteils», um eine konstruktive Lösung zu finden.

Der Berufsauftrag als Potenzial für Entwicklungen

Diese Haltung allein genügt jedoch nicht; eine neue Kultur zeigt sich vor allem auch in den Strukturen. Als Schulleiter im Kanton Thurgau konnte ich im Rahmen des Berufsauftrags der Lehrpersonen individuelle Talente und Erfahrungen gezielt einsetzen. Mit dem Teil der Arbeitszeit für Aufgaben ausserhalb des Unterrichts lassen sich Freiräume schaffen – sowohl für die Gärtnerinnen und Gärtner als auch für die Entdeckerinnen und Entdecker.

Sind einer Lehrperson beispielsweise die Regeln im Schulhaus wichtig, kümmert sie sich darum, wie diese sinnvoll vorgelebt und mit Jugendlichen konstruktiv thematisiert werden können. Bringt jemand Expertise in tiergestützte Pädagogik mit, stellt die Person ihr Wissen im Talentpool zur Verfügung. Auf diese Weise erfahren die Beteiligten echte Wertschätzung für ihre individuellen Stärken und Biografien.

Während also ein Teil des Teams den «Garten» der Schule (Betriebsaufgaben) sichert, erhält der Talentpool den Freiraum, innovative Projekte voranzutreiben.



Foto: Judith Memisi und Leander Grand von Fokus Bildung

Ein Gamechanger: Der Konsent-Entscheid

Eine «Sowohl-als-auch»-Kultur geht konstruktiv mit Unsicherheit um – Fehler werden zu Lernchancen für das nächste Mal. Der Konsent schafft dabei klare Entscheidungen, statt endloser Konsenslösungen, die für niemanden wirklich befriedigend sind.

Fazit: Sowohl als auch

Meine wichtigste Erfahrung zu Ambidextrie lautet: Nicht alle müssen jederzeit alles können. Der Spagat zwischen Bewahren und Verändern, zwischen Gärtnern und Entdecken ist anspruchsvoll und kann erschöpfen. Wer in beiden Feldern gleichzeitig Höchstleistung anstrebt, verliert das Gefühl der Kontrolle. Langfristig gesund zu bleiben ist Voraussetzung für funktionierende Teams und Organisationen.

Ambidextrie bedeutet also: Den Alltag als Fundament unseres funktionierenden Systems optimieren, um damit Freiräume für Entwicklung zu schaffen. Das «Sowohl-als-auch» prägt Denken und Handeln – so bleibt Schule ein Ort, an dem in einer gut funktionierenden Gegenwart die Zukunft gemeinsam gestaltet wird.

Der Autor Michael Kubli war 20 Jahre in der Schule tätig. Aktuell ist er CO-Geschäftsleiter von proEdu und macht inspirierende Schulpraxis sichtbar.