

ZUKUNFT LERNEN

Gute Karten für eine
empathische Schulentwicklung

Daniela Lund & Ernst Lund



INHALTSVERZEICHNIS

VORWORT VON VERA UND WILFRIED SCHLEY	8
VORWORT DER AUTOREN	11
BIOGRAFIE DER AUTOREN	13
EINLEITUNG	14
SO NUTZEN SIE DAS KARTENSET	25
MUTIGE EXPERIMENTE	29
Vielfalt	30
Aktiv differenzieren	30
Wer kann mit wem gut zusammenarbeiten?	30
Wer braucht welches Material?	32
Eigene Schwerpunkte setzen in einer freien Lernzeit	32
Keine Vergleiche mit anderen, bitte!	34
Keine Erwartungen und keine Bedingungen – oder doch?	36
Achtsamkeitsübung zur Sprache	38
Individualität	39
Schülerinnen und Schüler individuell begrüßen	39
Beobachten, ohne zu bewerten	40
Den Ressourcenblick trainieren	42
Klarheit	44
Prozesstools einsetzen – Prozessrituale etablieren	44
Überblick ermöglichen und Orientierung sicherstellen	46
Lernlandkarten	47
Mindmaps	47
Kartenfragen	47
Strukturierungshilfen geben	48
Zielarbeit einfordern	50
Standards formulieren	52
Antrieb	54
Auf Augenhöhe kommunizieren	54
Mit der Ressourcengießkanne Stärken wachsen lassen	56

Kooperation	58
Den Anfang gestalten	58
Die Gruppe beweglich halten	60
Gruppen einteilen ist Aufgabe der Lehrerinnen und Lehrer	62
Nach dem Zufallsprinzip	62
Schülerinnen und Schüler wählen eine Gruppe	63
Lehrerinnen und Lehrer teilen Gruppen ein	64
Lernpartnerschaften bilden	65
Lernen	66
Exemplarisch lernen	66
Das eigene Lernen „von oben“ betrachten	68
Unterricht	70
Sie sind eine Führungskraft! Management und Leadership im Klassenraum	70
Inhalts- und Schülerorientierung ausbalancieren	72
Rückmeldungen	73
Schülerinnen und Schüler beurteilen Gruppenarbeit	73
Intersubjektive Beurteilung der laufenden Mitarbeit	75
Rahmenbedingungen	78
Das Starre im System von innen in Bewegung bringen	78
Die Steuerungstillusion loslassen und der Selbst- organisation eine Chance geben	80
Gesundheit	83
Situationen gemeinsam reflektieren und daran wachsen	83
Positive Zeichen der Rückmeldung deuten	85
STARKE ARGUMENTE	88
Vielfalt	89
Individualität	92
Klarheit	97
Antrieb	101
Kooperation	106
Lernen	110

Unterricht	115
Rückmeldungen	119
Rahmenbedingungen	125
Gesundheit	133
EIN BLICK INS BÜCHERREGAL	138
Vielfalt / Individualität	138
Antrieb / Kooperation / Gesundheit / Rahmenbedingungen	142
Unterricht / Klarheit / Lernen / Rückmeldungen	147

VORWORT VON VERA UND WILFRIED SCHLEY

Zwei Pädagogen packen ihr professionelles Know-how in ein Kartenset mit Begleitband. Man könnte vermuten, hier käme ein neues Methodenpaket auf den Markt oder eine Sammlung von Imperativen, die zu beachten sind, wenn gute Schule gelingen soll.

Lehrertätigkeit, ein scheinbar unmöglicher Beruf. Es geht um den Umgang mit Ungewissheit, chronischer Mangel an Information verbindet sich mit drängender Aufforderung zu handeln. Der Beruf hat alle Potenziale der Überforderung und Schwächung.

Sympathisch wirkt von Anfang an die Sprache. Sie ist in Ton und Inhalt einladend, einführend und stärkend. Ganz im Sinne des Stärkenportfolios erleben sich die Leser im identifikatorischen Modus angesprochen. Immer ist das „Ich“ im Mittelpunkt, wird wertschätzend angesprochen und gestärkt.

Die Autoren stehen den angesprochenen Kollegen in der Praxis behertzt zur Seite. Sie ermutigen sie, geben ihnen wertvolle Hinweise zur Lenkung ihrer Aufmerksamkeit auf eine verstehensintensive Form des Lernens und eine von Kontakt und Beziehung geprägte Interaktion.

Die Sprache wirkt leicht, die Hinweise lassen sich einfach und direkt umsetzen, der Ton klingt ermutigend. Hier ist eine Haltung zu spüren, die Zutrauen vermittelt.

Der Alltag der Lehrerinnen und Lehrer ist von Ambivalenz und Entscheidungsdruck gekennzeichnet. Das bestimmende Merkmal ist der Umgang mit Ungewissheit. Lehrpersonen wissen nicht,

was in einem Schüler vor sich geht, sie wissen auch nicht, was dieser jeweils braucht. Sie haben keine Waschmaschine mit Programmknöpfen. Empathie bildet die Brücke. Hier wird eine empathische Haltung nicht gefordert, sondern gelebt. Die Ansprache ist persönlich, herzlich, aktivierend und mitfühlend.

Es gelingt Daniela und Ernst Lund, die neuen Aufgaben in natürlicher Sprache unterstützend und ermutigend zu beschreiben. „Ich tue es einfach“ und setze meine subjektive Wahrnehmung als Qualität ein, gebe Impulse, ermutige, ermögliche und schaffe Räume für selbstständiges Lernen und Üben.

Ein liebevoller Ton, sich selbst und den Schülern gegenüber, zeichnet ihre Sprache aus. Beinahe beiläufig wird so die neue Professionalität angeeignet. Es ist kein geschlossenes System, das hier erst verstanden werden muss, bevor ein aktiver Schritt gegangen werden kann.

Es zahlt sich aus, dass hier zwei Menschen wissen, wovon sie reden und worauf es ankommt. Sie haben es selbst in praktischer Tätigkeit erlebt, in Leitungsverantwortung angestoßen, in kollegialer Beratung und im Coaching individuell herausgearbeitet.

Die Kluft zwischen Wissen und Handeln wird auf leichte und agile Weise geschlossen, ganz nebenbei werden Antreiber wie Perfektionismus oder Kontrollmentalität verabschiedet und auf ihren sinnvollen Kern reduziert.

KollegInnen können miteinander über einzelne Aussagen auf den Karten sprechen, die konkretisierenden Hinweise geben Impulse, die Aussagen in Handeln zu übersetzen.

Die Quintessenz dieser Form der Professionalität liegt im Persönlichen. Jeder kann es aufnehmen, annehmen und angehen. Gemeinsam besprochen vertieft sich die Wirkung. Der Profession tut diese Dosis an frischen und natürlichen Impulsen gut.

Den Lernenden werden sie wohltun, den Lehrern selbst aber auch.

Das wünschen wir von Herzen.

Vera und Wilfried Schley¹

2014

¹ | **Vera Schley**

geschäftsführende Gesellschafterin am Institut für Organisationsentwicklung und systemische Beratung (IOS), Psychotherapeutin, Business Coach, Teamexpertin

Wilfried Schley

wissenschaftlicher Leiter am IOS, Ordinarius Universität Zürich, Em., Präsident der Leadership Foundation Zürich

VORWORT DER AUTOREN

Einfach und unkompliziert soll es sein, ein praktisches Werkzeug für Lehrerinnen und Lehrer. Reduziert auf das Wesentliche. Handhabbar und flexibel. Von unterschiedlichen Seiten soll man sich nähern können, sodass jede Leserin ihren und jeder Leser seinen persönlichen Weg finden kann. Es soll sowohl Reflexions- als auch Gesprächsanlässe bieten. Es soll ein Wegbegleiter sein, eine Erinnerungshilfe, ein Anstoßgeber, ein freundlicher, aber nicht immer bequemer Gefährte, wenn es darum geht, die eigene Professionalität zu entwickeln, zu festigen und immer wieder zu reflektieren.

Und vor allem möge es eine Freude sein, mit dem Kartenset ZUKUNFT LERNEN zu arbeiten.

Uns liegen die Lernenden in den Schulen und Bildungseinrichtungen am Herzen. Wir wünschen ihnen, dass starke, mutige, empathische Menschen sie auf ihrem individuellen Bildungsweg gut begleiten. Wir wünschen ihnen, dass sie in diesen Institutionen die Kompetenzen erwerben können, die für ihr zukünftiges Leben wichtig sind, und dass ihre Lehrerinnen und Lehrer ihnen ermöglichen, ihre Potenziale zu entfalten. Wir wünschen ihnen, dass sie an den Herausforderungen, die ihnen gestellt werden, wachsen und dass sie lustvoll und angstfrei lernen.

Uns liegen die Lehrerinnen und Lehrer am Herzen. Wir wünschen ihnen, dass sie in einem System arbeiten, in dem ihnen Vertrauen und Wertschätzung für ihre Arbeit entgegengebracht werden. Wir wünschen ihnen Freude und Erfüllung bei ihrer verantwortungsvollen Tätigkeit, Menschen auf ihrem individuellen Bildungsweg zu begleiten. Darüber hinaus wünschen wir ihnen kooperative Kolleginnen und Kollegen sowie eine Schulleitung, die gemeinsam

mit allen Beteiligten die Zukunft gestaltet. Während wir an ZUKUNFT LERNEN gearbeitet haben, hatten wir vor allem Lehrerinnen und Lehrer im Blick.

Wir kennen die schulische Praxis aus vielerlei Perspektiven, als Lehrerin und Lehrer, als Eltern, als Schulleiter, als Beratende in der Schulentwicklung, als Coaches für Schülerinnen und Schüler, Lehrerinnen, Lehrer und Leitungskräfte, als in der Lehrerbildung Tätige und als Mitwirkende in Reformprozessen der Bildungsbehörde. Es ist die Praxisbrille, die wir aufsetzen, wenn wir das System Schule in all seinen Facetten beschreiben, und es fließen unsere vielfältigen Erfahrungen ein, wenn wir herausarbeiten, was für uns eine professionelle Lehrerin bzw. einen professionellen Lehrer ausmacht.

Wir wünschen Ihnen viel Freude mit diesem Kartenset und wir hoffen, dass es ein guter Wegbegleiter sein wird. Es freut uns, wenn Sie hier Argumente für Veränderungen finden, zum Experimentieren ermutigt werden und sich bestärkt fühlen, bedingungslos empathisch zu sein.

Daniela & Ernst Lund
Hamburg, 2014

BIOGRAFIE DER AUTOREN



Daniela Lund

- Oberstudienrätin
- Lehrerin an der Beruflichen Schule für Gastronomie und Hotellerie in Hamburg
- Beauftragte für Unterrichtsentwicklung
- Lerncoach
- MA Schulmanagement
- Systemische Organisationsberaterin

Ernst Lund

- Oberstudiendirektor a. D.
- Gymnasiallehrer für Politik und Deutsch
- Wechsel an die Berufliche Schule Bautechnik in Hamburg
- dort 20 Jahre Schulleiter
- Mitarbeit in diversen Reformprozessen des Hamburger Schulwesens

EINLEITUNG

In vielen Schulen ist aktuell Reformdruck spürbar – und gleichzeitig eine Sehnsucht nach konservativen Werten. Beide Bewegungen münden bisweilen in zermürbende Strukturdebatten. Es prallen Ideologien aufeinander. Eine Beobachtung, die viele am Bildungswesen interessierte Menschen teilen: Diskutiert wird viel, aber es verändert sich wenig. Das Ziel scheint für alle gleich zu sein: eine Schule, die den Herausforderungen des 21. Jahrhunderts gewachsen ist, in der die Schülerinnen und Schüler zukunftsfähige Kompetenzen erwerben und sich in ihrer Persönlichkeit entwickeln können.

„Schools change slower than churches“¹ – aber auch Schulen verändern sich. Immer wieder ist von Schulen die Rede, die auf dem Weg sind. In den Medien und auf Kongressen werden Schulen vorgestellt, die sich erfolgreich auf die neuen Herausforderungen eingestellt haben. Es gibt sie, die Good-Practice-Beispiele. Das Rad muss nicht neu erfunden werden, wenn man auf bereits Erprobtes zurückgreifen kann. Zu den unterschiedlichsten Schulentwicklungsthemen entstehen das ganze Land überspannende Netzwerke. Wer Austausch will, findet Anschluss. Zu jedem Schulentwicklungsthema hält außerdem der Markt Literatur bereit. Lernkulturwandel, Inklusion, Lerncoaching, Potenzialorientierung, gehirngerechtes Lernen – das sind nur einige Stichworte. Wer Informationen will, kann sie bekommen. Aber wo bleibt die Veränderung in der Breite? Warum wird in der Schule nebenan immer noch so gelernt wie vor 100 Jahren? Warum sind so viele Betroffene unzufrieden? So einfach scheint es also nicht zu sein.

1 | Gross, Richard; zit. nach: Haenisch, Hans, „Schools change slower than churches“, in: Pädagogik, 43. Jg. (1991). Heft 5, S. 27–31.

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass es in Schulentwicklungs- vorhaben und schulischen Veränderungsprozessen eher um Strukturen, organisatorische Rahmenbedingungen und um Ressourcen zu gehen scheint, weniger um die unterrichtenden Menschen. Dabei sind sie es, die Schülerinnen und Schüler auf ein selbst- bestimmtes und verantwortungsbewusstes Leben in der Gesell- schaft vorbereiten und sie auf ihrem Weg ein Stück begleiten. Was für eine Verantwortung! Lehrerinnen und Lehrer werden Teil der Lernbiografie ihrer Schülerinnen und Schüler.

Was ist Ihnen aus Ihrer eigenen Schulzeit noch in Erinnerung ge- blieben? Oder sollten wir besser fragen: Wer ist Ihnen in Erinne- rung geblieben? Woran oder an wen denken Sie zuerst? Fast jeder, dem wir diese Frage stellen, hat auf Anhieb eine ehemalige Lehrerin oder einen ehemaligen Lehrer im Sinn, mit ihren oder seinen ganz persönlichen Eigenschaften, die entweder besonders positiv oder besonders negativ in Erinnerung geblieben sind.

Lehrerinnen und Lehrer sind für ein erfolgreiches Lernen ihrer Schülerinnen und Schüler von enormer Bedeutung: „Auf die Lehrerin oder den Lehrer kommt es an!“ (Hattie 2014)

Achtung! Wir bewegen uns in einer Tabuzone. Den schulischen Erfolg oder Misserfolg von Schülerinnen und Schülern in direktem Zusammenhang mit Lehrerhandeln zu betrachten, ist in der Schule weder verbreitet noch beliebt. Man geht lieber implizit davon aus, dass alle Lehrerinnen und Lehrer grundsätzlich gleich gut arbeiten. Das wäre schön, aber so ist es nicht, und das wissen auch alle, am besten die Schülerinnen und Schüler.

Lehrerinnen und Lehrer sind unterschiedlich – und das ist gut so. Sie haben unterschiedliche Stärken und Schwächen, Erfahrungshorizonte, Präferenzen in ihrer Unterrichtsarbeit, inhaltliche

Schwerpunkte. Sie sind Experten für unterschiedliche Dinge. Wir sind davon überzeugt, dass Schülerinnen und Schüler sowie die ganze Schule von dieser Unterschiedlichkeit profitieren. Wie langweilig wäre es, wären alle gleich.

Doch es gibt Aspekte von Lehrerprofessionalität, die einen Unterschied machen. Sie sind unabhängig von inhaltlichen Schwerpunkten, Expertenwissen und Erfahrungen. Sie sind ebenfalls unabhängig von Schulstruktur, Schulsystem, Methodik und Didaktik. Sie bilden das Fundament für eine glückliche und erfolgreiche Arbeit als Lehrerin oder Lehrer: Eine Haltung, die das erfolgreiche Lernen fördert, ein Denken, das vom Schüler ausgeht, und ein Handeln, das von innerer Stärke, Empathie und Mut geleitet ist. Wir beschreiben diese Haltung, dieses Denken und dieses professionelle Handeln in dem Kartenset, das Sie in Händen halten.

Wir laden Sie ein, mit dem Kartenset und den Begleittexten ganz individuell umzugehen. Wir sind von den folgenden 10 Entwicklungsclustern ausgegangen: Vielfalt, Individualität, Klarheit, Antrieb, Kooperation, Lernen, Unterricht, Rückmeldungen, Rahmenbedingungen und Gesundheit. Im Rahmen dieser Cluster bewegt sich nach unserer Überzeugung die Professionalität von Lehrenden. Zu jedem dieser Cluster finden Sie Karten mit einer Ich-Formulierung auf der Vorderseite und einem ergänzenden Gedanken auf der Rückseite. Es sind jeweils Haltungen und Einstellungen, die uns für gelingende Lernprozesse der Schülerinnen und Schüler einerseits und die Arbeitszufriedenheit der Lehrerinnen und Lehrer andererseits wichtig erscheinen. In einzelnen Karten werden Sie sich sofort wiederfinden, andere werden Sie überzeugen, einige befremden und vielleicht die eine oder andere auch empören. Vielleicht haben Sie Lust, der Resonanz nachzuspüren, die durch die Karten in Ihnen ausgelöst wird. Vielleicht werden Sie angeregt, sich darüber mit anderen auszutauschen. Wir bauen auf die

Freude am Reflektieren Ihrer eigenen Berufspraxis. Dafür sollen die Karten Impulse liefern.

In diesem Begleitbuch finden Sie „Starke Argumente“ und „Mutige Experimente“. Beide basieren auf unseren Erfahrungen. Das Begleitbuch soll Ihnen Fragen nach dem „Warum“ und dem „Wie“ beantworten. Mit den Karten können Sie systematisch arbeiten oder spielerisch umgehen – allein oder gemeinsam mit anderen. Wir freuen uns, wenn die Karten Sie in Ihrer Haltung stärken, empathisch mit Ihren Schülerinnen und Schülern umzugehen, und Sie ermutigen, Neues auszuprobieren.

Wir möchten Ihnen Mut machen! Verändern Sie gemeinsam mit anderen Ihre Schule so, dass sie für Schülerinnen und Schüler optimale Lernbedingungen ermöglicht und Ihnen und Ihren Kolleginnen und Kollegen eine hohe Arbeitszufriedenheit sichert.

Uns ist bewusst, dass es viele Lehrerinnen und Lehrer gibt, deren Arbeitslust und Arbeitsfreude durch unverantwortlich schlechte Rahmenbedingungen beeinträchtigt werden. Ihnen wird es von außen schwer bis unmöglich gemacht, ihre positive Grundhaltung zu bewahren, und ihre Gesundheit wird leichtfertig aufs Spiel gesetzt. Wir vermuten, dass die eine oder andere Karte in den Ohren dieser Kolleginnen und Kollegen zynisch klingen könnte. Wir möchten hier eindeutig sein. In einigen schulischen Systemen mit ganz besonders herausfordernden Bedingungen lässt sich das, was uns wichtig ist, kaum 1:1 umsetzen. In den allermeisten allerdings schon.

Ein paar Gedanken noch zu den Widrigkeiten des Systems: Immer wieder machen Schulen auf sich aufmerksam, die der täglich gefühlten Belastung nicht mehr standhalten können. Die Lehrerinnen und Lehrer sowie deren Schulleitungen kapitulieren vor den

Herausforderungen des Alltags. Viel zu viele werden krank. Einige spüren, dass sie ihre Schülerinnen und Schüler nicht erreichen können. Die Schülerinnen und Schüler spüren, dass sie kaum Chancen haben, an der Gesellschaft teilzuhaben. Ihnen fehlen die Perspektiven. Für Pädagoginnen und Pädagogen ist es in solchen Schulstrukturen nahezu unmöglich, eine erfüllende Arbeit zu leisten. Frust, Hilflosigkeit und Ohnmacht machen sich breit. Ist die Anzahl der perspektivlosen Schülerinnen und Schüler überproportional groß, wird das bestehende System Schule überfordert. Hier stellt sich daher mit Nachdruck die Systemfrage.

Eine andere häufig geschilderte Überforderungssituation ist die in der UN-Konvention 2006 verabschiedete und von den Mitgliedsstaaten umzusetzende Inklusion. Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene mit unterschiedlichsten Beeinträchtigungen haben ein Recht auf den Besuch einer Regelschule. So weit, so gut. Ein hervorragender Gedanke, wie wir finden. Fakt ist allerdings auch, dass viele Lehrerinnen und Lehrer sich auf die erweiterten Aufgaben, die mit der Inklusion auf sie zugekommen sind, nur unzureichend vorbereitet fühlen. Trotz breit angelegter Fort- und Weiterbildungsinitiativen gelingt es ihnen im Alltag manchmal nur unter Einsatz ihrer eigenen Gesundheit, den Anforderungen gerecht zu werden. Die gegebenen Strukturen scheinen noch nicht überall dazu geeignet zu sein, den Herausforderungen professionell zu begegnen.

Über eine weitere Quelle der Ohnmacht berichten engagierte Lehrerinnen und Lehrer, die gern etwas verändern wollen und die mit ihrer Art zu arbeiten durchaus Erfolge erzielen. Sie scheitern an einer unbeweglichen, als bürokratisch und technokratisch beschriebenen Schulleitung. Initiative wird von oben ausgebremst. Formalia sind immer wichtiger als Inhalte. Notwendige Schulentwicklung mit dem Fokus auf zukunftsorientiertes Lernen wird z. B. mit dem Hinweis auf vermeintlich mangelnde Fachlichkeit ausge-

bremst oder verhindert. Diese Lehrerinnen und Lehrer haben das Gefühl, sich ständig eine blutige Nase an der Betonwand zu holen, gegen die sie mit ihren Ideen laufen. Was für eine Energieverschwendung!

„Love it, change it or leave it“: Das ist die Entscheidung, die in allen beschriebenen Situationen zu treffen ist. „Love it“ dürfte in den meisten Fällen nur schwer machbar sein, sind doch die Bedingungen auf Dauer kaum erträglich. Es droht die innere Emigration oder die Gefährdung der eigenen Gesundheit.

„Change it“: In den hier beschriebenen und ähnlichen Situationen eine ganz besondere Herausforderung, die man nur zusammen mit anderen erfolgreich annehmen kann. Es gibt viele Beispiele für gelungene Systemveränderungen, die Mut machen. Es lohnt sich, ganz genau zu prüfen, ob der zunächst überproportional große Einsatz von Kraft und Energie erfolgreich sein kann. Hilfreich kann eine Prozessbegleitung von außen sein, die das Gesamtsystem mit seinen blinden Flecken konfrontiert. Sehen Sie eine Chance, dass hierfür genügend Beteiligte zu gewinnen sind, und sehen Sie eine Chance auf Erfolg, dann kämpfen Sie!

„Leave it“: In einem unbeweglichen System ist der beste Weg sicher manchmal, ein anderes Umfeld zu finden, in dem man sich entfalten kann. Das zielführende Handeln der Schulleitung ist für erfolgreiche Veränderungsprozesse eine notwendige Voraussetzung. Mit Bürokraten und Formalisten an der Spitze wird sich kaum etwas verändern. Die Begriffe verraten es schon: Bürokratie und Formalismus sind dazu da, den Status quo abzusichern. Sie verhindern, dass sich etwas ändert! Wenn Sie keine Möglichkeit sehen, Ihr System, so wie es ist, zu lieben oder zu verändern, dann sollten Sie ernsthaft darüber nachdenken, es zu verlassen. Sie ver-

bringen gerade wertvolle Lebenszeit damit, sich jeden Tag aufzu-reiben.

Wer definiert eigentlich, was eine „unzumutbare Belastungssitua-tion“ für Lehrerinnen und Lehrer ist? Die gefühlte Belastung durch widrige Bedingungen ist jedenfalls sehr individuell. Während sich der eine Lehrer in einer Klasse mit fünf stark verhaltensauffälligen Kindern überlastet fühlt, dreht seine Kollegin hier erst richtig auf und kommt mit der Situation bestens klar. Was wird von Lehrerinnen und Lehrern erwartet und welche Erwartungen haben sie?

Zitat einer Grundschullehrerin: „Ich habe Kinder in meiner 1. Klasse, die können keinen einzigen vollständigen Satz sprechen.“ Hier schwingen unausgesprochene Erwartungen mit!

Welche Erwartungen dürfen wir an unsere Schülerinnen und Schüler haben? Welche Bedingungen dürfen wir stellen? Oder sollten wir besser keine Erwartungen haben und keine Bedingungen stellen, uns also selbst bedingungslos dem stellen, was wir vorfinden, wenn wir unseren Klassenraum betreten? Denn Erwartungen, besonders die impliziten führen bei Nichterfüllung zu Unzufriedenheit, wenn nicht sogar zur Verzweiflung.

Auch außerhalb der Schule werden widrige Bedingungen für Ver-änderungen in der Schule erzeugt – die Schuladministration, die nach dem PISA-Schock erkennen musste, dass sie Qualität von Schule und Unterricht nicht mit Inputsteuerung erreichen kann, hat die Verantwortung dafür an die Schulen verlagert. Damit ist die Politik erst einmal aus dem Schneider. Dieser Wechsel von der Input- zur Outcome-Steuerung setzt das Vertrauen voraus, dass Schulen – Schulleitungen, Lehrerinnen und Lehrer, Schülerinnen und Schüler und Eltern gemeinsam – die staatlichen Bildungs- und Erziehungsziele auf ihrem eigenen Weg besser erreichen können.

Hierfür muss die Bildungsbürokratie etwas tun, was gänzlich gegen ihre Natur ist: Sie muss den Schulen Zeit und Raum geben. Darüber hinaus muss sie aushalten, dass Schulen unterschiedliche Wege wählen, auf denen sie mit ihren Schülerinnen und Schülern die Bildungsziele erreichen wollen.

Es braucht Zeit und viel Vertrauen! Zeit aber hat die politische Führung der Ministerien nicht – der nächste Wahltermin entscheidet über das berufliche Schicksal der obersten Führungsebene. Auch mit dem Vertrauen hapert es. Die nun „selbstverantworteten“ Einzelschulen, so erleben wir es immer wieder, werden mit detaillierten Vorgaben, Verordnungen, Richtlinien und Handreichungen eingedeckt, entlang derer sie sich verhalten sollen. Eigene Entscheidungen? Fehlanzeige! Wenn das Vertrauen fehlt, muss sich der Elfenbeinturm im Ministerium durch grenzenlose Verrechtlichung absichern – und Schulen ohne Freiräume können ihre Entwicklung nur begrenzt selbst in die Hand nehmen.

Auf der anderen Seite kennen wir eine Vielzahl von staatlichen(!) und nichtstaatlichen Schulen, die trotz widriger Rahmenbedingungen ihren eigenen Weg erfolgreich gegangen sind. Dazu brauchte es die intensive Nutzung vorhandener Freiräume und gelegentlich den Mut, Grenzen zu überschreiten – immer legitimiert durch die Zielsetzungen der staatlichen Normen für gute Schule und guten Unterricht. Die Grund- und Menschenrechte liefern im Konfliktfall ebenfalls gute Argumente für eigenständige schulische Entwicklungsprojekte. Schulen sind so verschieden wie ihre Schülerinnen und Schüler. Schon darum muss zentrale Detailsteuerung scheitern. Solange die Schülerinnen und Schüler nicht zum staatlichen Regelungswerk passen – das werden vermutlich nie alle – müssen die Schulen den Mut haben, das Regelungswerk an ihre Schülerinnen und Schüler anzupassen. Wenn diese Schulen dann noch regelmäßig ihren Entwicklungsstand evaluieren und

sich an der Zufriedenheit aller Anspruchsgruppen und insbesondere an den Lernerfolgen ihrer Schülerinnen und Schüler messen lassen, sind sie weitgehend unangreifbar!

Schulisches Leitungspersonal, das hilfesuchend den Blick nach oben richtet und keine eigenen Entscheidungen auf der Basis innerschulischer, partizipativer Prozesse zu treffen wagt, können zukunftsfähige Schulen im 21. Jahrhundert nicht mehr gebrauchen! Leadership ist gefragt, in der Schule und in der Bildungsadministration.

Viele Rahmenbedingungen im schulischen Arbeitsumfeld werden sich nicht von heute auf morgen ändern, auch wenn dies wünschenswert wäre. Doch selbst unter den gegebenen Umständen gibt es Chancen, über die eigenen Bewertungs- und Verhaltensmuster zu reflektieren, die hilfreichen von den weniger hilfreichen zu unterscheiden und das eigene Handeln zum Ausgangspunkt für Veränderungen zu machen. Dazu laden wir mit diesem Kartenset herzlich ein.

Lehrerprofessionalität liegt uns am Herzen. Es spielt eine Rolle, an wen Lernende geraten. Das betrifft Kinder und Jugendliche in der Schule genauso wie Auszubildende in der Berufsschule oder Erwachsene in Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen. In jedem formalisierten Lernkontext sind diejenigen besonders wichtig, die das Setting konzipieren, die Inhalte festlegen und die Prozesse gestalten. Ihre Planungsentscheidungen und ihr Verhalten in der Situation stellen die Weichen für ein Lernen, das mehr oder weniger erfolgreich ist. Es werden wohl mittlerweile einige Regalkilometer voll Bücher sein, in denen nachzulesen ist, was einen guten von einem schlechten Unterricht unterscheidet. Regalmeter mit didaktischen Tricks und Kniffen, Methoden auf Makro-, Meso- und Mikroebene. Es gibt REzept- und KONzeptbücher, die dem Leser

Good-Practice-Beispiele näherbringen, und jede Menge wissenschaftliche Studien zu sämtlichen Teilbereichen der Pädagogik.

In den letzten Jahren hat die systemisch-konstruktivistische pädagogische Literatur ordentlich an Regalmetern zugelegt. Diese Denkrichtung liefert uns viele nachvollziehbare Erklärungen für Phänomene, die wir auf unterschiedlichen Systemebenen, in der Schuladministration ebenso wie im Unterricht erleben.

In den letzten Jahren sind auch viele Titel dazu gekommen, die sich mit Lehrergesundheit und Entlastung beschäftigen. Lehrerinnen und Lehrer gelten als stark belastet und das hat neben oftmals widrigen Rahmenbedingungen auch mit den „immer schwierigeren Schülerinnen und Schülern“ zu tun. Diese Zuschreibung klingt insbesondere in der aktuellen Berichterstattung über Schule in den Medien durch. Es scheint alles, wirklich alles aufgeschrieben und gesagt zu sein, was es braucht, um gute Schule zu machen und nachhaltiges Lernen zu ermöglichen. Wir können nachlesen, WAS zu tun ist und WIE es zu tun ist. Wenn es nicht klappt, können wir nachlesen, WORAN das lag. Offenbar lässt sich ein Rezept für guten Unterricht und vorbildliche Schulentwicklung nicht so einfach nachkochen. Lehrerverhalten ist nicht standardisierbar wie eine Rezeptur. Ein Schulentwicklungsprozess lässt sich nicht downloaden und anwenden wie die Gebrauchsanweisung für einen neuen Flachbildfernseher.

Nur wenn wir uns aus Überzeugung, mit „open mind, open heart and open will“ (Scharmer 2013) verändern wollen, weil wir tief in uns fühlen, dass sowohl unsere Schülerinnen und Schüler als auch wir davon profitieren werden, können diese Veränderungen wirksam werden.

Wir gehen davon aus, dass den allermeisten Lehrerinnen und Lehrern ihre Schülerinnen und Schüler am Herzen liegen und sie ein Interesse daran haben, dass sie in der Zukunft erfolgreich ihr Leben meistern. Nur wissen wir heute gar nicht so genau, für welche Zukunft wir unsere Kinder (aus)bilden. Mit Sicherheit aber wird die Zukunft „inhaltsfluide“ (Arnold, 2010, S. 94) sein. Fakten- und Begriffswissen verändert und erweitert sich ständig. Schon lange kann ein Mensch Wissen zu eigentlich allen Themengebieten nur ausschnittartig und exemplarisch erfassen und verstehen. Gleichzeitig hat er immer und überall Zugriff auf Zahlen, Daten und Fakten zu allen erdenklichen Themenbereichen. Immer mehr Informationen müssen immer schneller gesichtet und sortiert werden. Es muss entschieden werden, welche Quellen brauchbar sind und welche nicht. Damit geht es immer mehr um Mustererkennung in komplexen Zusammenhängen. Will man diese erfassen und beschreiben, braucht es andere Strategien als zur Aneignung von fertig portionierten Wissenshappen. Unsere Schulen verstehen sich aber immer noch als Institutionen, in denen hauptsächlich Wissen vermittelt wird. Arnold ist überzeugt, dass die wissensbasierten Lernkonzepte aus der Vergangenheit in einer inhaltsfluiden Zukunft keine Anwendung mehr finden können. Das muss „ebenso abwegig an[zumuten, wie der Versuch mit einer Kutsche globalen Handel zu treiben.“ (Arnold, 2010, S. 94) Wir können ihm da nur zustimmen.