

Wir müssen etwas ändern. Aber wie?

Warum Veränderungsfähigkeit wichtiger ist als die nächste gute Idee

Perspektive der Schulleitung



Eigentlich wissen wir längst, dass sich etwas ändern muss

- Personalmangel und Belastung
- Heterogenität und neue gesellschaftliche Aufgaben
- Digitalität und KI
- Demokratie, Medienbildung und soziale Verantwortung

Das Problem ist inzwischen weniger ein Erkenntnisproblem als ein Umsetzungsproblem.



Jan Vedder

Schulentwickler

Vedducation – Schule mit Zukunft

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

Und trotzdem wollen Menschen Schule verändern

69 %

der Schulleitungen sehen
sich als visionäre
Reformer:innen.

60 %

setzen sich über Vorgaben
hinweg, wenn
Schulentwicklung sonst nicht
gelingt.

**Cornelsen-Schulleitungsstudie
2025**

Veränderungsbereitschaft ist da.
Die Frage ist, wie daraus
tragfähige Entwicklung wird.

Die Welt verändert sich schneller als Schule



Wenn sich die Umwelt dynamisch verändert, kann Schulentwicklung kein gelegentliches Sonderprojekt bleiben.

Komplexe Welt, komplizierte Schule?

Wir beantworten eine komplexer werdende Welt häufig mit einer komplizierter werdenden Schule.

Mehr Konzepte, Zuständigkeiten und Programme erzeugen nicht automatisch mehr Entwicklungsfähigkeit.

Schulentwicklung hat keinen Endzustand



Schulentwicklung als zyklischer Anpassungsprozess

Vom Konzeptdenken zum Lernzyklus

KLASSISCH

**Konzept → Beschluss →
Umsetzung**

ADAPTIV

**Richtung → Prototyp → Erfahrung →
Anpassung → Skalierung**

Nicht planlos starten. Aber auch nicht warten, bis alles perfekt geplant ist.

Aber wohin eigentlich?

Bevor eine Schule Maßnahmen beschließt, braucht sie eine Vorstellung davon, welches Lernen sie ermöglichen will.

Selbstständigkeit · Kooperation · Verantwortung

Eine Vision ist kein Hochglanztext

Eine gute Vision ist ein Entscheidungsfilter.

Passt diese Idee zu unserem Verständnis guten Lernens?

Was müssten wir dafür anders organisieren?

Woran würden wir merken, dass wir näher kommen?

Beteiligung bedeutet nicht Einstimmigkeit

Alle sollen die Möglichkeit haben,
sich einzubringen.

Nicht alle müssen jede
Entscheidung gut finden.

Beteiligung braucht Transparenz, echte Einflussmöglichkeiten und klare
Entscheidungswege.

Die Rolle der Schulleitung

Schulleitung schafft Bedingungen, unter denen Veränderung möglich wird.

Orientierung geben

**Ressourcen
schaffen**

**Menschen
verbinden**

Konflikte aushalten

**Verbindlichkeit
herstellen**

Widerstand ist zunächst Information

- Überlastung: „Nicht noch ein Projekt.“
- Verlustangst: „Was passiert mit meiner Rolle?“
- Erfahrung: „Das hatten wir schon einmal.“
- Inhaltliche Ablehnung: „Ich halte das für falsch.“
- Status und Zugehörigkeit: „Wo bleibe ich in der neuen Ordnung?“

**Nicht jeder Widerstand
muss aufgelöst werden.
Aber jeder sollte
verstanden werden.**

Klein anfangen ist keine Kleinigkeit

Prototypen reduzieren Risiko und erzeugen Erfahrung.

Pilotklasse

**alternative
Leistungsnachweise**

Drehtür-Formate

SOL-Elemente

Offen kommunizieren · Kriterien festlegen · beobachten · nachsteuern

Innovation ist leicht. Institutionalisierung ist schwer.



Sonst bleibt Schulentwicklung eine Sammlung guter Einzelprojekte.

Zu viele gute Ideen sind auch ein Problem

15

gleichzeitige Projekte



3

gemeinsame Prioritäten

**Schulentwicklung scheitert
nicht nur an Widerstand.
Sie scheitert auch an zu
vielen guten Ideen.**

Was wir inzwischen anders machen

Unterricht öffnen

SOL · Lernbegleitung ·
alternative Leistungsnachweise

Strukturen professionalisieren

Projekt- und
Qualitätsmanagement · klare
Zuständigkeiten

Beteiligung stärken

DNA · SEG · SV · Eltern · aula

Kein Erfolgsmodell. Ein Zwischenstand.

Fünf Dinge, die ich heute anders machen würde

- Weniger gleichzeitig beginnen.
- Früher Projekt- und Qualitätsmanagement aufbauen.
- Beteiligung organisieren, Entscheidungen aber nicht vermeiden.
- Früher prototypisieren statt Konzepte zu perfektionieren.
- Mehr über Unterricht und weniger über „Schulentwicklung“ reden.

Schulentwicklung ist nur dann erfolgreich, wenn Schülerinnen und Schüler anders und besser lernen können.

Was verhindert gerade die nächste sinnvolle Veränderung?

Fehlende Richtung?

Fehlende Zeit?

Fehlende Strukturen?

Fehlender Mut?

Oder etwas ganz anderes?

Zum Weiterdenken

- Cornelsen-Schulleitungsstudie 2025
- Olaf-Axel Burow / Zukunftswerkstatt und Future Design
- Design Thinking / HPI School of Design Thinking
- Deutscher Schulpreis und innovative Schulnetzwerke
- Eigene Erfahrungen aus dem Schulentwicklungsprozess der Weibelfeldschule

Die ausführlichen Links können per QR-Code oder Handout bereitgestellt werden.

Meine Kontaktdaten

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

SchulMUN

Noch ein Bildungsblog

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



www.schulmun.de



https://linktr.ee/Erik_Grundmann