

Nees, Dirk

Transparenz und Ergebnisoffenheit. Rückblick auf zwei Jahre Strukturreform der Grundschulen in Argenbühl

Lehren & Lernen 51 (2025) 3, S. 23-30



Quellenangabe/ Reference:

Nees, Dirk: Transparenz und Ergebnisoffenheit. Rückblick auf zwei Jahre Strukturreform der Grundschulen in Argenbühl - In: *Lehren & Lernen* 51 (2025) 3, S. 23-30 - URN:
urn:nbn:de:0111-pedocs-344301 - DOI: 10.25656/01:34430

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-344301>

<https://doi.org/10.25656/01:34430>

in Kooperation mit / in cooperation with:



<https://neckar-verlag.de>

Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

peDOCS

DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Mitglied der



Dieser Beitrag ist in der Ausgabe 3-2025 erschienen.

51. Jahrgang | ISSN 0341-8294 | E 3490

Lehren & Lernen

Zeitschrift für Schule und Innovation
aus Baden-Württemberg

Innovation & Bildungsadministration



3–2025

- Die Schulaufsicht als Agentin von Transformation im Bildungssystem? *Frauke Schulz*
- Handlungspraxis und Wirkungsweisen von Schulaufsicht *Kathrin Dederling*
- Notwendige Reformen im Schulwesen und in der Schulverwaltung *Norbert Zeller*
- Die Zukunft des Bildungswesens gestalten *Carmen Huber, Sven Wippermann*
- Entscheidungen treffen in der Schul- und Bildungsverwaltung *Ulrich Iberer, Julia Warwas*
- Transparenz und Ergebnisoffenheit: Rückblick auf zwei Jahre Strukturreform der Grundschulen in Argenbühl *Dirk Nees*

Verbieten oder fördern?
Das Prüfungsgespräch als eine Form der kompetenzorientierten Prüfung in Zeiten von KI *Torsten Indrich*

KI *Intelligenz aus der Steckdose*

PANORAMA
Schulbegleitung als Schlüssel zur Inklusion? *M. Baldus u. a.*
Die Bedeutung von Schule und Gemeinschaftskundeunterricht für eine lebendige, lokale Demokratie *J. Suppers, T. Weisse*
„Lehrer hört die Signale.“ Auf dem Weg zur Schul-Revolution? *U. Herrmann*

Neckar-Verlag



Neckar-Verlag GmbH • KlosterRing 1 • 78050 Villingen-Schwenningen
Telefon +49 (0)77 21 / 89 87 -49 (Fax -50)
bestellungen@neckar-verlag.de • neckar-verlag.de



Hinweise zur Redaktion
und zu unserer
Zeitschrift finden
Sie auch unter
www.lehrenundlernen.eu

Impressum

Herausgeber

Neckar-Verlag GmbH, Villingen-Schwenningen

Redaktionsleitung

Dr. Johannes Zylka (V.i.S.d.P.)

Redaktion

OStD Johannes Baumann, Wilhelmsdorf

Prof. Rolf Dürr, Reutlingen

Prof. Dr. Eva-Kristina Franz, Brühl

Dr. Joachim Friedrichsdorf, Grünstadt

Prof. Dr. Axinja Hachfeld, Passau

Carmen Huber, Salem

Dr. Barbara Krebs, St. Gallen

Florian Marquart, Pfullendorf

Prof. Dr. Kathrin Müller, Zürich

Robert Poljak, Jestetten

Prof. Dr. Volker Reinhardt, Freiburg

Prof. Dr. Anabelle Thurn, Freiburg

Dr. Helmut Wehr, Malsch

Silke Weiß, Lorsch

Dr. Johannes Zylka, Weingarten

Zuständig für das Thema dieses Heftes:

Carmen Huber, Dr. Johannes Zylka

Manuskripte an den Verlag erbeten.

Über die Annahme entscheidet die Redaktion.

Rücksendung unverlangt eingesandter Manuskripte, Bücher und Arbeitsmittel erfolgt nicht.

Für unverlangt eingesandte Manuskripte wird keine Haftung übernommen.

Verlag

Neckar-Verlag GmbH

Klosterring 1, D-78050 Villingen-Schwenningen

Tel: +49 (0)7721/8987-0, Fax: +49 (0)7721/8987-50

info@neckar-verlag.de; www.neckar-verlag.de

Die Datenschutzbestimmungen der Neckar-Verlag GmbH können Sie unter www.neckar-verlag.de einsehen.

Anfragen gemäß EU-Verordnung über die allgemeine Produktsicherheit (EU) 2023/988 (General Product Safety Regulation – GPSR) richten Sie bitte an:

produktsicherheit@neckar-verlag.de

Marketing/Anzeigenleitung:

Rita Riedmüller, Tel: +49 (0)7721/8987-44

E-Mail: werbung@neckar-verlag.de

Anzeigenverkauf:

Alexandra Beha, Tel: +49 (0)7721/8987-42

E-Mail: anzeigen@neckar-verlag.de

Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 8 vom 1.1.2024

Bestellungen:

beim Verlag

E-Mail: bestellungen@neckar-verlag.de

Lehren & Lernen erscheint 6 x im Jahr

(Febr., April, Mai, Juni, Okt., Nov.) und ist

in gedruckter sowie in digitaler Form erhältlich.

Einzelheft print oder digital: 9,50 €,

Jahresabonnement print oder digital: 50,- €

Jahresabonnement print & digital: 53,60 €

Mehrplatzlizenzen online (+ print): 100,- €

Printausgaben jeweils zzgl. Versandkosten

Kündigungen nur schriftlich, spätestens 8 Wochen vor Ende des aktuellen Bezugszeitraumes (nach Ablauf der Mindestvertragslaufzeit).

Für Verbraucher/innen gilt: Nach Ablauf der Mindestvertragslaufzeit verlängert sich das Abonnement bis auf Widerruf und kann mit Frist von 4 Wochen jederzeit gekündigt werden.

© 2025 Neckar-Verlag GmbH

Druck

jetoprint GmbH, 97080 Würzburg

INHALT

Innovation & Bildungsadministration

Editorial

3

Frauke Schulz

Die Schulaufsicht als Agentin von Transformation im Bildungssystem?

Ergebnisse und Praxiserfahrungen aus „LiGa – Lernen im Ganztag“ 4

Kathrin Dedering

Handlungspraxis und Wirkungsweisen von Schulaufsicht

Wie die Schulaufsicht ihren Führungsauftrag gegenüber Schulen realisiert 7

Norbert Zeller

Notwendige Reformen im Schulwesen und in der Schulverwaltung

10

Carmen Huber, Sven Wippermann

Die Zukunft des Bildungswesens gestalten. Implizite Fragen an ein System. Ein komplexes System mit dem Anliegen der Veränderung

14

Ulrich Iberer, Julia Warwas

Entscheidungen treffen in der Schul- und Bildungsverwaltung

18

Dirk Nees

Transparenz und Ergebnisoffenheit: Rückblick auf zwei Jahre

Strukturreform der Grundschulen in Argenbühl

23

KI – Intelligenz aus der Steckdose

Torsten Indrich

Verbieten oder fördern? Das Prüfungsgespräch als eine Form der kompetenzorientierten Prüfung in Zeiten von KI

31

Panorama

F. Alramseder, M. Baldus, C. Behlke, E. Ertem, A. Haas,

Z. Malesa, L. Orians, D. Scharnofski, J. Vogel, Z. Yonka, E. Zlatarevic

Schulbegleitung als Schlüssel zur Inklusion?

Rollen, Herausforderungen und Erfahrungen aus dem Schulalltag

35

Janina Suppers, Tamara Weisse

Die Bedeutung von Schule und Gemeinschaftskundeunterricht für eine lebendige, lokale Demokratie: Ergebnisse einer Fallstudie

42

Ulrich Herrmann

„Lehrer hört die Signale.“ Auf dem Weg zur Schul-Revolution?

47

Für Sie gelesen

Carmen Huber zu:

E. D. Klein, N. Bremm (Hrsg): Unterstützung – Kooperation – Kontrolle 53

Themen der nächsten Hefte:

I Referenzrahmen und Schulqualität

I Betriebssysteme von Gemeinschaftsschulen

Dirk Nees



Transparenz und Ergebnisoffenheit: Rückblick auf zwei Jahre Strukturreform der Grundschulen in Argenbühl

Die Gemeinde Argenbühl hat mit einer konsequent partizipativen Herangehensweise an die Schulentwicklung einen zukunftsweisenden Prozess angestoßen. Dabei wurde bewusst auf die Einbindung der Bevölkerung gesetzt, auch im Wissen um bestehende Widersprüche und Ambivalenzen. Unterstützt durch professionelle Moderation und externe Beratung zielte der Prozess darauf ab, gemeinsam mit allen Akteuren eine tragfähige und langfristig akzeptierte Entscheidung zu finden. Dieses Vorgehen zeigt, wie innovative Beteiligungsformate komplexe Entscheidungsprozesse in Gemeinden erfolgreich gestalten können.

- Stichwörter: Schulzusammenführung, Gemeinarbeit, Partizipationsprozess, Schulentwicklung, Bürgerbeteiligung, Innovation, Transparenz, Professionalität, Verantwortungsübernahme, Meinungsfreiheit

Die Ausgangssituation

„Diese Entscheidung ist eine der wichtigsten Entscheidungen der Gemeinde in den nächsten Jahren“, so stuft der Bürgermeister der Gemeinde Argenbühl, Roland Sauter, die Notwendigkeit ein, eine neue Struktur für die Grundschulen der Gemeinde zu entwickeln.

Die dringende Notwendigkeit zur Entscheidung ergibt sich aus mehreren aktuellen Herausforderungen, darunter wachsende Jahrgangsbreiten, ein zunehmender Mangel an Lehrpersonen, dem zukünftigen Ganztagsanspruch und dem teilweise gravierenden Renovierungsbedarf an den Schulgebäuden mit einem signifikanten Platzmangel; sie erfordern eine Neustrukturierung und machen Veränderungen in der Schullandschaft unumgänglich.

Die Umstrukturierung findet in der Gemeinde Argenbühl, einem Luftkurort im württembergischen Allgäu im Landkreis Ravensburg statt. Zur Gemeinde zählen, Stand Dezember 2021, rund 6.840 Einwohner. Sie besteht aus den sechs Dörfern Christazhofen, Eglofs, Eisenharz, Göttlishofen, Ratzenried und Siggen sowie über 200 kleinen Weilern und Wohnplätzen. Im Rahmen der baden-württembergischen Gemeindereform entstand am 1. Januar 1972 durch den Zusammenschluss der bis dahin selbstständigen Gemeinden die heutige Gemeinde Argenbühl. Im Rahmen des Zusammenschlusses wurde entschieden und vertraglich vereinbart, dass es in den vier Gemeinden Eglofs, Eisenharz, Christazhofen und Ratzenried jeweils eine einzige Grundschule geben soll. Im Jahr 2013 wurden die vier Grundschulen organisatorisch zu zwei Grundschulen zusammengefasst mit zwei Hauptstellen in Eglofs und Ratzenried sowie den jeweiligen Außenstellen in Eisenharz und Christazhofen. Von den insgesamt sechs Dörfern ist Eglofs mit 1.924 Einwohnern die größte

Gemeinde, gefolgt von Eisenharz (1.794), Ratzenried (1.442), Christazhofen (1.004), Göttlishofen (460) und Siggen (217). Während die Gemeinde 1974 noch 5.062 Einwohner zählte, ist diese Zahl bis heute um knapp 1.800 Personen gewachsen. In den Jahren 1995 bis 2020 ist die Zahl für die Wohnbevölkerung im Vergleich zum Land Baden-Württemberg überdurchschnittlich gestiegen. Gemäß Prognosen wird bis zum Jahr 2041 unter Berücksichtigung der Zu- und Wegzüge von einem weiteren Anstieg der Wohnbevölkerung auf rund 7.500 Einwohner ausgegangen. Im Zuge dessen, legt man eine positive Geburtenentwicklung und Wanderungsbewegungen zugrunde, rechnet man im 6-Jahreszeitraum 2021/22 bis 2027/28 mit einem deutlichen Anstieg (37,9%) bei den Schüler/innen-Zahlen in der Primarstufe.

Die Wachstumsprognosen stellen für die Gemeinde eine der wesentlichen Herausforderungen bei der Weiterentwicklung der Grundschulstrukturen dar. Die weiter wachsenden Schüler/innenzahlen machen eine Schulteilestrukturreform unausweichlich – es gilt, mit Weitsicht eine perspektivische Entscheidung für einen Zeitraum der nächsten 40 bis 50 Jahre zu treffen!

Der Handlungsbedarf

Schon 2022 wurde ein unabhängiges Institut, das sich die Beratung und Forschung im Bereich Regionalentwicklung zur Aufgabe gemacht hat, damit beauftragt, eine Untersuchung zur bestehenden Grundschulstruktur durchzuführen und erste Empfehlungen zur Schulentwicklung vorzulegen. Diese Ergebnisse wurden im März 2023 dem Gemeinderat vorgestellt.

Demnach zeigten die Untersuchungen, dass die bisherige Klassenfrequenz von etwa 17 Schüler/innen in Ar-

genbühl aufgrund des Bevölkerungswachstums nicht zu halten sein wird. In der Folge bedeutet es, dass bei mehr als 28 Schüler/innen in einem Jahrgang an dem Standort in Argenbühl eine weitere Klasse gebildet werden muss (in ländlichen Regionen oder bei einzügigen Schulen kann dieser Wert allerdings durch Sonderregelungen oder kleinere Jahrgänge unterschritten werden). Die mittleren Jahrgangsbreiten in den Grundschulen, die zum Untersuchungszeitpunkt bei etwa 80 Kindern lag, werden mittelfristig auf rund 90 ansteigen und langfristig Werte von über 100 Kindern erreichen. Angesichts dieser Entwicklung, insbesondere an der Grundschule Eisenharz-Eglofs, wo zusätzliche Klassenbildungen bereits absehbar sind, ist eine Anpassung der Schulstrukturen unausweichlich.

INFO-Kasten: Das Raumprogramm definiert die notwendigen Raumgrößen und Raumfunktionen, die eine Schule erfüllen sollte, um eine optimale Lernumgebung zu schaffen. Das Programm umfasst sowohl die Mindestanforderungen an die Größe der Klassenzimmer, Fachräume und Funktionsräume als auch Vorgaben zu den räumlichen Anforderungen für Verwaltungs- und Aufenthaltsbereiche.

Quelle: Raumprogramm: Verordnung über die Raumgestaltung der Schulen“ (Schul-RaumV), Richtlinien zur Raumgestaltung und Ausstattung von Schulen in Baden-Württemberg, Broschüre zur Schulraumplanung des Landes Baden-Württemberg.

Legt man das sog. Raumprogramm an, das in Baden-Württemberg als Richtlinie für die Planung und Gestaltung von Schulgebäuden gilt, ist der zukünftige Bedarf klar erkennbar. Es wird deutlich, dass die darin für Grundschulen empfohlene Hauptnutzfläche pro Schüler/in von mindestens 14 Quadratmetern bereits in den Jahren 2021/2022 um ca. 4 Quadratmeter deutlich unterschritten wird und der negative Trend bei wachsenden Schüler/innenzahlen weiter anhält. Eine weitere Reduzierung der Hauptnutzfläche pro Schüler/in unter den Richtwert könnte langfristig zu funktionalen Einschränkungen und einer unzureichenden Raumgestaltung führen und sich auf die Bildungsvoraussetzungen der Schüler/innen negativ auswirken.

Die fünf Varianten mit Standortalternativen für die zukünftigen Grundschulen

Im Rahmen der ersten Überlegungen der Gemeinde und des Instituts wurden Standortalternativen betrachtet, auf deren Basis eine langfristige Lösung gefunden werden könnte.

Variante 1: Neubau an zwei Standorten

Diese Option sieht den jeweils einzügigen Neubau der Grundschulen in Eglofs und Eisenharz an den heutigen Standorten vor, ohne dass einer der vier Standorte aufgegeben wird. Aufgrund der hohen Kosten und der begrenzten Wirtschaftlichkeit soll diese Variante jedoch *nicht weiterverfolgt werden*.

Variante 2: Sanierung und Erweiterung der Bestandsgebäude

Diese Variante sieht die Sanierung und Anpassung der bestehenden Schulgebäude in Eglofs und Eisenharz vor, einschließlich des Abrisses und Neubaus einzelner Gebäudeteile. Diese Lösung würde die Nutzung vorhandener Ressourcen ermöglichen, beispielsweise durch die Einbindung der Kita und Gemeinschaftsschule. Ein Vorteil dieser Variante sind die vergleichsweise niedrigen Kosten und der Erhalt der bisherigen Standorte. Allerdings werden die begrenzte Flexibilität und Zukunftsfähigkeit der Gebäude als Nachteil angesehen. **Insbesondere die Anforderungen des Raumprogramms und des Rechtsanspruchs auf Ganztagsbetreuung ab 2026 könnten langfristig nur schwer erfüllt werden.**

Variante 3: Neubau beim Schul- und Sportzentrum Eglofs

Die Aufgabe der aktuellen Schulgebäude in Eglofs und Eisenharz und ein damit verbundener kompakter Neubau in Eisenharz oder Eglofs stellt die dritte Alternative dar. Diese neue Schule würde als zweizügige Grundschule mit modularer Erweiterungsmöglichkeit konzipiert. Die Nähe zur Gemeinschaftsschule, dem Schwimmbad (in Eglofs) und den Sportanlagen (insbesondere in Eisenharz) schafft Synergieeffekte und erleichtert die Mehrfachnutzung von Räumen, wie einer gemeinsamen Mensa für das zukünftige Ganztagsangebot. Ein großer Vorteil dieser Variante ist, dass der Schulbetrieb während der Bauphase an den bisherigen Standorten weitergeführt werden könnte. Nach Fertigstellung könnte die Schule ohne teure und unpraktische Containerlösungen umziehen. **Zwar müssten die Kinder aus Eisenharz oder Eglofs künftig zur Schule fahren,**

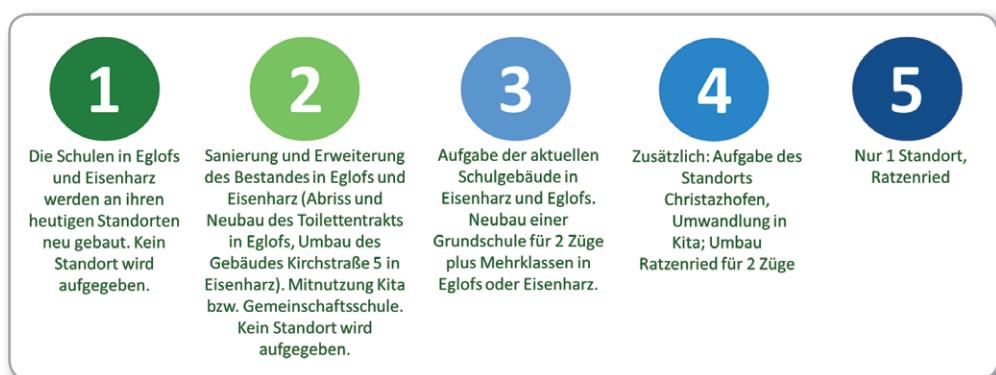


Abb. 1: Übersicht Standortvarianten, Quelle: eigene Darstellung

jedoch könnte eine moderne Schule mit einem breiten Betreuungs- und Bildungsangebot diesen Nachteil kompensieren.

Variante 4: Reduzierung auf zwei Standorte

Diese Variante erweitert Variante 3, bei der die Standorte Eisenharz und Eglofs aufgegeben und durch einen Neubau in Eglofs oder Eisenharz ersetzt werden. Zusätzlich würde Christazhofen als Schulstandort aufgegeben und beispielsweise in eine Kindertagesstätte umgewandelt werden. Die Schüler/innen aus Christazhofen würden künftig Ratzenried besuchen, das hierfür auf zwei Züge erweitert werden müsste. **Die Anzahl der Grundschulen in der Gemeinde würde somit auf zwei größere Standorte reduziert werden.**

Variante 5: Zentralisierung in Ratzenried

Mit der letzten Variante wird vorgeschlagen, die Grundschulstandorte in Eglofs und Eisenharz aufzugeben und die Schule in Ratzenried auf vier Züge zu erweitern. Obwohl diese Lösung schulorganisatorische Vorteile bietet, sind die damit verbundenen Kosten und die tiefgreifenden Veränderungen für die Gemeinde nicht vertretbar. Daher wurde diese Alternative sofort verworfen.

Nach Abwägung aller Vor- und Nachteile sprach vieles für die Varianten 2, 3 oder 4. Eine Modernisierung der Infrastruktur, die Nutzung von Synergiepotenzialen, die Möglichkeit eines nahtlosen Übergangs zum neuen Standort und vor allem die Flexibilisierung der Raumnutzung deuteten sich als maßgebliche Kriterien für die Auswahl einer langfristig tragfähigen Schulstruktur an.

Ergebnisoffener Entscheidungsprozess mit breiter Beteiligung

Ausgehend von der Diskussion der vorliegenden Varianten hat sich die Verwaltung der Gemeinde dafür ausgesprochen, einen Ergebnisoffenen Entscheidungsprozess ohne Vorfestlegung einzuleiten. Ziel ist es, auf Basis fundierter Analysen und unter Berücksichtigung der Perspektiven aller Beteiligten eine Empfehlung für die künftige Grundschulstruktur zu erarbeiten und diese dem Gemeinderat zur finalen Entscheidung vorzulegen. Dabei sollten folgende zentrale Fragestellungen im Fokus stehen:

1. **Zukünftige Struktur:** Soll die Gemeinde ein-, zwei- oder vierzügige Grundschulen anstreben?
2. **Standortentscheidungen:** Welche Standorte eignen sich langfristig für die Umsetzung dieser Struktur?

Um sicherzustellen, dass alle relevanten Perspektiven einbezogen werden, sollen Gemeinderäte, Eltern, Schulleitungen, Lehrer/innen, die Verwaltung sowie Vertreter/innen der betroffenen Dörfer aktiv in den Prozess eingebunden werden. Dieser Beteiligungsprozess erscheint der Gemeinde sinnvoll, da er durch das

Mitwirken der Beteiligten Transparenz und Akzeptanz schafft und sicherstellt, dass Entscheidungen nicht über die Köpfe der Betroffenen hinweg getroffen werden, sondern auf einem gemeinsamen Verständnis der Bedürfnisse und Möglichkeiten basieren. Der Empfehlung der Verwaltung folgend, erteilte der Gemeinderat den Auftrag, die weiteren Verfahrensschritte einzuleiten, mit dem Ziel, einen umfassenden und verantwortungsvollen Beteiligungsprozess mit allen relevanten Interessengruppen zu entwickeln.

Dieser Prozess wurde in zwei Hauptphasen geplant: **Im ersten Schritt sollte eine „Zukunftsworkstatt Grundschulen Argenbühl“ und anschließend ein „Bürgerforum Grundschulen Argenbühl“ stattfinden.** Die erste Phase wurde von September bis November 2023 mit etwa 20 Personen durchgeführt, die paritätisch nach Ortschaften ausgewählt wurden. Dabei waren verschiedene Interessengruppen vertreten, darunter Elternbeiräte, zukünftige Grundschul-Eltern aus Kindergärten, Lehrpersonen, Gemeinderäte und Vertreter des Schulträgers. Die Moderation und Begleitung des Prozesses übernahm die Tübinger Organisationsberatung „FührungsMacher“ mit dem in der öffentlichen Verwaltung und Bildungslandschaft erfahrenen Autor dieses Beitrags.

Zwischen Change-Philosophie, Transparenz, Agilität und Gemeinwohlorientierung

Der Beteiligungsprozess zur Schulstrukturreform in Argenbühl wurde bewusst ergebnisoffen gestaltet, um damit der Komplexität der Situation mit den unterschiedlich vorhandenen Interessen aller Beteiligten gerecht zu werden. Die Herangehensweise setzt auf **Transparenz, Offenheit und Agilität** und unterscheidet sich damit von starren Zielvorgaben oder vorgefertigten bzw. vorgesetzten Lösungen. Moderne **Change-Management**-Ansätze werden angewendet und reflektiert und wenden sich von klassischen hierarchischen Modellen ab, in denen Veränderungen immer hin zu stabilen Zielzuständen geplant wurden (Nees 2022, 115ff.). Damit wird ein dynamischer Prozess angestrebt, der die Beteiligten aktiv einbezieht und Raum für Anpassungen bietet.

Ein zentraler Aspekt der Change-Philosophie ist die **vollständige Transparenz des Prozesses**. Alle relevanten Informationen müssen für die Beteiligten zugänglich sein, Entscheidungen sollen zeitnah und ungefiltert kommuniziert werden. Nur so kann Vertrauen geschaffen und der Eindruck vermieden werden, dass bereits im Hintergrund feststehende Lösungen verfolgt wurden.

Transparenz fördert die Akzeptanz, insbesondere in einem komplexen und emotional aufgeladenen Umfeld wie der Schulstrukturplanung, bei der viele Bürger der Gemeinde von den Ergebnissen direkt betroffen sind.

Obwohl die Bürgerbeteiligung ein integraler Bestandteil des Prozesses ist, darf den Teilnehmenden keine unverhältnismäßige Verantwortung übertragen werden. Die paritätische Auswahl der Interessengruppen gewährleistet zwar eine breite Perspektive, kann jedoch nie eine repräsentative Abbildung der gesamten Gemeinde sein. Entscheidungen sollen durch den Gemeinderat getroffen werden, basierend auf den von den Bürgern erarbeiteten Empfehlungen. Dies schützt die Teilnehmenden davor, als vermeintliche Entscheidungsträger wahrgenommen oder gar kritisiert zu werden, und bewahrt die Fairness des Prozesses.

Bewusst wird auf repräsentative Umfragen verzichtet, da diese aufgrund lokaler Interessen keine objektiven Ergebnisse liefern würden. Eine Abstimmung über präferierte Standorte würde voraussichtlich von der Perspektive des eigenen Dorfes und dem eigenen emotionalen Erleben geprägt sein und wenig zur Lösung beitragen. Stattdessen liegt der Fokus auf qualitativ hochwertigen Rückmeldungen, die durch möglichst viele Kontakte mit der Bevölkerung gesammelt werden. Dieses dialogorientierte Vorgehen ermöglicht es, ein breiteres und tieferes Verständnis der Bedürfnisse und Meinungen zu entwickeln.

Der Beteiligungsprozess wird bewusst agil gehalten, um auf unvorhergesehene Herausforderungen und neue Erkenntnisse flexibel reagieren zu können. Statt sich auf starre Ziele festzulegen, wird die Veränderung als fortlaufender, adaptiver Prozess verstanden. Experimentieren und Ausprobieren neuer Wege sind ausdrücklich erwünscht. Dies fördert nicht nur die Offenheit für kreative Lösungen, sondern schafft auch die notwendige Bewegung innerhalb der Organisation, um auf dynamische Veränderungen zu reagieren.

Die Entscheidungsfindung erfolgt in einem Umfeld, das durch Unsicherheiten und widersprüchliche Interessen geprägt ist. Anstatt eine perfekte Lösung anzustreben, liegt der Fokus darauf, handlungsfähige Kompromisse zu finden. Die Theorie der begrenzten Rationalität nach *Simon* (1997) zeigt, dass Entscheidungen oft nicht optimal, sondern „satisfying“ – also zufriedenstellend – sind, da Ressourcen und Informationen begrenzt sind. Durch den dialogischen Ansatz und den Einbezug unterschiedlicher Perspektiven wird ein Entscheidungsprozess geschaffen, der nicht nur Lösungen erarbeitet, sondern auch die Akzeptanz und das Verständnis für diese stärkt.

Die finale Entscheidung über die künftigen Standorte wird voraussichtlich kein vollständiger Konsens sein, sondern vielmehr einen Kompromiss darstellen, der die unterschiedlichen Interessen und Perspektiven der Beteiligten bestmöglich berücksichtigt. Es geht in diesem Prozess nicht um „Wer ist dafür oder wer ist dagegen“, sondern es geht um das Finden einer gemeinsamen, tragfähigen Lösung. In einem komplexen Entscheidungsumfeld wie diesem, in dem widersprüchliche Be-

dürfnisse und begrenzte Ressourcen aufeinandertreffen, ist es unvermeidlich und kann nicht das Ziel sein, dass alle Erwartungen vollständig erfüllt werden. Es geht um eine zukunftsorientierte Schulentwicklung für die Kinder und Jugendlichen der Gemeinde.

Entscheidungen in komplexen sozialen Systemen, wie beispielsweise in Gemeinden oder Bildungsorganisationen, sind häufig durch Antinomien, Paradoxien und Dilemmata geprägt. Diese erfordern nicht nur die simultane Berücksichtigung widersprüchlicher Perspektiven, sondern auch die Fähigkeit, Prioritäten zu setzen und Kompromisse einzugehen, um handlungsfähige Lösungen zu schaffen (vgl. Helsper 1996; Wendt 2021). *Heinz von Foerster* argumentiert zudem, dass jede Entscheidung, die nicht aus bestehenden Regelsystemen ableitbar ist, notwendigerweise durch Abwägung von Alternativen entsteht und keine endgültig „richtige“ Lösung bieten kann (Foerster 1993). Entscheidungen schaffen ihre eigenen Kriterien erst im Prozess und müssen daher soziale Verantwortung und Konsequenzen in den Vordergrund stellen.

Dieser Ansatz verdeutlicht, dass der Fokus auf Kompromisse nicht als Schwäche, sondern als notwendige Stärke in dynamischen und kontroversen Entscheidungsprozessen gesehen werden muss. Im Mittelpunkt des Entscheidungsprozesses steht das Gemeinwohl als oberste Prämisse. Die übergeordneten Interessen der Gemeinde haben Vorrang vor Partikularinteressen, da die Entscheidungen langfristig die gesamte Gemeinschaft betreffen und von ihr getragen werden müssen. Wer individuelle oder lokale Interessen vorträgt, sollte daher gut begründen können, warum diese im Vergleich zu den gesamtgemeindlichen Zielen prioritätär sein sollten.

Die Gemeinwohlorientierung wird in der Governance-Forschung als zentraler Wert für soziale Gerechtigkeit, Solidarität und Nachhaltigkeit betrachtet (Ostrom 1990; Meyer 2022).

Von Foerster betont, dass die Verantwortung von Entscheidenden vor allem die sozialen Konsequenzen ihrer Entscheidungen umfasst und nicht lediglich die Interessen Einzelner (Foerster 1993). Gemeinwohlorientierte Entscheidungen fördern langfristige Tragfähigkeit, stärken das Vertrauen der Bevölkerung in den Prozess und schaffen eine objektive Grundlage, um Konflikte zwischen divergierenden Interessen zu moderieren. Indem sie das Wohl der gesamten Gemeinde in den Mittelpunkt stellen, tragen sie dazu bei, den Wandel nachhaltig und für alle Beteiligten akzeptabel zu gestalten.

Die Change-Philosophie im Beteiligungsprozess der Schulstrukturreform in Argenbühl ist geprägt von Transparenz, Fairness und Agilität. Sie erkennt die Komplexität der Herausforderung an und zielt darauf ab, unter Abwägung von Entscheidungsalternativen,

durch einen dynamischen, dialogorientierten Ansatz Lösungen zu entwickeln, die von der Bevölkerung mitgetragen werden. Dieses Vorgehen zeigt, dass echte Veränderung nicht durch vorgefertigte Pläne, sondern durch Offenheit, Beteiligung und Flexibilität gelingt.

Die erste Phase der Umsetzung in der Praxis am Beispiel der Gestaltung des Beteiligungsprozesses

Statt den Prozess vorzugeben, wurde entschieden, die Betroffenen selbst zu fragen und ihnen die Gelegenheit zu geben, den Prozess nach eigenen Vorstellungen zu gestalten.

Im Oktober 2023 fand hierzu eine ganztägige Arbeitssitzung (*Zukunftsworkstatt*) unter dem Motto „Wie stellen wir uns als Bürger/innen vor, bei der Entscheidung zur zukünftigen Struktur der Grundschulen beteiligt zu werden?“ statt.

Ziel des Workshops war es, gemeinsam mit etwa 20 Vertreter/innen aus allen relevanten Interessengruppen einen umfassenden und verantwortungsvollen Beteiligungsprozess zu entwickeln, der die Grundlage für die Strukturentscheidungen im Jahr 2024 darstellen sollte.

Die Diskussion konzentrierte sich auf zwei Hauptfragen:

- Erstens, wie der Beteiligungsprozess gestaltet werden muss, um alle relevanten Schritte und Perspektiven

einzubeziehen, eine passende Zeitschiene zu definieren und geeignete Standortvarianten zu entwickeln.

- Zweitens, wie die Bürger/innen während des Prozesses informiert und in den Dialog einbezogen werden können, einschließlich der Frage, welche Kommunikationsmedien und Formate dafür geeignet sind.

Elemente aus *Design Thinking*, *Scrum* sowie „Grüne Wiese“-Ansätze ermöglichen es der Gruppe, die Komplexität des Prozesses greifbar und die unterschiedlichen Perspektiven im Raum sichtbar zu machen (vgl. Abb. 2: Beispiel für eine Ergebnisdokumentation) (Hofer 2023).

Der Workshop führte zu mehreren zentralen Ergebnissen:

- Ein Entscheidungsrahmen wurde abgesteckt, wobei klar festgelegt wurde, dass beispielsweise kein kompletter Neubau einer einzügigen Grundschule in Betracht kommt.
- Ein Kommunikationskonzept wurde entwickelt zur Förderung von Transparenz, Legitimation und Akzeptanz. Zudem sollten damit die Chancen der erarbeiteten Lösungen fokussiert und positiv bewertet werden.
- Zudem entstand ein Phasenplan, der die Phase 2 des Entscheidungsprozesses konkretisierte (s. Abb. 3).

Vorlage AP2 Sprint 1

Interessensgruppen	Ziele	Risiken	Inhalte
Wer ist am Projekt interessiert? Gruppe 1: Eltern Anliegen: Schule vor Ort Bürger Gruppe 2: Gemeinde Anliegen: Dorfladen f. Gruppe 3: Kindern Anliegen: Wohlfühlen Lehrer med. Notzg.	Welches sind die wichtigsten Ziele der Begleitkommunikation? Transparenz Legitimation/ Akzeptanz Chancen / Positiver erkennen u. fokussieren	Wer oder was könnte die Kommunikation erschweren? • einsitzige Meinungsmacher • Unzufriedenheit • Info-Geschwindig. • M. P. O. T.	Was sind Anlässe, um zu kommunizieren. Über welche Zwischenergebnisse sollten wir unbedingt informieren? Phasenergebnisse Ausblicke Elternabende (Kiga/Schule) GR-Sitzungen Ursachen-Wissen
Rückmeldungen einholen Fordern wir aktiv Rückmeldungen ein? → nicht aktiv einfordern (keine Kommunikationsfunktion) → Rückmeldung eher in Form eines Briefbeitrag - digital - analog (auch für Kita)		Rückmeldungen verarbeiten Wie wollen wir Rückmeldungen möglichst effektiv und effizient bearbeiten, was machen wir mit den Rückmeldungen? → Sammeln (zentral), Cluster, Erarbeitung FA, Prozess → Rückmeldung auf der Homepage → Einarbeitung der Themen in die verschiedenen Arbeitsgruppen / Informationsveranstaltungen	

Abb. 2: Canvas zur Dokumentation der Arbeitsergebnisse, Quelle: eigene Darstellung

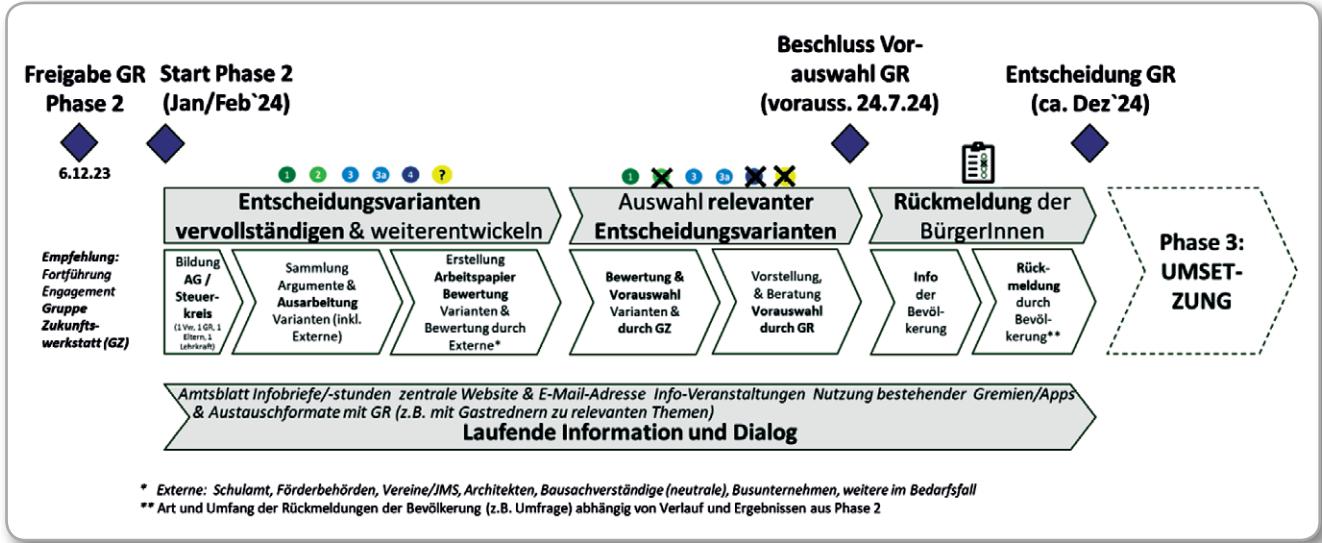


Abb. 3: Ausgestaltung der Phase 2, Quelle: eigene Darstellung

Besonders prägend war die Entwicklung unter dem Motto „Gemeinsam schlau“, das die Dualität zwischen gemeinschaftlichem Entscheiden und dem Bildungsfokus des Prozesses verkörpert und allen Beteiligten als Orientierungspunkt dient. Abschließend wurde die Einrichtung eines Steuerkreises beschlossen, der in der nächsten Phase des Prozesses als Sparringspartner für die Verwaltung fungierte und aus je einem Vertreter jeder Interessengruppe bestand.



Abb. 4: Motto und Key Visual, Quelle: Gemeinde Argenbühl

Der Weg zur Entscheidungsfindung als zweite Phase

In der zweiten Phase des Beteiligungsprozesses stand zunächst die intensive Diskussion über die Kriterien zur Auswahl der zukünftigen Grundschulstandorte im Mittelpunkt. Gemeinsam mit den Beteiligten wurden sechs Entscheidungskriterien:

1. Bildungsqualität
2. Räumlichkeiten
3. Infrastruktur
4. Schülerbeförderung
5. Dorfleben
6. Einbindung der Vereine und Personalbedarf der Gemeinde

definiert, detailliert beschrieben und priorisiert. Bildungsqualität wurde dabei als das mit Abstand wichtigste Kriterium identifiziert, gefolgt von Schülerbeförderung sowie Räumlichkeiten & Infrastruktur.

Basierend auf den ursprünglichen Standortvarianten entstanden durch weitere Analysen und Diskussionen insgesamt elf Untervarianten. Diese wurden in einer weiteren Zukunftswerkstatt eingehend geprüft, bevor eine Vorauswahl getroffen wurde. Das Ergebnis war eine klare Entscheidung für die Zusammenlegung der vier bisherigen Grundschulstandorte auf zwei Standorte mit nunmehr nur noch drei Standortvarianten, in denen die beiden mehrzügigen Schulen an jeweils unterschiedlichen Standorten kombiniert werden sollen. Maßgeblich hierfür war die Festlegung der Bildungsqualität als zentrales Kriterium, da eine Zusammenlegung, nach Meinung der extern hinzugezogenen und erfahrenen Bildungsexperten, den Schüler/innen bessere pädagogische Bedingungen bieten würde.

In einer sogenannten **Mitmachwerkstatt**, einem 2-stündigen Dialogformat für ausgewählte Interessengruppen mit den externen Bildungsexperten, wurden die Vorteile von mehrzügigen Schulen hervorgehoben. Aus der Perspektive der Schüler/innen bieten größere Standorte u.a. mehr soziale Kontakte, besser organisierte Ganztagsangebote, eine vielfältigere AG-Auswahl und qualitativ besseren Unterricht. Eltern profitieren von besserer Kommunikation durch zentral präsente Lehrpersonen und Schulleitungen sowie durch eine effizientere Organisation. Für die Lehrpersonen schafft es Entlastung: durch weniger Pausenaufsichten, bessere Vertretungsmöglichkeiten, einfache Teamarbeit, keinen permanenten Standortwechsel mit Fahrtzeiten und einen Schulleiter als Ansprechperson vor Ort. Für die Schulleitung und das Sekretariat ermöglicht die Bündelung der Standorte zusätzlich eine höhere Präsenz vor Ort und effizientere Abläufe im täglichen Schulablauf.

Vorteile zeigen sich auch strukturell: Multiprofessionelle Teams wie Schulsozialarbeit oder Förderkräfte können effektiver in größeren Einheiten eingesetzt werden, und organisatorische Herausforderungen wie der Stundenplan oder schulische Veranstaltungen lassen sich besser bewältigen. Insgesamt stärkt eine solche Lösung nicht nur die Attraktivität der Schule als Arbeitgeber, sondern trägt entscheidend zur Sicherstellung und Verbesserung der Bildungsqualität bei.

Parallel zur Entscheidungsfindung wurde die Bevölkerung umfassend informiert und eingebunden. Über regelmäßige Infobriefe (s. Abb. 5), eine eigens eingerichtete Website und die Nutzung aller verfügbaren Medien (z.B. Kindergarten-Apps) wurden alle Bürger/innen auf dem Laufenden gehalten.

Dialogformate wie die *Mitmachwerkstatt* ermöglichen es Interessengruppen, spezifische Themen wie die Einbindung von Vereinen oder die Bedeutung der Bildungsqualität zu diskutieren.¹ Dies schaffte Transparenz und Akzeptanz für den Entscheidungsprozess und stärkte das Vertrauen in die Entscheidungen des Gemeinderats, der die Vorauswahl letztlich bestätigte.

In der finalen Phase des Beteiligungsprozesses lag der Fokus auf der Einholung umfassender Rückmeldungen der Bevölkerung zu den vorausgewählten drei zweizügigen Standortvarianten. Über einen eigens eingerichteten E-Mail-Kanal hatten die Bürger/innen vier Wochen lang die Möglichkeit, ihre Meinungen, Anregungen und Bedenken einzubringen.

Basierend auf diesen Rückmeldungen fanden weitere Sitzungen des Steuerkreises statt, der gemeinsam mit der Verwaltung und unter regelmäßiger Einbindung des Gemeinderates die Standortvarianten detailliert analysierte. Dabei wurden die Vor- und Nachteile der Varianten sorgfältig abgewogen, Kosten kalkuliert, erste Bau- und Lagepläne erstellt sowie die Einhaltung von Beförderungsrichtlinien und andere Detailfragen geprüft.

Abschließend konnte auf Grundlage der vorliegenden Informationen eine fundierte Empfehlung für eine der Varianten ausgesprochen werden. Durch die transparente Kommunikation und die aktive Einbindung der Bevölkerung wurde eine breite Akzeptanz für den Entscheidungsprozess und die getroffene Auswahl geschaffen, die den Gemeinderat bei seiner finalen Entscheidung unterstützte. Zum Abschluss des Beteiligungsprozesses wurde die Bevölkerung nochmals umfassend über die von der Verwaltung ausgesprochene Empfehlung informiert. Dies bot allen Bürger/innen die Gelegenheit, ihre Standpunkte ein letztes Mal einzubringen.



6 | INFOBRIEF
ENTWICKLUNG DER
GRUNDSCHULEN IN ARGENBÜHL

| April 2023 |

Schulentwicklungsplanung
- gelungener Auftakt der Mitmach-Werkstatt

Am 21. März 2024 fand im Rathaus im Rahmen der Schulentwicklungsplanung eine besondere Veranstaltung aus der Reihe der sogenannten „Mitmach-Werkstatt“ statt. Diese markierte einen wichtigen Schritt zur Entscheidung der zukünftigen Grundschulstandorte.

Hintergrund

Unter dem Titel "Die Bedeutung der Bildungsqualität für die neue Schulstruktur" kamen engagierte Eltern aus Kindergärten wie auch Schulen, Vertreterinnen und Vertreter des Gemeinderats, Lehrkräfte sowie geladene Gäste zusammen, um über die Zukunft unserer Grundschulen zu diskutieren. Ziel dieser Mitmachwerkstatt war es, über die Bedeutung der Bildungsqualität, die in den bisherigen Diskussionen mit der Argenbühler Bevölkerung als einer der wichtigsten Kriterien bestätigt wurden, bei der Gestaltung von Schulstandorten zu informieren, relevante Fragestellungen daraus zu vertiefen und Standpunkte aller Beteiligten offen auszutauschen. In dieser Veranstaltung, da waren sich alle Beteiligten klar, ging es noch nicht um die Bewertung der bestehenden Argenbühler Schulstandorte. Es ging vielmehr darum, wie wir die Bildungsqualität für unsere Kinder durch die zukünftigen Schulstandorte merklich verbessern können. Die zentrale Frage lautete: Sollen wir die bestehenden einzügigen Schulstandorte bewahren oder Standorte zusammenlegen und mehrzügige Klassen schaffen?

Ergebnisse

Gemeinsam mit den drei geladenen Gästen entwickelte sich eine lebhafte Diskussion über die Bedeutung der Bildungsqualität für die Entscheidung der Schulstandorte. Die Gäste waren Bernadette Behr (kommissarische Leiterin des Schulamts Markdorf), Bernd Dieng (Fachleiter im Seminar für Ausbildung und Fortbildung der Lehrkräfte Weingarten) und Oliver Trzeciok (Rektor Grundschule Aulendorf und ehem. Schulleiter in Argenbühl). Generell einig war man sich, dass die Bildungsqualität für unsere Kinder merklich gefördert wird, je individueller der Unterricht auf die Belange unserer Kinder zugeschnitten werden kann. Abhängig von Verfügbarkeit, Größe, Ausstattung und Gestaltung von Räumlichkeiten lassen sich pädagogische Konzepte zur individuellen Förderung der Kinder besser oder schlechter umsetzen. Im Grunde geht es dabei um die Frage, ob wir in der Gemeinde

Abb. 5: Ausschnitt eines Infobriefes, Quelle: eigene Darstellung

Im Dezember 2024 bestätigte der Gemeinderat schließlich die Empfehlung – die finale Entscheidung war gefallen. Diese wurde von vielen Beteiligten mit Erleichterung aufgenommen, da sie das Ergebnis eines langen, partizipativen und intensiven Prozesses darstellte.

Die zweite Phase des Beteiligungsprozesses führte nicht nur zu einer klaren Entscheidung über die zukünftige Schulstruktur, sondern zeigte deutlich, dass das Gemeinwohl und die Bildungsqualität als Leitsterne im Mittelpunkt während des Prozesses standen und zukünftig stehen werden. Die Chancen für die Schüler/innen, die eine Zusammenlegung der Standorte bietet, überwiegen deutlich, insbesondere im Hinblick auf die pädagogische Qualität und die organisatorische Effizienz.

Lehren aus dem Prozess – ein Fazit

Der Beteiligungsprozess, der sich über eineinhalb Jahre erstreckte, war aufwändig und forderte viel Zeit und Geduld. Doch die Mühe hat sich gelohnt. Eine zentrale Erkenntnis ist es, wie bedeutsam und wichtig es ist, sich Zeit zu nehmen, um unterschiedliche Perspektiven und Kritikpunkte zuzulassen. Gerade die Offenheit für Diskussionen und die Bereitschaft, Konflikte auszutragen, trugen entscheidend zur Qualität der Ergebnisse bei. Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor war die regelmäßige Einbindung des Gemeinderats. Durch formelle Beschlüsse zu Teilergebnissen des Prozesses konnte nicht nur die kommunalrechtliche Absicherung gewährleistet, sondern auch die Legitimation und Rückendeckung für den weiteren Verlauf gestärkt werden.

Eine weitere Lehre aus dem Prozess ist, dass es ggf. sinnvoll gewesen wäre, bereits frühzeitig bei der Entwicklung der Standortvarianten mögliche kompensatorische Maßnahmen für betroffene Ortschaften mitzudenken. Ideen zur Nachnutzung von Schulgebäuden oder neue Infrastrukturmaßnahmen hätten möglicherweise zur Akzeptanz beigetragen, auch wenn hierfür eine haushaltstechnische Umsetzung schwer planbar oder nicht sofort realisierbar gewesen wäre.

Ein langer Weg mit emotionalen Momenten, zahlreichen Berichten im lokalen Fernsehen, mehreren Bürgerinitiativen, umfangreicher Berichterstattung in Zeitschriften und unzähligen Sitzungsstunden lag hinter der Gemeinde. Doch die mutige Entscheidung, den auf den ersten Blick „schwierigeren“ Weg zu gehen, wurde mit dem Erfolg einer gemeinsam getragenen Lösung belohnt. Der Prozess führte vermutlich zur wichtigsten Entscheidung in der jüngeren Geschichte Argenbühls – einer, die das Gemeindeleben und die Schulentwicklung langfristig prägen wird.

Für diese Entscheidung hat es des Mutes eines Bürgermeisters mit der vollen Unterstützung seines Gemeinderats bedurft. Viele Gemeinden und Bürgermeister gehen diesen Weg nicht und stoßen auf extreme Widerstände, die zu Zerreißproben zwischen Gemeinde und Anspruchsgruppen führen. Die Beteiligten mitzunehmen und einen Prozess anzustoßen, mit der Unterstützung eines professionellen externen Beraters, hat zu einer tragfähigen Lösung für alle Beteiligten geführt.

Nach der finalen Entscheidung des Gemeinderats im Dezember bleibt jedoch abzuwarten, wie die Bevölkerung auf die Umsetzung reagiert. Es ist möglich, dass weitere Schritte, wie beispielsweise Anträge auf ein Bürgerbegehren, folgen könnten. Die Umsetzung ist daher nicht als endgültiger Abschluss, sondern als weiterer wichtiger Meilenstein in einem fortlaufenden Prozess zu verstehen.

Anmerkung

¹ Mitmachwerkstatt: Dialogformat, in dem sich die Bevölkerung zu ausgewählten Themen sowohl informieren als auch aktiv beteiligen konnte

Literatur

- Foerster, H. von: KybernEthik. Berlin 1993.
- Helsper, H.: Antinomien des Bildungsbegriffs: Strukturelle Paradoxien und Herausforderungen für Bildungseinrichtungen. Weinheim 1996.
- Hofer, F. S.: Design Thinking und Scrum im Einklang: Die Kraft der Kombination. Berlin 2023.
- Meyer, L. H.: Intergenerationelles Gemeinwohl. In: Merzbenz, P. U./Niederberger, A. (Hrsg.): Handbuch Gemeinwohl. Wiesbaden 2022.
- Nees, D.: Agiler wandeln – Agiles Change Management mit Design Thinking: neue Antworten auf komplexe Herausforderungen. In: Schmidberger, I./Wippermann, S./Stricker, T./Müller, U. (Hrsg.): Design Thinking im Bildungsmanagement: Innovationen in Bildungskontexten erfolgreich entwickeln und umsetzen. Heidelberg 2022.
- Ostrom, E.: Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action. Heidelberg, Cambridge 1990.
- Simon, H. A.: Administrative Behavior. Free Press ⁴1997.
- Wendt, W.: Komplexität und Entscheidungsfindung: Organisationsale Herausforderungen in dynamischen Umfeldern. Wiesbaden 2021.

Dirk Nees (MBA)

FührungsMacher – Organisationsberatung & Training (Tübingen), Geschäftsführer
Neesdirk.beratung@gmail.com
www.fuehrungsmacher.net