

Wir müssen etwas ändern! Aber wie?

Die Perspektive der Schulleitung



Wir müssen etwas ändern! Aber wie? Die Perspektive der Schulleitung

Vorstellung meiner Person:

Gymnasiallehrer für Powi und Geschichte, der dachte Schule müsse so sein, wie er sie selbst erlebt hat, vielleicht etwas weniger adultistisch.

Dann Gesamtschule in Dietzenbach und immer mehr das Gefühl, dass das System nicht mehr so gut funktioniert, war aber diffus...

„Erweckungserlebnis“ am Anfang von Corona mit Margret Rasfeld auf digitalem Schulleitungskongress. Dann auf den Weg gemacht, Wutöschingen und ERS-Karlsruhe, Richtsbergschule Marburg und Vieles mehr entdeckt.

Digital und zunehmend analog vernetzt und brennend für Schulentwicklung. Seit Sommer 2023 Schulleiter der Weibelfeldschule in Dreieich und auf dem Weg der Veränderung. Mehr auf meiner Homepage.

Viele Schulleitungen fühlen instinktiv, dass sich etwas im Schulsystem verändern muss. Aber wie geht das? Wo fängt man an? Was sind die Voraussetzungen? Worauf muss man achten? Was darf man und was nicht? Wie binde ich die Schulgemeinschaft ein?

Fragen über Fragen...

Ich möchte in dem Workshop mit Mitgliedern von Schulleitungen über Veränderungsprozesse und Visionen im Rahmen von Schulentwicklung ins

Gespräch kommen und Handlungsoptionen für erste Schritte entwickeln.
Jede Schule ist anders und braucht einen individuellen Ansatz. Im Workshop entwickeln wir, nach einem knappen Input, gemeinsam solche konkreten Ansätze und geben uns dazu Feed Forward.

Agenda

1. Check In mit 3#
2. Input: Warum müssen wir Schule eigentlich verändern?
3. Zukunftswerkstatt: Was will ich eigentlich ändern?
4. Was tun? Abstrakt und konkret.
5. Feedback und Feedforward
6. Links und Vernetzung

Wir checken gleich ein, um uns etwas kennenzulernen und das Wichtigste für jetzt über uns zu erfahren,

Dann gibt es einen kleinen Inputteil, in dem ich versuche etwas zu konkretisieren, warum ich glaube, dass Schule grundlegend verändert werden muss.

Im Hauptteil probieren wir dann gemeinsam eine Methode aus, mit der wir Veränderungswünsche sammeln und konkretisieren können.

Dann erfolgt wieder eine kleine Inputphase mit konkreten Tipps, wo Sie sich Informationen und Inspiration holen können.

Danach werden wir noch einmal konkret, indem wir uns praktisch mit der Idee des Feedforward beschäftigen.

Damit ich mich innerlich besser auf den Workshop einstellen kann, ein paar kurze Fragen mit der Bitte um Handzeichen:

1. Wer ist in Schulleitung?
2. Wer ist an einer Grundschule? Gesamtschule? Gymnasium? Andere Schulform?
3. Wer glaubt, dass sich Schule stark bis grundlegend verändern muss?
4. Ggf.: (Wer liebt seinen Job?) (Wer wollte schon mindestens ein Mal hinschmeißen?)

3# zum Check In

Knappe und spontane Äußerung!

#1: Wer bin ich (Name und Schule) und wie geht es mir?

#2: Warum will ich Schule verändern? (Maximal ein Satz!)

#3: Was müssen die Anwesenden wissen?

Wichtig ist hier wirklich die Antworten knapp zu halten! Ein Hashtag besteht ja normalerweise aus einem Wort!

Bei #1 ist das noch einfach, bei #2 schon schwieriger, deshalb gibt es hier einen Satz, aber keinen endlosen Schachtelsatz!

#3 bietet die Möglichkeit Verständnis für Befindlichkeiten zu erreichen, weil man beispielsweise häufiger auf das Handy schauen muss, weil die Frau in den Wehen liegt oder der Vater an einem Marathon teilnimmt.

Wichtig: Niemand muss etwas sagen und Dopplungen sind ganz normal.

Diese Methode sorgt für eine Verbindung in der Gruppe und ist ein schönes Einstiegsritual, wir machen das immer in unseren Schulleitungsrunden; #2 bildet dabei eine Variable, die anderen bleiben eigentlich immer gleich; bei #1 sind Variablen möglich, zB Wie voll ist der Akku, wie ist das Stresslevel oder Ähnliches, Hauptsache der # spiegelt das eigene Befinden.

Los geht's.



Warum müssen wir Schule eigentlich verändern?

Diese Überschriften stehen aus der Perspektive der Schulleitung eigentlich für sich. Das Berufsbild ändert sich: Krisenmanager, Digitalität, KI usw.

Deshalb sind Schulleitungen am Limit, haben keine Pausen, stehen unter Druck usw.

In der Tat sind immer mehr Schulleitungsstellen unbesetzt und eine zunehmende Zahl an Schulleitenden geben ihre Stellen zurück oder verlassen sogar das System. Daher müsste man als Schulleiter eigentlich ein originäres Interesse haben, Schule zu verändern.

<https://www.news4teachers.de/2023/06/das-system-kollabiert-schulleitungen-am-limit-jede-vierte-denkt-darueber-nach-die-schule-zu-verlassen/>

<https://www.zeit.de/gesellschaft/2024-04/schulleitung-personalmangel-krisen-eltern-kinder>

<https://deutsches-schulportal.de/bildungswesen/forsa-studie-schulleitungen-verlieren-vertrauen-in-die-verwaltung/>

<https://www.faz.net/aktuell/rhein-main/region-und-hessen/hohe-arbeitsbelastung-warum-nur-wenige-lehrer-schulleiter-werden-wollen-110243773.html>

<https://www.br.de/nachrichten/wissen/studie-zu-psychischen-belastungen-schulleitungen-unter-druck,UabbREc>

<https://www.fr.de/rhein-main/landespolitik/stellen-bleiben-unbesetzt-kaum-pausen-fuer-schulleitungen-in-hessen-92848560.html>
<https://www.spiegel.de/panorama/bildung/lehrkraeftemangel-mindestens-1400-schulleitungen-unbesetzt-a-d6f577f7-7f0e-4f34-a76f-d92c48910c49>
<https://www.cornelsen.de/magazin/beitraege/schule-weiterentwickeln-tipps-fuer-schulleiter>
<https://www.forumbd.de/publikationen/impulspapier-schulleitungen-und-digitale-schulentwicklung/>
<https://www.friedrich-verlag.de/friedrich-plus/schulleitung/unterrichts-schulentwicklung/jonglieren-mit-vielen-baellen-1584>
<https://www.campus-schulmanagement.de/magazin/schulleitungen-der-zukunft-von-verwaltern-zu-kreativen-gestaltern>
<https://unterrichten.digital/2024/05/22/schule-chatgpt-ki-3i-modell/>

Dazu kommt:

- Zunahme psychischer Erkrankungen bei Lernenden und Lehrenden
- Immer neue Anforderungen an Schule
- Herausfordernderer Umgang mit Lernenden, Lehrenden und Eltern
- Wenig einladende Bausubstanz und Ausstattung
- Lehrkräftemangel
- Und mehr...

Auf der Ebene des gesamten Systems kommen ja noch weitere Herausforderungen dazu!

Studien zeigen, dass Schülerinnen und Schüler immer stärker an psychischen Problemen leiden (Vgl. Rasfeld und das Reallabor Leipzig). Das gilt aber auch für die Lehrkräfte, die Burnoutrate steigt. Das liegt natürlich nicht nur, aber auch, an Schule.

Integration Geflüchteter, Demokratiebildung, Vorbereitung auf das Leben, soziales Lernen, Glück, Steuererklärung, Inklusion, richtige Ernährung, Bewegung uvm. wird an Schule herangetragen und fordert das System heraus.

Gleichzeit werden auch die Lernenden herausfordernder (vgl. El Mafaalanis „Superdiversität“), aber auch die Lehrenden verlangen mehr Work-Life-Balance, arbeiten vermehrt in Teilzeit und werden heterogener, auch durch Quer- und Seiteneinsteigende. Hinzu kommt, dass Eltern auch immer mehr Anforderungen an Schule stellen und Erziehungsverantwortung an die Schule übertragen (müssen?).

Sanierungsstau, die „Legehennensituation“ in Lehrerzimmern, nicht funktionierende Technik, undichte Dächer uvm. führen auch nicht gerade dazu, dass man sich im Job wohlfühlt, bzw. Wertschätzung fühlt.

Insgesamt gibt es immer weniger Lehrkräfte, gerade in den wichtigen Bereichen der Grundschulen oder Förderschulen.

Der Personalmangel gilt noch stärker für den vorschulischen Bereich. Hinzu kommen dann noch Dinge wie das Selektionsbedürfnis des Systems, überbordende Bürokratie, Berichtspflichten, Förderpläne ohne Wirkung usw.

Aber:

Aber: Cornelsen-Schulleitungsstudie 2025

Schulen wollen verändern und gestalten

69 % der Schulleitungen in Deutschland sehen sich als visionäre Reforme:innen. 60 Prozent sind sogar bereit, rechtliche Vorgaben zu umgehen. Sie fordern mehr Autonomie, eine neue Form der Schulaufsicht und eine veränderte Lehrkräfteausbildung.

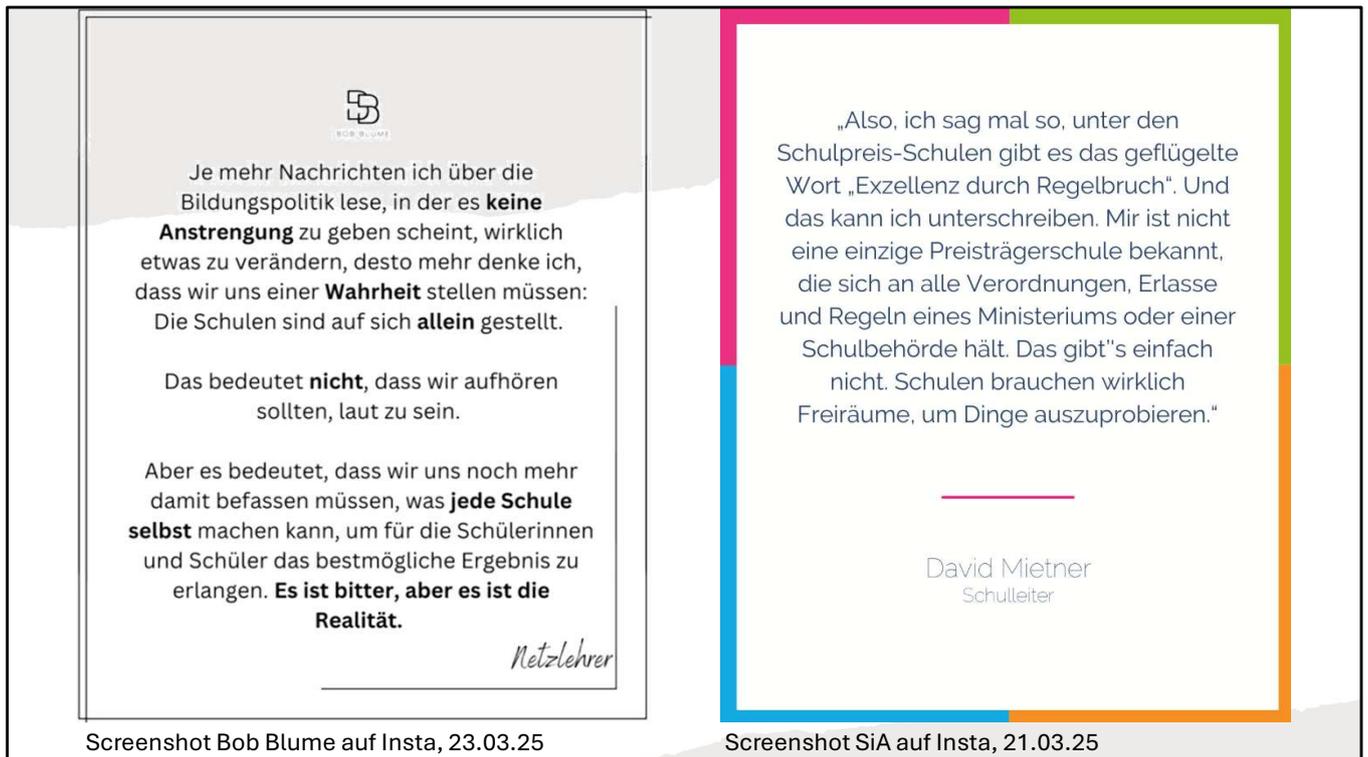


Bild: Cornelsen/Inhouse

Screenshot: <https://www.cornelsen.de/schulleitungsstudie>

Am Ende ist Lehrerin oder Lehrer doch noch einer der schönsten Berufe der Welt, ja mehr noch eine sinnstiftende Berufung, die nur wenige Berufsfelder bieten können. Deshalb ist jetzt auch genug gejamert, ab jetzt wird positiv und nach vorne gedacht. Wir sind hier, um Schule zu verändern, die Welt wieder enkelfähig zu machen und unsere Kinder und damit auch unser Land zukunftsfähig zu machen.

Dafür brauchen wir Mut (Rasfelds Mut-Kärtchen)! Den haben wir aber! Die aktuelle Cornelsen-Schulleitungsstudie zeigt: 70% der Schulleitung wollen Schule reformieren und haben entsprechende Visionen. 60% sind sogar bereit zur brauchbaren Illegalität (Buch von Stefan Kühl, geht zurück auf Luhmann). Es tut sich also etwas, aber die Veränderung muss von unten kommen.



Wir dürfen nicht auf die perfekte Lösung von oben warten, wir müssen uns an der Basis auf den Weg machen. Vielleicht ist das gar nicht so bitter, wie Bob meint. Es gibt so viele Spielräume.

In Hessen gibt es Selbstständige Schulen, nirgendwo steht, dass Stunden 45 Minuten dauern müssen, dass Inhalte in Fächern unterrichtet werden müssen oder Lernen in Klassenzimmern stattfinden muss.

Und wir brauchen, wie gesagt: Mut, weil wir auch mal kreativ bei der Auslegung der Regularien sein müssen. Das Zitat von Schulen im Aufbruch stammt übrigens auch aus der bereits zitierten Cornelsen-Studie und David Mietner ist ein Pseudonym für den Direktor einer Berufsschule.

Das der Rechtsbruch als brauchbare Illegalität sogar von oben legitimiert werden kann, zeigt ein Zitat der Kultusministerin aus Niedersachsen:

Zitat Julia Willie Hamburg: „Wenn wir Schulpreisträgerschulen angucken, dann haben die alle einen gemeinsamen Nenner. Sie zeichnen sich alle dadurch aus, dass sie unserer Regeln, die Kultusbürokratie nicht beachten.“ (50:07-50:18), 01x10 - <https://podcasts.apple.com/de/podcast/01x10-selbstreguliertes-lernen-im-ganztag-mit-susan/id1645331418?i=1000616964665>.



Jan Vedder

Schulentwickler

Vedducation – Schule mit Zukunft

<https://www.vedducation.de/>

Insta @vedducation, mit freundlicher Genehmigung des Urhebers.

Jan Vedder, der immer sagt: „Machen ist wie wollen, nur krasser“ hat auf Social Media diesen kleinen Clip veröffentlicht, mit dem er natürlich völlig recht hat. Wenn das aber auch nicht so wäre, könnte das jeder und es bräuchte nicht Experten wie uns.

Wir können das! Es kostet aber Mühen, es geht meistens nicht schnell und wir werden immer einmal wieder verzweifeln. Aber das ist völlig normal, auch hier sind Fehler unsere Freunde. Wir lernen aus ihnen.

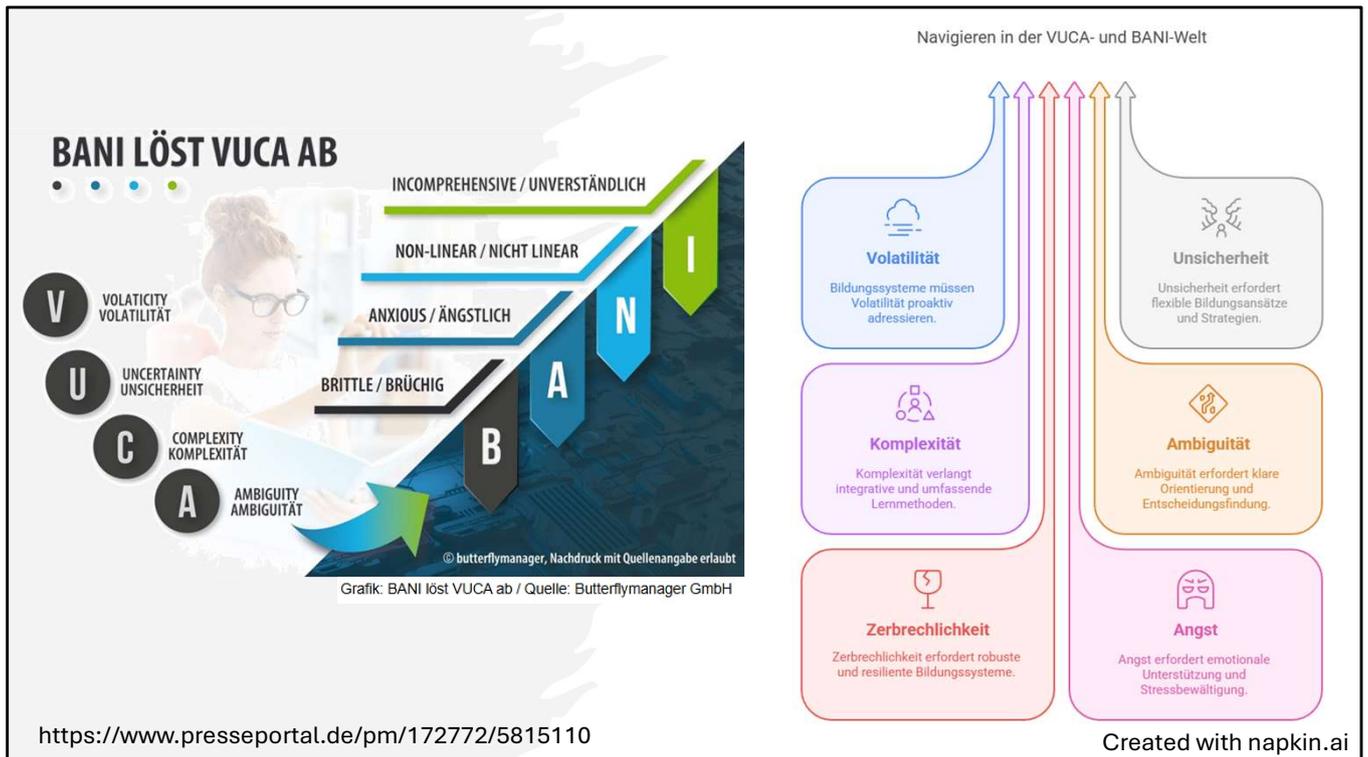
Auf den nächsten drei Folien kann ich es mir als PoWi- und Geschichts-Lehrer nicht verkneifen, den Bedarf zur Schulreform noch in einen breiteren globalen und gesellschaftlichen Kontext einzuordnen, sehen sie es mir nach ;-)



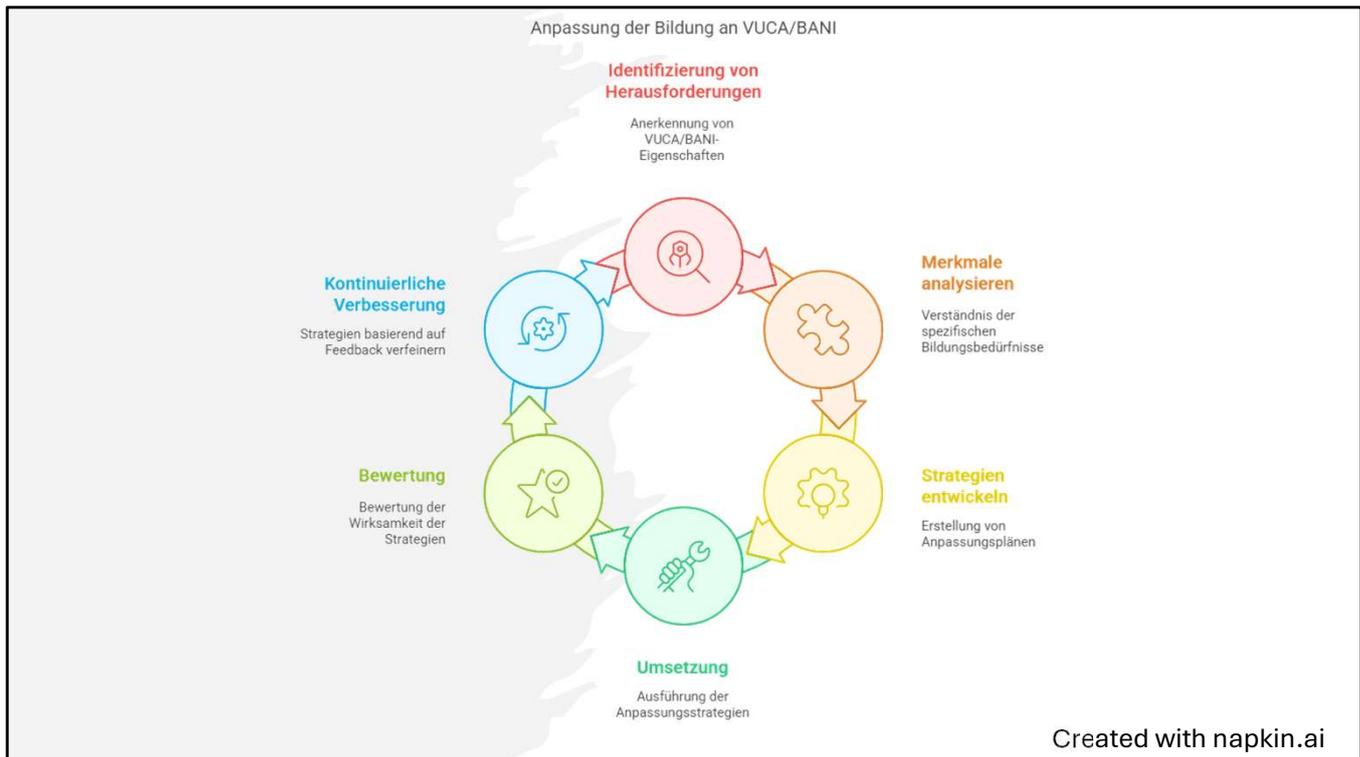
Fortschritt, Demografie, Globalisierung und der Arbeitsmarkt haben schon immer als Treiber von Veränderungen gewirkt. Allerdings leben wir laut Christian Stöcker in Zeiten exponentiellen Wachstums, das heißt, die Veränderung wird immer schneller. Den technologischen Fortschritt sieht man hier auch im „pädagogischen Doppeldecker“: Die Grafik ist mit der KI Napkin generiert.

Wir sehen hier in den ganzen Unterpunkten weitere Aspekte, die zu veränderten Anforderungen an das Lernen der Zukunft führen. Unser Bildungssystem ist im Grunde inhaltlich seit seinen Wurzeln im viktorianischen Empire, das formierte Bürokraten brauchte, und den preußischen Bildungsreformen, die formierte Soldaten brauchten, kaum verändert. Wir haben aber durch die Entwicklungen, deren Ursprung Stöcker in den 1950er Jahren nach dem 2. Weltkrieg verortet und die in den Jahrzehnten um die Jahrtausendwende eine völlig neue Dynamik entfaltet, eine völlig neue Situation. Wissenschaftler haben versucht das unter den Begriffen VUCA- und BANI-Welt zu erfassen.

Zu Stöcker: (<https://www.deutschlandfunknova.de/beitrag/prinzip-hockeyschlaeger-exponentielles-wachstum-verstehen> oder auch: <https://www.swr.de/wissen/christian-stoecker-gute-und-boese-exponentialkurven-wo-die-intuition-versagt-100.html>).



Dem VUCA- und BANI-Modell ist gemein, dass beide davon ausgehen, dass die Welt komplexer, unverständlicher, unsicherer oder brüchiger wird. Kurz, die Welt wird ungemütlicher und darauf muss Schule reagieren, sie muss diese Volatilität adressieren, komplexer gedacht werden und deshalb in fächerübergreifenden Projekten arbeiten. Wir müssen uns stärker auf Resilienz fokussieren, den Unsicherheiten mit Agilität begegnen, klare Orientierung geben, aber auch Ambiguitätstoleranz lehren und Ängste ernst nehmen und Bewältigungsstrategien vermitteln. Das sind alles Kompetenzen, die im „klassischen“ Schulsystem nicht vorgesehen sind, aber zum Teil dann doch wieder zu den reformerischen Wurzeln der Bildung zurückkehren, indem das Kind wieder in den Fokus rückt (Montessori), Lernen in Projekten (Dewey) oder mit Herz, Kopf und Hand stattfinden muss (Pestalozzi)



Für Schulentwicklung heißt das, dass auch hier ein Paradigmenwechsel nötig ist. Schulentwicklung war noch nie wirklich von oben dekretierbar und ist es heutzutage erst recht nicht. Solche Prozesse müssen von der Basis gedacht werden und ein permanentes Angebot zur Mitarbeit sein. Man kann zwar nie alle mitnehmen, aber man muss allen ein Angebot machen. Man braucht auch keinen Konsens, ein Konsent ist genauso gut, wenn nicht besser. Außerdem funktioniert die Steuerung durch Konzepte nicht mehr. Bis ein Konzept erarbeitet, abgestimmt und implementiert ist, hat sich die Welt im exponentiellen Wachstum schon wieder so verändert, dass das Konzept veraltet ist. Ein gutes Beispiel hierfür ist KI, aber auch in der Politik erleben wir das häufig. Wir müssen also agiler werden, das heißt mit der Arbeit zu beginnen und dann nachsteuern. Dafür brauchen wir eine andere Fehlerkultur. Wir können keine Strukturen ersinnen, die dann fehlerfrei funktionieren, dafür ist die Entwicklung zu schnell und zu komplex. Wir brauchen, wie in der Grafik gut zu erkennen Kreisläufe. Das hat sich im Kompetenzmodell schon angedeutet, wenn sie sich erinnern und steckt auch in den PDCA-Zyklen zur Evaluation und für das Projektmanagement zur Qualitätssicherung durch die externe Evaluation bei Selbstständigen Schulen. Letztlich steckt das auch hinter holokratischen und soziokratischen Prinzipien im Rahmen von New Work oder in der Scrum-Methode. Wir müssen zusammenfassend also aufhören Schulentwicklung als linearen Prozess zu denken, der auf ein klar formuliertes Ziel zusteuert und dann zu Ende ist.

Wir müssen anfangen Schulentwicklung als einen zyklischen Anpassungsprozess zu sehen, der nie zu Ende ist. Der Weg ist das Ziel.

Zum Konsent-Prinzip: <https://ineko.de/glossar/konsent-prinzip-vs-konsens-prinzip>.

Die Zukunftswerkstatt

- Methode zur Zukunftsgestaltung von Organisationen
- Geht zurück auf Robert Jungk aus den 1960er Jahren
- Hier verkürzt nach der Adaption von Olaf Axel Burow und dem „Institute for Future Design“
- <https://www.if-future-design.de/future-design/die-neue-zws/>

Lassen Sie uns also einmal ausprobieren, wie man einen Schulentwicklungsprozess anstoßen kann.

Ganz wichtige Prinzipien sind:

- Die Basis mitnehmen, nichts oktroyieren
- Holen sie kritische-konstruktive Geister an Bord
- Suchen sie sich externe professionelle Begleitung
- Fangen sie klein an, starten sie Prototypen (Design Thinking)
- Bilden sie sich fort in Organisations- und Changemanagement
- Mehr Tipps kommen am Ende

Schauen wir uns mal die Zukunftswerkstatt an, wie sie Olaf Axel Burow in Kassel weiterentwickelt hat. Burow ist übrigens ein toller Fortbildner, der auch inspirierende Bücher schreibt.

Zum Design-Thinking: <https://hpi.de/d-school/themen/design-thinking/>.

Die Zukunftswerkstatt

- Dreischritt: Diagnose/Wertschätzung – Vision – Umsetzung
- Geht normalerweise über ein bis zwei Tage
- Mobilisiert Mitarbeitende für die Gestaltung der Zukunft
- Vielfältig einsetzbar
- Vernetzt Wissen und schafft gemeinsame Zielvorstellungen in einem offenen Möglichkeitsraum

Wir werden uns hier schwerpunktmäßig mit der Diagnose und der Vision auseinandersetzen, die Umsetzung sprengt den Rahmen und funktioniert am besten mit externer Begleitung.

Ziel der Zukunftswerkstatt ist es das Kollegium zu mobilisieren, sie macht deutlich, wie viele gute Ideen schon da sind und wie viel Potenzial im System steckt.

Die Methode ist vielseitig einsetzbar, man kann eine Vision oder ein Leitbild entwickeln, aber auch ganz konkrete Projekte vorantreiben.

Letztlich vernetzt sie Wissen und schafft gemeinsame Zielvorstellungen in einem offenen Möglichkeitsraum.

Die Zukunftswerkstatt (Arbeitsphase: Diagnose/ Wertschätzung)

1. Einzelarbeit (5 Minuten)

Erinnern Sie eine Situation, in der Sie gute Leistungen erzielten und der Umgang miteinander so war, wie Sie es sich wünschen. Schreiben Sie diese Situation (Geschichte) auf, versehen Sie sie mit einem Titel oder einer Kategorie und finden Sie ein Symbol dafür.

Anschließend versammeln sich alle auf dem „Marktplatz“ und bilden nach ähnlichen Symbolen Gruppen mit ca. 5 Personen, die drei Aufgaben haben.

2. Gruppenarbeit (10 Minuten)

- a) Tauschen Sie die Geschichten aus.
- b) Einigen Sie sich auf drei Erfolgsprinzipien für „gute Schule“ (grüne Karte) und benennen Sie drei Haupthindernisse (rote Karte).
- c) Wählen Sie eine Geschichte fürs Plenum.

Los geht's!

Die Situation darf ruhig weit und offen gedacht werden. Es kann um Unterricht gehen, um Konferenzen, eine Arbeitsgruppe, eine Fachschaft, was auch immer. Überlegen sie sich einen Titel und ein Symbol, anhand dem nach der Erarbeitung geclustert werden kann. Das kann ruhig nach der „Bus-Stop-Methode“ geschehen, wer fertig ist begibt sich auf die Suche.

Die so entstandenen Gruppen tauschen ihre Geschichten aus und filtern daraus drei Erfolgsprinzipien für gute Schule und schreiben diese auf je eine grüne Karte. Setzen sie sich aber auch mit möglichen Hindernissen auseinander und notieren sie drei davon auf je eine rote Karte. Wählen sie eine Geschichte für das Plenum.

Geschichten schaffen Narrative und bilden ein Gemeinschaftsgefühl. Gute Schulentwicklung, so hat mir Michael Pallesche von der ERS in Karlsruhe einmal gesagt, bildet auch ein Narrativ und erhält so eine emotionale Ebene.

Zu den Narrativen, mit der Buchempfehlung Fritz Breithaupt „Das narrative Gehirn“:
<https://www.deutschlandfunkkultur.de/fritz-breithaupt-narrative-wesen-erzaehlen-102.html>

Die
Zukunftswerkstatt
(Arbeitsphase:
Präsentations-
phase)

- 1. Präsentation (10 Minuten)**
Teilen Sie die ausgewählte Geschichte mit dem Plenum.
- 2. Clusterbildung (10 Minuten)**
Clustern Sie die roten und grünen Karten an der Pinnwand oder dem Fenster

Lassen Sie uns nun die positiven Geschichten teilen, das verbindet und führt zu einer positiven Haltung.

Clustern sie die Karten, das bräuchten wir für die Umsetzung, die wir nachher aber nur anreißen.

Die
Zukunftswerkstatt
(Arbeitsphase:
Visionenphase)

1. Skizzierung Vision (15 Minuten)

Falten Sie das A3-Blatt in der Mitte und skizzieren Sie auf der oberen Hälfte ihre Vision. Auf der unteren Hälfte notieren Sie die angestrebten Veränderungen in Stichpunkten

2. Sichtbarmachung

Bringen Sie Ihre Visionen an einer Pinnwand/ der Wand an und betrachten Sie die Ergebnisse

Auf der Grundlage der nun geteilten Geschichten beginnen Sie eine Vision zu entwickeln, es gibt keine Denkverbote. Malen sie ein Gebäude der Zukunft, eine Organisationsstruktur, grüne Klassenzimmer, offene Räume, symbolisieren sie Projektarbeit oder was auch immer Ihnen in den Sinn kommt. Notieren sie dann ein paar Stichpunkte, die ihre Visualisierung für jeden begreifbar machen.

Die Zukunftswerkstatt (Arbeitsphase: Umsetzung)

- 1. Entwicklung Change- bzw. Zukunftscodes**
Identifizierung von drei Kernwerten. Diese Werte dienen dann als Leitbild und Vision zur Orientierung für alle Schulentwicklungsprozesse.
- 2. Konkretisierung von Projekten**
- 3. Umsetzung**

Aus diesen Erfolgsprinzipien könnten wir nun, unter Beachtung der Hindernisse, und mit Hilfe der konkretisierten Visionen ein Leitbild, eine gemeinsame Vision oder konkrete Umsetzungsideen erarbeiten. In jedem Fall haben wir eine Menge kreatives Potenzial freigesetzt und viele Ideen voneinander kennengelernt. Idealerweise gehen sie jetzt mit frischen Ideen und einer Idee von einer Methode nach Hause.

Nach Hause gehen wir aber noch nicht, es folgt ja noch die versprochene Inputphase mit weiteren Tipps und Anregungen für den Weg zur professionellen Schulentwicklung.

Alternative Methode: Was wäre wenn – Fragen träumen und diskutieren:
Was wäre wenn es keine Noten/Hausaufgabe/Fächer/Klassenarbeiten gäbe?
Keinen Unterricht? Usw. So kommt man auch zu den unglaublichsten Ideen ins Gespräch und merkt manchmal, dass sie gar nicht so unglaublich sind.

Alternative Methode: Systemische Schulentwicklung mit DNA-Gruppen.

Sie erinnern sich?



Insta @vedducation, mit
freundlicher Genehmigung
des Urhebers.

The Change Curve



CC BY-SA 4.0: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:TMT_Change_curve.png

Eine bittere Wahrheit zur Schulentwicklung muss ich ihnen fairerweise noch mit auf den Weg geben.

Veränderung verursacht Unsicherheiten, wenn nicht sogar Ängste. Das macht es schwierig und es gibt Phasen, da hat man den Eindruck, dass alles zu mühsam ist und eh nichts wird.

Als Profis wissen wir natürlich, dass das ganz normal ist. Elisabeth Kübler-Ross hat einmal eine Kurve entwickelt, die den Prozess der Trauer verdeutlichen sollte. Diese Kurve wurde dann für die Organisationsentwicklung und das Change-Management adaptiert und zeigt den Prozess, den Systeme üblicherweise bei Veränderungen durchlaufen.

Wichtig ist, und auch das ist ein zentraler Motivator für Veränderungsprozesse. Das System ist danach auf einem höheren Performanzlevel als vor der Veränderung.

Was tun? Abstrakt

- Schulen müssen anerkennen, **dass sie** der Treiber für Veränderungen in der Zukunft sind, dass sie für soziales Lernen und Menschenbildung, für Demokratie- und Medienbildung **zuständig sind**
- Schulen müssen echte **demokratische Institutionen** werden
- Schulen sind unterkomplex organisiert, müssen aber hyperkomplex gedacht werden, Lehrkräfte müssen sich **permanent fortbilden**

Zunächst glaube ich, ist es wichtig, dass wir uns dafür öffnen, Schule neu zu denken.

Wir müssen uns klar machen, dass es immer weniger um reine Wissensvermittlung geht, Wissen wird durch das Internet und KI immer leichter verfügbar. Wir müssen endlich die Kompetenzen stärker in den Fokus rücken und den Umgang mit Wissen und dessen Überprüfung stärker in den Blick nehmen. Außerdem muss ein Schwerpunkt auf Demokratie- und Medienbildung in einer Kultur der Digitalität gelegt werden. Das ist eine Aufgabe für alle Lehrkräfte!

Weiter müssen Schulen echte demokratische Institutionen werden, die Bedürfnisse der Lernenden müssen ernst genommen werden, sie müssen echte Mitspracherechte bei der Gestaltung des Lernens, der Gebäude und der Strukturen bekommen. Nur wer wirklich mitbestimmt lernt demokratische Selbstwirksamkeit und vertrauen in die Funktionsweise von Demokratie.

Wir müssen akzeptieren, dass in einer immer komplexer werdenden Welt auch das Schulsystem komplexer wird. Es reicht nicht mehr Konzepte für Medien, Gewaltprävention, Suchtprävention, soziales Lernen, Methodlernen und was es noch alles gibt, nebeneinander in den Schrank zu stellen. Wir müssen das alles zusammen denken, weil es zusammen gehört. Das ist natürlich komplex, aber Lehrkräfte können das. Dafür müssen sie sich natürlich permanent fortbilden, dafür

braucht es entsprechende Ressourcen. In anderen Ländern funktioniert das ja auch.

Was tun? Abstrakt

- Schulen müssen sich untereinander und in den Kommunen **vernetzen**
- Curricula, Prüfungsformate, Schulstrukturen, Selektion und Didaktik müssen **auf den Prüfstand**
- **Wenn sich die Welt verändert, wie kann dann Schule stehen bleiben?**

Schulen müssen sich vernetzen, mit anderen Schulen aber auch mit anderen Bildungsträgern und Institutionen in den Kommunen, vom Gartenbauverein bis zur Volkshochschule. Dadurch lassen sich Synergien schaffen und der Blick weitet sich, man lernt mit- und voneinander, nicht jeder muss den gleichen Fehler machen. Für die Schülerinnen und Schüler bieten sich außerschulische Lernorte und außerschulische Lehrende bereichern und entlasten die Schulen.

Vieles am Setting von Schule hat sich in den letzten 200 Jahren nicht geändert. Wir denken immer noch in Klassen, Fächern und Klassenarbeiten, alle Lernenden sollen im gleichen Alter, zur gleichen Zeit, im gleichen Raum, bei der gleichen Lehrkraft, im gleichen Tempo, mit dem gleichen Material, der gleichen Methode das gleiche Ziel gleich gut erreichen. Ob das je funktioniert hat, sei dahingestellt. Nach meiner Einschätzung funktioniert das immer schlechter. Alles muss auf den Prüfstand und neu gedacht werden. Das das möglich ist, zeigen real existierende Beispiel, dazu gleich mehr.

Wenn sich die Welt verändert, wie kann dann Schule stehen bleiben?

Werden wir aber erst einmal konkreter.

Was tun? konkret



Auf individueller Ebene tun, was möglich ist:

- Schülerinnen und Schüler ernst nehmen und eine Haltung mit Growth Mindset und Potenzialentfaltung annehmen
- Jeden Lernprozess zur Demokratie- und Medienbildung nutzen
- Mit Gleichgesinnten vernetzen und austauschen

Was kann jede und jeder Einzelne tun?

Das Schwierigste ist, so zumindest meine Erfahrung, an Haltungen zu arbeiten. Die Rolle der Lehrkraft wandelt sich, sie wird vom InstruktEUR zum Lernbegleiter oder zur Lernbegleiterin. Es geht darum die Lernenden bei ihrem Lernprozess zu unterstützen, sie zu „coachen“, ihnen beizubringen selbstorganisiert und individualisiert zu lernen. Dafür müssen wir ihnen auf Augenhöhe, frei von Aultismus und Klassismus, begegnen, sie in ihrer Persönlichkeit ernst nehmen, ihnen klar machen, dass sie ein Jemand (George Tabori) sind und ihnen ein Growth Mindset mitgeben und ihr Potenzial erkennen und entfalten.

Wir müssen uns fortbilden, in Sachen Lernbegleitung, Potenzialentfaltung und einer Kultur der Digitalität. Diese Erkenntnisse müssen wir zur Unterstützung der Lernprozesse der Schülerinnen und Schüler umsetzen.

Was tun? konkret



Auf systemischer Ebene tun, was nötig ist:

- Fortbildung in Changemanagement und Organisationsentwicklung
- Externe Begleitung suchen
- Über den Tellerrand schauen und von Erfolgsmodellen lernen, vernetzen

Schwieriger wird es dann auf der systemischen Ebene. Hier braucht man dann eine Schulleitung und Schulverwaltung, die Veränderungen mitträgt und man braucht ein Kollegium, das mitzieht, zumindest zu relevanten Teilen. Aber auch das geht, es gibt immer mehr Beispiele.

Elementar ist, dass man nicht einfach losrennt, das ist gefährlich. Viele gute Ideen zur Schulentwicklung verbrennen sofort, wenn sie nicht strategisch und inhaltlich klug geplant werden. Dafür ist es wichtig, sich mit Changemanagement und Organisationsentwicklung auseinander zu setzen. Dazu gibt es Fort- und Ausbildungen.

Ebenso gibt es externe Begleitungen für diese Veränderungs- und Entwicklungsprozesse, teils von der Bildungsverwaltung, teils als Freelancer. Nutzen Sie das. Das sind die Profis für so etwas. Es ist keine Schande sich Profis in die Schule zu holen, mir ist ohnehin nicht klar, woher der Glaube kommt, dass Lehrkräfte und Schulleitungen alles können müssen, von der Erstellung von Hygienekonzepten bis zur Gefahrenabwehr oder Gewaltprävention. Dafür gibt es bessere externe Kräfte.

Es ist immer gefährlich, wenn die Schulleiterin oder der Schulleiter versucht sich an die Spitze der Veränderung zu stellen, das weckt Skepsis und systemisches Misstrauen.

Schauen Sie über den Tellerrand, lernen Sie von Schulen, die sich schon verändert haben. Auch hier muss nicht immer das Rad neu erfunden werden. Innovative Schulen gibt es überall in Deutschland und diese kann man besuchen und sich mit ihnen vernetzen.

Was tun? konkret



- Ideen verbreiten und Potenziale entfalten, Konzepte vernetzen, komplex denken
- Neue Austauschformate etablieren (Barcamp, Mikrofortbildungen usw.)
- Prototypen starten
- Qualitäts- und Projektmanagement etablieren
- Beziehen sie die gesamte Schulgemeinschaft ein

Verbreiten sie ihre Ideen, indem sie im Kollegium darüber reden oder Websites, Podcasts etc. empfehlen, suchen Sie sich Mitstreiterinnen und Mitstreiter, vernetzen sie Konzepte und arbeiten sie sich in die Komplexität schulischer Zusammenhänge und Konzepte ein.

Etablieren sie an Konferenzen oder pädagogischen Tagen neue Formate, die mehr Austausch ermöglichen, wie bei einem Barcamp. Platzieren sie dort innovative Schulentwicklungsthemen. Etablieren sie Mikrofortbildungen oder Fortbildungssnacks, zum Beispiel für kleine Aspekte der Digitalität, machen Sie Lust auf Neues.

Starten Sie kleine Prototypen und probieren sie gemeinsam mit Lehrkräften und/oder Lernenden neue Methoden, Prüfungsformate usw. aus. Wenn diese kleinen Projekte erfolgreich sind, entlasten und begeistern, dann breiten sie sich aus und werden zu Keimzellen der Veränderung. Aber auch hier ist es wichtig offen und transparent zu kommunizieren, bieten sie anderen an, mitzumachen, seien sie nicht böse, wenn die anderen nicht wollen. Starten sie keine „Geheimprojekte“, das fördert Argwohn.

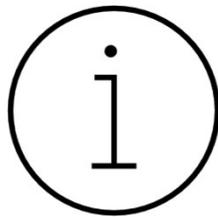
Etablieren sie ein Qualitäts- und Projektmanagement, so arbeiten sie systematischer und zielgerichteter und sehen, ob Veränderungen wirksam sind.

Auch hier gibt es Fortbildungen und externe Begleitung.

Beziehen sie die gesamte Schulgemeinschaft ein. Eltern und Schülerinnen und Schüler sind wichtige Expertinnen und Experten und Mitstreitende im Veränderungsprozess. Es braucht einen so genannten Whole-School-Approach.

Wichtig ist: Veränderung braucht Zeit! Die komplette Neuausrichtung eines Systems kann durchaus fünf bis zehn Jahre dauern und verläuft nie gradlinig und problemlos, das müssen sie aushalten.

Was tun? Impulse



Wo informieren?

- Netzwerke zur Schulreform
- Soziale Netzwerke zur Inspiration nutzen
- Einschlägige Literatur lesen
- Podcasts, Filme
- Veranstaltungen
- Best Practice
- Trägerschulen des Deutschen Schulpreis

Ich kann es nicht oft genug sagen: Vernetzen sie sich! Das gibt Kraft, Orientierung und Rückhalt.

Es gibt bestehende Netzwerke zur Schulreform, die in Präsenz oder digital Fortbildungen und Workshops anbieten, dazu mehr auf der nächsten Folie.

Nutzen Sie soziale Netzwerke, ich profitiere persönlich sehr von BlueSky, dort sind viele fortschrittliche und digitalaffine Lehrkräfte vernetzt und tauschen sich über neue Ideen und Entwicklungen aus oder stehen mit Rat und Tat zur Seite,

Es gibt ein paar sehr gute Bücher zu Schulentwicklungsthemen in allen möglichen Varianten vom kleinen erbaulichen Bericht aus der Best Practice, bis zu dicken Wälzern mit Theorie zur Organisationsentwicklung.

Es gibt tolle Podcasts und Filme, die Lust auf Veränderung machen und von erfolgreichen Veränderungsprozessen erzählen.

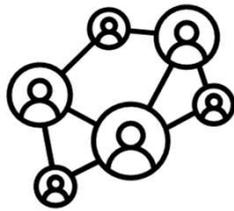
Besuchen Sie Veranstaltungen mit Gleichgesinnten, das macht Lust und zeigt, dass man mit seinen Wünschen und Sorgen nicht alleine ist.

Schauen sie sich gelungene Beispiele an, fahren sie mit Kolleginnen und Kollegen

oder der Schulleitung in eine Schule, die ein innovatives Konzept entwickelt hat und schauen sie sich das vor Ort an.

Zum Beispiel können sie sich bei den Trägerschulen des Deutschen Schulpreis umschauen, das geht vor Ort, aber auch im Internet oder in entsprechenden Veröffentlichungen.

Was tun? Impulse konkret



- SiA, BeWirken, Breuninger-Stiftung, PoE
- LZ auf BlueSky, Insta, Threads oder LinkedIn
- Margret Rasfeld, Bob Blume, Anne Sliwka, Olaf-Axel Burow, Leonard Sommer, Stefan Ruppner

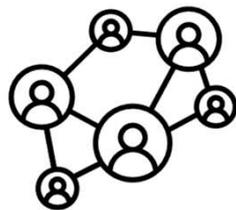
Jetzt wird es ganz konkret! Das sind aber nur Beispiele, die Links kommen auf der übernächsten Folie, mehr gibt es auf meiner Homepage und natürlich im Netz.

Netzwerke zur Schulreform: Schulen im Aufbruch bietet Entwicklungsbegleitung an und basiert auf den Ideen von Margret Rasfeld, damit verbunden ist der Freiday, BeWirken bietet auch Unterstützung bei der Schultransformation an, mit dem Programm UnlearnSchool gelingt der Wandel zu einer Schulkultur mit Lernbegleitung, die Breuninger-Stiftung von Helga Breuninger und die Pioneers of Education von Silke Weiss bieten ebenfalls Coachingprogramme und Workshops und unterstützen Veränderungsprozesse.

Soziale Netzwerke zur Inspiration nutzen: Es gibt bei BlueSky, Instagram, Threads oder LinkedIn Lehrkräftebubbles, die neue Mitglieder mit offenen Armen empfangen. Die Schwelle ist wirklich niedrig, das kann ich aus eigener Erfahrung sagen. Mein Social Media-Hub ist das BlueLZ auf BlueSky. Ich bin in den sozialen Medien selbst erst seit zweieinhalb Jahren aktiv und habe dort so viel gelernt und so wichtige Kontakte geknüpft.

Einschlägige Literatur lesen: Das sind nur ein paar Autorinnen und Autoren, die mich inspiriert haben, mehr gibt es auf meiner Homepage.

Was tun? Impulse konkret



- Die Schule brennt, EduFunk, Radical, Bratsch, Treibhäuser der Zukunft
- Didacta, molol, PxP, DSK, Futuromundo
- ERS, AWS und die Schulpreisschulen

Podcasts, Filme: Podcasts lassen sich wunderbar beim Putzen oder Autofahren hören, Filme können sehr inspirierend sein. „Treibhäuser der Zukunft“ ist schon etwas älter, aber eigentlich Pflichtprogramm für Lehrkräfte. Den Film gibt es auf YouTube. „Bratsch – Ein Dorf macht Schule“ gibt es noch bis zum 28. Februar in der Mediathek von 3Sat, Radical gibt es auf DVD.

Veranstaltungen: Hier kann man auch zahlreiche Inspirationen mitnehmen, empfehlenswert ist auch die jährliche Tagung der Mobilen Schule in Hannover oder die Didacta. Es soll wohl auch eine Neuauflage des PxP-Festivals in Berlin geben mit Workshops, Vorträgen, Ständen und Musikprogramm. Jährlich findet auch der Deutsche Schulleitungskongress in Düsseldorf statt, nicht ganz günstig, aber mit hochkarätigem Speaker- und Workshop-Programm. Neu auf dem Markt ist das Futuromundo von Leonard Sommer diesen Sommer in Stuttgart.

Best Practice: Schauen sie sich die Ernst-Reuter-Schule in Karlsruhe, die Alemannenschule in Wutöschingen, hier die Albert-Schweitzer-Schule oder eine der vielen anderen innovativen Schulen an, das sind die lebenden

Beweise dafür, dass Veränderung möglich ist und Schule zeitgemäß und wohltuend sein kann.

Was tun? Impulse Best Practice



- Alemannenschule Wutöschingen: <https://asw-wutoeschingen.de/>
- Aula: <https://www.aula.de/>
- Waldschule Hatten: <https://www.wsh-hatten.de/>
- Roter Salon ERS-Karlsruhe
- Freiday: <https://frei-day.org/>
- DigitalSchoolStory: <https://digitalschoolstory.de/>

Zum Abschluss noch fünf ganz konkrete Projekte als Beispiele für ein gute Praxis:

Natürlich die Alemannenschule in Wutöschingen, die Bedarf keinen weiteren Worten, dazu hören wir gleich mehr.

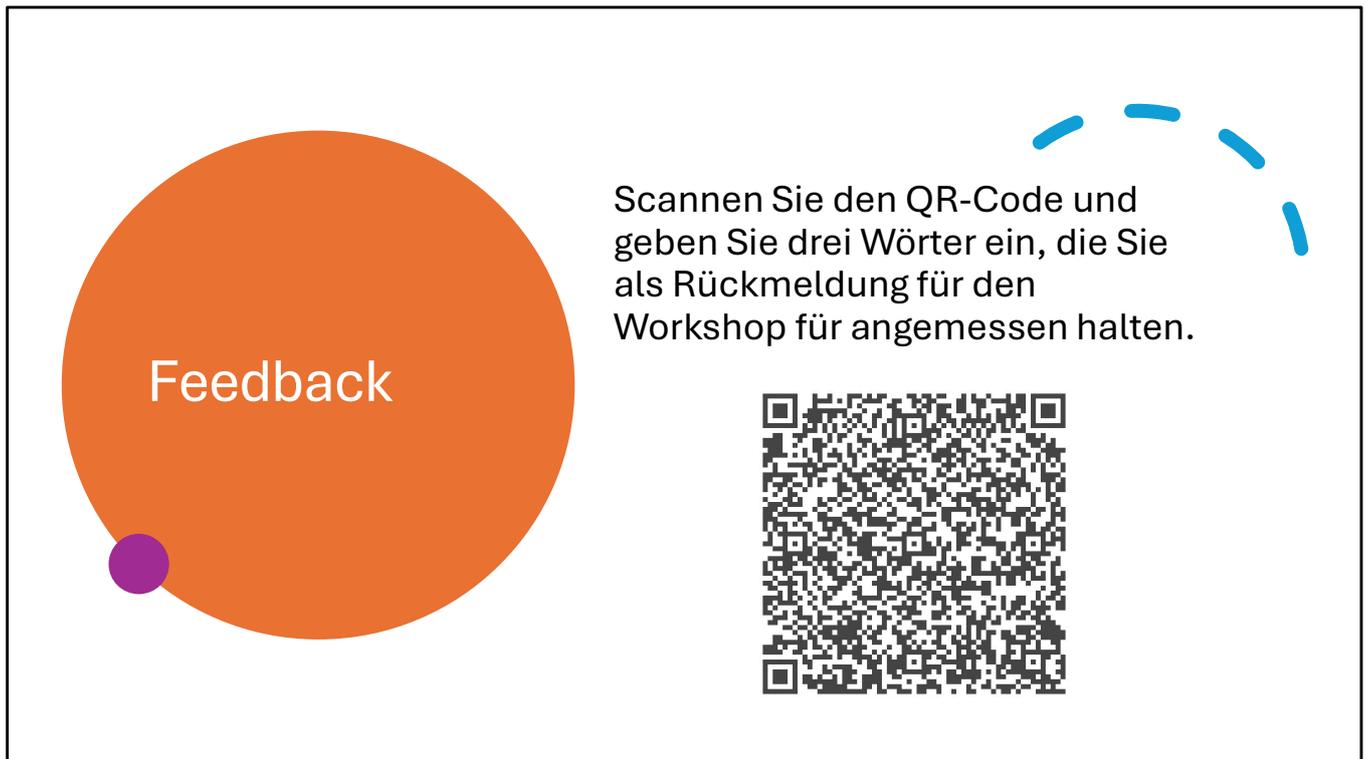
Aula: Eine von von Marina Weisband gegründete Initiative, die praktische Demokratie und Digitalität in Schule vereint, mit Aula lassen sich demokratische Strukturen etablieren und digital organisieren,

WSH: Beispiel für eine Schule mit Kultur der Digitalität Die erste digitale Schule Niedersachsens. Dort gab es die ersten Tablet-Klassen, Schulleiterin ist Silke Müller, vielleicht dem einen oder der anderen als Autorin oder Redmerin bekannt.

Auch der Rote Salon der Ernst-Reuter-Schule in Karlsruhe ist ein tolles Projekt, bei dem Schulentwicklung unter Beteiligung der ganzen Schulgemeinschaft und sogar des Stadtteils stattfindet.

Und zuletzt der Freiday, bei dem ein Tag in der Woche kein klassischer Unterricht stattfindet, sondern im Sinne von schülerorientiertem Projektlernen, orientiert an den SDG, Schülerinnen und Schüler Selbstwirksamkeit erfahren.

Es gibt noch viele andere tolle Ideen, die hier den Rahmen sprengen würden wie das Fach Verantwortung oder das Leolab der Leonore-Goldschmidt-Schule in Hannover. Zum Thema KI muss man noch die Homepages von Joscha Falck, Manuel Flick, Hauke Pöhlert und Florian Nuxoll empfehlen, zur Medienbildung die zahlreichen Homepages wie Klicksafe und so weiter. All das würde aber den Rahmen sprengen. Auf meiner Homepage gibt es dazu kuratierte Linksammlungen, eine Bücherliste, einen Newsletter, einen Blog und mehr. Ich freue mich, wenn sie vorbeischauen. Dort gibt es nach dem Wochenende dann auch diese Präsentation samt Vortragstext im Blog.

The graphic features a large orange circle on the left with the word "Feedback" in white text. A small purple circle is positioned at the bottom-left edge of the orange circle. To the right of the orange circle, there is a QR code. Above the QR code, the text "Scannen Sie den QR-Code und geben Sie drei Wörter ein, die Sie als Rückmeldung für den Workshop für angemessen halten." is displayed. A blue dashed arc is positioned above the text and QR code.

Feedback

Scannen Sie den QR-Code und geben Sie drei Wörter ein, die Sie als Rückmeldung für den Workshop für angemessen halten.



In der Beschreibung hatte ich ja auch noch Feedforward versprochen, das kommt gleich. Vorher hätte ich gerne ein kleines Feedback.

„Die Bildungsforschung zeigt: Feedback ist einer der wichtigsten Einflussfaktoren für den Lernerfolg - aber auch äußerst variabel. Feedback kann positive, neutrale oder sogar negative Auswirkungen haben. Wenn Feedback keine lernrelevanten Informationen über die nächsten Schritte enthält, wird es von den Lernenden oft gar nicht als Feedback verstanden.“ Zitat Sebastian Waack auf FelloFish.

Das Feedback hier dient also meinem Lernprozess.

Noch eine kurze Anmerkung: Feedback geschieht am besten während des Lernprozesses und lässt Raum zur Selbstverbesserung und es braucht klare Erfolgskriterien. Feedback ist ein Element der Konstruktion von Wissen und Können.

Die Forschung zeigt, dass bei ca. 38% der Mitarbeitenden/Lernenden das Feedback die eigene Leistung mindert, anstatt einen positiven Effekt zu erzielen. Das liegt unter anderem daran, dass Feedback oft defizitorientiert ist und einen Rechtfertigungsdrang auslöst. Für Lernprozesse ist richtiges(!) Feedback fast unverzichtbar, für Schulentwicklungsprozesse brauchen wir das nur bedingt, schließlich wollen wir ja in eine bessere Zukunft blicken, dafür eignet sich Feedforward.



Feedforward

- Feedback reflektiert, idealerweise wertschätzend, Vergangenes
- Feedforward blickt in die Zukunft, niemals in die Vergangenheit
- Keine Bewertung, Rechtfertigung oder Kritik
- Zuhören, Notizen machen, bedanken

Feedforward bietet einen positiveren Blick, da es in die Zukunft gerichtet und frei von Kritik und Bewertung ist.



Feedforward

Wir probieren das aus:
Nehmen Sie ihre Vision von der
Wand und Fragen Sie mindestens
fünf Personen im Raum um Rat
und bitten um Vorschläge.
Machen Sie Notizen.

Mehr dazu? <https://www.fellofish.com/blog/von-feedback-zu-feedforward>

Wichtig: Keine Kritik, keine Hindernisse, nur Möglichkeiten und Unterstützung!
Vielleicht müssen Sie die Vision noch einmal knapp erläutern.

Na, ist ihre Vision noch konkreter geworden?

Fragenraum

- Was ist offen?
- Ideen und Anregungen?
- Diskussionsbedarf?
- ???

Quellenangaben zu den konkreten Impulsen (Beispiele)

- <https://schule-im-aufbruch.de/>, <https://bewirken.org/>, <https://www.helga-breuningerstiftung.de/>, <https://pioneersofeducation.online/>
- <https://bsky.app/>, <https://www.instagram.com/>, <https://www.threads.net/>, <https://www.linkedin.com/>
- <https://www.schulmun.de/buchtipps/>
- <https://trello.com/b/7kLElfqe/podcast-box-bildung> (Übersicht von Sebastian Staack)
- <https://www.didacta.de/>, <https://mobileschule-tagung.de/>, <https://pxp.one/festival/>, <https://deutscher-schulleitungskongress.de/>, <https://www.futuromundo.com/>
- <https://www.ers-karlsruhe.de/>, <https://asw-wutoeschingen.de/>, <https://leonore-goldschmidt-schule.de/>, <https://www.wsh-hatten.de/>
- <https://www.deutscher-schulpreis.de/>

Hier gibt es die Links zu den konkreten Impulsen.

Meine Kontaktdaten

**Die Folien und viele weitere
Links und Gedanken finden Sie
nach dem Wochenende hier:**

SchulMUN
Wiederholungslehre

[Startseite](#) [Blog](#) [Newsletter](#) [Links](#) [Buchtipps](#) [Grundmann rechnet](#) [Über mich und von mir](#) [Kontakt/Impf./Datensch.](#)



www.schulmun.de



https://linktr.ee/Erik_Grundmann

Wer sich mit mir vernetzen will, kann das gerne tun. Einfach den QR-Code scannen und dann gibt es alle Vernetzungsmöglichkeiten in einem Linktree.

Ich hoffe, mein Workshop war in irgendeiner Weise hilfreich, mir war es in jedem Fall ein Vergnügen.

Vielen Dank, vernetzen sie sich und denken sie komplex!

Für Fragen und Gespräche stehe ich jetzt gerne noch zur Verfügung.