



POSITIONEN

Zukunft der Bildung – Zukunft der Schule: Die sechs größten Herausforderungen für Bildung und Schule

Von Christoph Sochart

Zukunft der Bildung – Zukunft der Schule: Die sechs größten Herausforderungen für Bildung und Schule

Von Christoph Sochart

Bildung ist das Fenster in unsere Zukunft, sagt Zukunftsforscher Franz Kühmayer. Und, da wir auf dem Weg von einer reinen Industriegesellschaft hin zu einer Könnengesellschaft sind, spielt unsere Bildung eine immer größer werdende Rolle. Die vielen notwendigen Aufgaben in unserer Bildungsarbeit kann die öffentliche Hand alleine aber nicht mehr stemmen. Somit wird die Förderung der Bildungsarbeit eine gesellschaftliche Aufgabe. Auch an der fehlenden Nachhaltigkeit mangelt es zu oft bei der Bildungspolitik.

Zahlreiche Projekte sind drei oder vier Jahre aktuell und werden dann wieder begraben. Beispielsweise die Projekte Gütesiegel individuelle Förderung, Integration lernbehinderter Jugendlicher in Ausbildung, Schule-Wirtschaft-Arbeitsleben, Entwicklungsgesprächen für Förderschüler und, und, und.

Übergang von einem stabilen System in ein anderes stabiles System

Eine der Folgen: „Change“ ist Tag für Tag an der Tagesordnung an unseren Schulen. Es gibt keine Beständigkeit mehr, denn die meisten Projekte kommen und gehen. Dabei ist Beständigkeit für Bildung ein sehr wichtiges Kriterium. Ohne Vertrauensaufbau kann man in Sachen Bildung kaum etwas erreichen. Darüber hinaus bedeutet Change idealerweise der Übergang von einem stabilen System in ein anderes stabiles System und nicht die berühmte neue „Sau, die immer wieder durch's Dorf getrieben“ wird.

Unser Bildungssystem steht vor spannenden Herausforderungen. Das bedeutet Chancen! Wir müssen die Bildungsqualität steigern, allen Menschen von Geburt an individuelle Lernwege eröffnen und dadurch gerechte Bildungschancen ermöglichen. Jeder muss bereit sein und die Möglichkeit haben, kontinuierlich hinzuzulernen. Investitionen in Bildung sichern die Zukunftsfähigkeit unseres Landes und fördern Integration und gesellschaftliches Engagement.

In diesem White Paper beschäftigen wir uns intensiv mit dem Wandel der Arbeitswelt und einem damit verbundenen Veränderungsmanagement in unseren Schulen. Spannend ist auch der Exkurs von dem zu Beginn zitierten Franz Kühmayer, den wir an dieser Stelle gerne empfehlen: www.reflections.at

1. Berufsorientierung

„Die derzeitige Bildungsförderung gibt eigentlich Anlass zur Freude. Versteht man unter „Bildung“ allerdings einen autonomen, im Menschen sehr individuell abspielenden Erwerb einer Fähigkeit, sich selbst und seine Beziehungen zur Welt in Ordnung zu bringen, so geht es heute zumeist nicht mehr um Bildung“.

Prof. Dr. Gert Melville

Demografischer Wandel, Changemanagement, Zertifizierungen noch und nöcher, neue Berufe: Auf die Arbeitswelt, und damit auf uns und vor allem unsere Kinder, kommt einiges zu. Die Berufs- und Arbeitswelt ändert sich. Und sie ändert sich immer schneller. Das muss auch Auswirkungen auf unsere berufsorientierte Bildung(sarbeit) haben. Industrielle Biografien (Schule, Ausbildung, Job bei immer demselben Arbeitgeber, Rente) wird es zukünftig kaum noch geben. Die jungen Menschen müssen damit leben werden, dass ihre Lebensverläufe ganz anders aussehen. Es werden eher portfolio-strukturierte Biografien sein: mit mehreren Arbeitgebern, mit Phasen der Selbstständigkeit und vielleicht auch der Arbeitslosigkeit. Die einzelnen Phasen aber werden kürzer, was wiederum bedeutet, dass die diesbezüglichen Veränderungen an Geschwindigkeit zunehmen.

Die jungen Menschen auf eine Arbeitswelt im Wandel vorzubereiten

Deshalb gehört es zu den größten Herausforderungen von Elternhaus, Schule und Ausbildungsorganisation (sei es Ausbildungsbetrieb, Hochschule etc.), die jungen Menschen auf diese Arbeitswelt im Wandel vorzubereiten. So vorzubereiten, dass sie trotz vieler (unerwarteter) Umwege ihren Mann und ihre Frau stehen und erleben dürfen, dass Sie diesen unglaublichen und unglaublich schnellen Wandel bewusst steuern können und müssen.

Wenn ich diese Zeile schreibe, wird mir auch der Sinn des Satzes „In der Schule lernt man für's Leben“ immer deutlicher. Wir alle müssen deshalb die individuellen Stärken, Talente und Fähigkeiten in den Vordergrund rücken. Die „Schule von morgen“ sollte deshalb auch Wissen vermitteln. Die Betonung liegt auf „auch“, denn: Immer bedeutender werden in diesen Denkkonzeptionen Themen wie Soziales Lernen, Kritik- und Demokratiefähigkeit und eine kompetenzorientierte Berufs- und Lebensplanung.

Hinzu kommen die Perspektiven des Arbeitsmarktes und der Unternehmen. Diese Sichtweise mag man verneineln, weil vielleicht alles, sogar die Bildung, damit kommerzialisiert wird. Es ist aber auch in Zukunft schlicht die einzige Möglichkeit, zu überleben. Deshalb muss die Ausbildungsfähigkeit der jungen Menschen im Vordergrund stehen. Letztendlich auch die Berufsfähigkeit, also der Wille und die Kraft, den individuellen Wandel in der Arbeitswelt positiv zu erleben, in einen Job zu kommen und diesen Job auch durchzustehen. Wir müssen also die jungen Menschen fit machen für's Leben.

Die Kernthemen der Schule

Dies hat am Ende des Tages große Auswirkungen auf die Berufsorientierung, die sehr früh beginnen muss. In den Schulen müssen Kernthemen und soziale, personale und persönliche Kompetenzen vermittelt werden, denn Initiative, Eigenverantwortung, Engagement, soziale Verantwortung, Veränderungsbereitschaft, Konfliktfähigkeit, Innovationsfreude, Lernbereitschaft und Flexibilität werden immer bedeutender. Hieraus folgt aber auch, dass wir bereits in der Schule (und später auch in den Unternehmen) Systeme ermöglichen müssen, in denen man Fehler machen darf: Nur aus Fehlern und Krisen lernt man wirklich! Die Lernumgebungen müssen immer mehr die Grenzen der Schule sprengen. Lernortwechsel, raus in die Praxis, heißt hier die Zauberformel. Eltern, Lehrkräfte und Schule müssen aber auch eine neue Lernkultur vermitteln. Eine Lernkultur, die durch Neugier motiviert und am Ende des Tages Leistungsbereitschaft, Begeisterung und Kreativität fördert.

2. Wandlungsbereitschaft

„Bildung ist nicht nur Kompass des Einzelnen, sondern der Pfeiler, auf dem die bürgerliche Gemeinschaft mit ihrem Bedürfnis nach konstruktiver Auseinandersetzung ruht. Wir benötigen im universitären Bereich den Mut zur Universalität und Interdisziplinarität und zum kreativen Umweg“.

Prof. Dr. Michael Hüther

„Wir müssen die jungen Menschen auf eine Arbeitswelt im Wandel vorbereiten“. Dieser Satz klingt mir noch im Ohr, wenn ich über die Wandlungsbereitschaft nachdenke. Im Volksmund heißt es mittlerweile etwas schwerhaft, dass die einzige Konstante der Wandel sei. Das kann man so natürlich nicht stehen lassen, wäre es denn ernst gemeint. Dennoch: Die Gesellschaft, also auch die Unternehmen und auch die Schulen sind sich stetig ändernden Anforderungen und Einflüssen ausgesetzt. Aspekte, die Anpassungen und Veränderungen notwendig machen. Aus diesem Grunde allein wird es zukünftig für alle Organisationen, auch für unsere Schulen und andere Bildungseinrichtungen überlebensnotwendig, Veränderungsbedarf zu erkennen und die Fähigkeiten zu besitzen, diesen Bedarf umzusetzen.

Notwendige Akzeptanz für notwendige Veränderung

Wollen wir alle dieses Ziel erreichen, müssen wir uns aber auch die Frage stellen, wie es Schulen gelingen kann, die absolut notwendige Akzeptanz für notwendige Veränderung innerhalb des Lehrerkollegiums der Schule zu schaffen. Gibt es Möglichkeiten, Einfluss zu nehmen auf die Wandlungsbereitschaft der Mitglieder im Lehrerkollegium? Auf jeden Fall scheint es nach Hüther (siehe oben) ein „Bedürfnis nach konstruktiver Auseinandersetzung“ zu geben. Das scheint doch dafür zu sprechen, dass man grundsätzlich Menschen und Situationen verändern kann? Der Düsseldorfer Psychologe Kai Lenßen, anerkannter Experte für psychosoziale und nachhaltige Entwicklung, bejaht dieses Veränderungspotential: „Was macht den Traumberuf zum Traumberuf? Unter welchen Bedingungen übernehmen wir Verantwortung und wofür? Was motiviert wen zum Klimaschutz und Energiesparen? Warum verhalten sich Politiker so und nicht anders? Personen haben vielfältige und individuell ernst zu nehmende Anlässe für ihre Entscheidungen und ihr Handeln. Soll sich etwas dauerhaft verändern, müssen solche Motive erkannt werden. Erst auf dieser Grundlage können erfolgreiche Maßnahmen systematisch erstellt und angewendet werden.“ Dann kann man sich auch die Frage stellen: „Mal angenommen, wir wären erfolgreich, woran würden wir es eigentlich merken?“

Der bereits erwähnte österreichische Zukunftsforscher und Arbeitswissenschaftler Franz Kühmayer betonte in seiner Studie „Future of work“, dass die vorher beschriebenen tiefgreifenden Veränderungsprozesse sehr starke Auswirkungen auf die Persönlichkeit des Menschen individuell haben werden. Aus diesem Grunde fokussiert Kühmayer seine Gedanken auch in der These „Nachdenken über Bildung ist niemals nur nachdenken über Schule oder Ausbildung, sondern immer auch Nachdenken über die Gesellschaft“.

Schulen benötigen ein Leitbild, zumindest aber Ziele

Verfolgt man die Change-Debatten im Netz und in der Fachliteratur, wird für die Schule eines auf jeden Fall deutlich: Jede Schule benötigt eine klar formulierte Vereinbarung, beispielsweise ein zukünftiges Leitbild, dass alle internen Zielgruppen, namentlich das gesamte Lehrerkollegium, mitentwickelt haben, dahinter stehen und gemeinsam auch anstreben zu realisieren. Es darf zukünftig nicht unklar sein, wohin die Reise geht. Auch darf die Wandlungsbereitschaft nicht nur für Teile der Schule gelten, sondern für alle Betroffenen.

Wandlungsbereitschaft ist möglich

Ich kenne viele Beispiele dafür, dass lebendige, am Menschen orientierte Veränderungsprozesse erstens erfolgreich sind und zweitens auch die Kultur einer Organisation, also auch einer Schule, nachhaltig verändern können. Das geschieht auch über Leitbildprozesse. Nicht nur, aber auch, denn: Das gemeinsame Ziel muss allen Beteiligten klar sein. Dieser Aspekt ist uns beispielsweise sehr wichtig, wenn wir in Schulleiterseminaren das Thema „Change“ ansprechen. Unsere bei Lehrkräften und Schulleitern beliebte Trainerin, die wir hier einsetzen, Petra Klenzner aus Solingen, Lehrerin und ausgebildete Coachin, erklärte mir unlängst: „Zu den schwierigsten Veränderungsvorhaben zählt, den Kollegen und Kolleginnen eine neue Art zu denken und zu handeln, nahe zu bringen“. Das läge unter anderem daran, so Frau Klenzner, dass die Schwierigkeit einer Kulturveränderung fast immer unterschätzt wird. Die gute Nachricht aber ist: Veränderungen sind möglich. Wandlungsbereitschaft ist möglich. Dann wird mir auch der Hütherische Ansatz klarer: Wir brauchen den Mut zu kreativen Umwegen.

Erfolgsfaktoren

Netzwerke werden durch den wechselseitigen Nutzen der Teilnehmer, hier kann man den Nutzen für das Netzwerk, aber auch den Nutzen für die einzelnen

Akteure betonen, durch eine klare Kommunikation, durch Vertrauen und Wert-Schätzung zusammengehalten. Es entstehen formelle und informelle Beziehungen zwischen den Akteuren und handlungsfähige Systeme werden aufgebaut.

3. Profilentwicklung – Schwerpunktsetzung

„Angesichts der heutigen Wissensproduktion und –differenzierung stößt das neuhumanistische Bildungskonzept an seine Grenzen. An seine Stelle sollte ein Set von Kompetenzen treten: die Kompetenz zum Wissenserwerb, zur kritischen Prüfung der Wissensbestände und zur Aussonderung unbrauchbaren Wissens“.

Prof. Dr. Winfried Schulze



(Quelle: <http://www.realschule-spenge.de/lernen/index.html>)

Im Zuge der Diskussion um die Zukunftsfähigkeit unserer Schulen wird der Aspekt der „Bildungsqualität von Schulen“ immer bedeutender. Viele Bürgermeister heute wissen, dass ihr Wirtschaftsstandort fast nur die notwendigen „Klugen Köpfe“ im Sinne der Fachkräftesicherung anziehen kann, wenn die Schulen am Ort gut und besser sind. Familien jedenfalls suchen sich ihre Wohn- und Arbeitsorte mittlerweile schwerpunktmäßig auch dahingehend aus, zumindest die, die es sich leisten können. Umso wichtiger wird auch die Entwicklung eines schulspezifischen Profils. Auch bei diversen Zertifizierungsverfahren (beispielsweise MINT NRW) wird durch die Jury immer häufiger abgefragt, ob die Schule für sich ein eigenes Profil erarbeitet hat. Unsere Stiftung hat dazu ein eigenes Workshopmodul entwickelt. Vom Prinzip her arbeiten in diesem Workshop alle Betroffenen zwei Tage an Hand des Fächerkanons an diesem Profil. „Alle Betroffenen“ meint: Schulleitung, Lehrkräfte (natürlich auch die Studien- und

Berufswahlkoordinatoren), Schülerinnen und Schüler, Berufsberater, Eltern und ggf. der Unternehmenspartner. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass diese Arbeit den Teamgeist und Zusammenhalt in der Schule stärkt und fördert. Viele Partner fragen auch danach, beispielsweise Unternehmen, die Praktikaplätze zur Verfügung stellen werden. Und Eltern, die eine „gute Schule“ für ihr Kind suchen.

Gute Schulen sind ein knallharter Standortfaktor

Umso interessanter sind in diesem Zusammenhang die Ergebnisse einer qualitativen Untersuchung von insgesamt zehn Schulleitungen von Mannheimer Hauptschulen und Gymnasien, die zu ihrer Profilentwicklung befragt wurden. „Es zeigen sich Unterschiede in der angenommenen Wirkrichtung von Schulprofilen und hinsichtlich des inhaltlich-formalen Verständnisses. Die Zweckbestimmung von schulischer Profilentwicklung bleibt aus Sicht der Schulleitungen dagegen diffus. Paradox mutet an, dass die Schulen einerseits zwar Wettbewerb begrüßen, sich aber andererseits keine Konkurrenz machen wollen. Weiterhin wird deutlich, dass die Schulen auf die von außen herangetragene Forderung nach Profilentwicklung eher mit Passivität reagieren, denn eigentlich „haben wir doch schon ein Profil“, so der Autor der Studie.

Wir kommen im Rahmen unserer Arbeit aber zu anderen Ergebnissen. Mit dem Schulprofil erkennen die Mitglieder des Lehrerkollegiums, aber auch die anderen internen und externen Zielgruppen, wie das gemeinsame Ziel lautet und wie die Meilensteine aussehen. Und, wenn man ein gemeinsames Ziel hat, dann kann der Weg auch einfacher beschritten werden. Sogar wenn er ab und zu steinig wird. Wir haben ebenso festgestellt, dass die Lehrerinnen und Lehrer ihre Schule extern besser beschreiben können. WOFÜR steht eigentlich unsere Schule? WO und WODURCH heben wir uns von anderen Schulen ab? WARUM sollte unsere Schule zertifiziert werden? Die Schulen, die sich ein Profil gegeben haben, können diese Fragen aus dem Stegreif beantworten. Ein Schulleiter sagte einmal zu mir: „Wenn meine Kolleginnen und Kollegen morgens um 3 geweckt werden, können sie diese Fragen sofort beantworten ohne zu überlegen“. Von uns befragte Berufswahlkoordinatoren erklärten uns, dass Kolleginnen und Kollegen besser motiviert seien und das Schulprofil positive Auswirkungen auf Teamgeist, Information und Kommunikation hätte. Auch die Zusammenarbeit im Lehrerkollegium und sogar zwischen den Schülerinnen und Schülern hätte sich verbessert. Aufgrund der mit einem Profil verbundenen Schwerpunktsetzung würden Schüler mit besonderen Bedürfnissen profitieren, betonten die Lehrkräfte in den Gesprächen mit uns.

4. Vernetzung

„Flexibilisierung und Differenzierung sind Grundvoraussetzungen, um Fort- und Weiterbildung zukunftsgerecht zu gestalten und die Berufsfähigkeit zu optimieren. Dies gelingt am ehesten durch neue und erweiterte Formen der Zusammenarbeit der Bürgergesellschaft“.

Prof. Dr. Günter Stock

Einer „meiner“ Schulleiter sagte einmal zu mir: „Es geht nicht darum, tolle Schulgebäude zu bauen, sondern ein Umfeld zu schaffen, das faszinierte Schüler hervorbringt. Der Schüler ist das System“. Ein wunderbarer Satz! Im Zeitalter eines Umbruchs in eine integrative Wissensgesellschaft muss der Lernende in den Mittelpunkt gestellt werden. Und in diesem Zusammenhang muss ein Bildungssystem so aussehen, dass es den Schüler bestmöglichst unterstützt, seine Talente und Fähigkeiten zu entdecken und seine Potentiale zu fördern, auszubauen.

Zu den Kernforderungen gehört ein vorbildliches Bildungssystem

Dr. Roland Kaehlbrandt, Chef der Stiftung Polytechnische Gesellschaft in Frankfurt, formuliert das auf seiner Webseite so: „Zu den Kernforderungen gehören ein vorbildliches Bildungssystem mit entsprechenden Kindergärten, Schulen, Berufsschulen, Hochschulen, (...). Die Aufgaben im Bereich der Bildung, präzise: der Vermittlung von (Aus-)Bildungsfähigkeit, liegen durch die Bildungsstudien der letzten Jahre auf der Hand. Hier muss es darum gehen, Förderung als Kontinuum zu verstehen, beginnend mit der Altersgruppe von „0 bis 3“, dann aber die Förderung fortzusetzen, um das, was bis dahin aufgebaut wurde, nicht wieder zu verlieren, wie es oft der Fall ist. Die Schwerpunktsetzung wird sich an den – auch personellen – Möglichkeiten orientieren müssen. Das Prinzip fördernder Begleitung bis zum Berufseintritt sollte aber nicht in Frage gestellt werden.“

Kühmayer sieht die Besonderheit darin, dass die Schule sich als Bestandteil DER Gemeinschaft sieht. Also die Schule als System IN einem noch größeren System. Und, aus dieser Perspektive kommt man dem oft verteufelten Begriff „Netzwerk“ nicht mehr vorbei. Klar: Heute ist Jeder ein „Networker“ und ohne „Networking“ kommt keine Tagung, kein Kongress mehr aus. Aber, wirkliche Netzwerkarbeit ist mehr. Wir kennen das aus unseren unterschiedlichen Netzwerken, die wir aufbauen, betreuen und pflegen bzw. in denen wir mitwirken. Da gibt es Netzwerke, die außerordentlich gut laufen. In diesen Netzwerken gibt es keine Besitzstände, sondern ausschließlich Verantwortlichkeiten für DAS Thema des Netzwerks. Wir erleben das beispielsweise in unserem Netzwerk „Die

Düsseldorfer Lesebande“, dass sich um die Leseförderung der Kinder und Jugendlichen in Düsseldorf kümmert und Jahr für Jahr mit dem „Düsseldorfer Lesefest“ aufwartet und hier 10.000 Kinder, mehrere tausend Erwachsene und viele Promis zusammentrommelt (www.leseban.de). Ein anderes Beispiel ist unser MINT Netzwerk mit einem anderen thematischen und organisatorischen Schwerpunkt, dennoch aber auch erfolgreich (www.mint-duesseldorf.de). Es gibt aber auch Netzwerke, die weniger gut funktionieren.

Leben und arbeiten in sozialen, realen Netzwerken

Denken wir an den bereits thematisierten Umbruch zu einer Wissensgesellschaft, wird uns immer deutlicher, dass das Leben und Arbeiten in sozialen, regionalen und realen Netzwerken immer wichtiger wird, denn: Letztendlich geht es auch um unsere eigenen personalen, personellen, sachlichen und auch finanziellen Ressourcen. Die Folge: Schon heute entstehen spannende Cluster in Deutschland: MINT-Cluster, Kinder-Cluster, Cluster für mobile Technologien und so weiter.

Auf dem Deutschen Schulleiterkongress 2012 durfte ich zu diesem Thema vortragen gemeinsam mit der Bildungsexpertin Dr. Heike Hunecke aus Düsseldorf. Wir rutschten dabei in spannende Gespräche mit Teilnehmern und stellten fest, dass Vernetzungsprozesse gerade für Schulleiterinnen und Schulleiter immer wichtiger werden: „Ich kann meine persönliche Einstellung reflektieren, komme besser mit Kollegen ins Gespräch und lerne offener zu kommunizieren“, sagte mir ein Schulleiter beim Kaffee. Eine andere Teilnehmerin erklärte in der Feedbackrunde nach unserem Vorschlag, sie würde lokale Netzwerke intensiv nutzen, um informelle Beziehungen schneller zu erkennen und für sich nutzbar zu machen: „Es ist super einfach zu wissen, wer mit wem kann und wer NICHT mit wem kann“. Das ist auch meine persönliche Erfahrung: Meine eigene Analyse von unseren sozialen Netzwerken vor Ort hilft mir, mein eigenes Tun zu optimieren, andere Systeme und ihr Tun besser zu verstehen und damit auch ihr Tun besser, schneller und im Vorfeld einzuschätzen (vielleicht auch vorherzusehen) und mögliche Entwicklungen zu prognostizieren.

Das Erkennen von informellen Beziehungen wird bedeutend

Klar wird mir in meiner Netzwerkarbeit aber mir mehr: SINN-volle Netzwerkarbeit funktioniert nur, wenn Vertrauen im Netzwerk unter den Teilnehmer aufgebaut werden kann und wenn es einen Nutzen für das gesamte Netzwerk und die einzelnen Teilnehmern gibt. Anders

geht der Schuss nach hinten los – auch hier musste ich meine persönlichen, traurigen Erfahrungen machen.

5. Interne Kultur

„Der interkulturelle Dialog wird nur glücken, wenn die Gesprächspartner bereit sind, selbstkritisch das eigene Denken, Wissen und Handeln zu hinterfragen und sich auf einen wechselseitigen Lernprozess einzulassen.“

Prof. Dr. Jutta Limbach

Denke ich an das Thema „Interne Kultur“, denke ich meistens zunächst an unser Projekt „Seniorexperten Düsseldorf“. Die „Seniorexperten“ wurden vor einigen Jahren von der landesweiten NRW-Schulstiftung ins Leben gerufen. Von dem Vorstandsvorsitzenden der Stiftung, Roland Berger, wurden wir damals gefragt, ob wir uns als Unternehmenschiff Düsseldorf mit unserer Stiftung PRO AUSBILDUNG vorstellen könnten, eine lokale Dependence in Düsseldorf zu gründen. Wir konnten! Heute gibt es rund 50 Seniorexperten in Düsseldorf und fast 400 in NRW. Seniorexperten sind aktive oder ehemalige Führungskräfte, die ehrenamtlich Schulleitungen als Mentoren betreuen. Die Idee ist gut: Das Wissen der Unternehmensvertreter soll nicht verloren gehen. Und dieses Wissen nützt auch den Schulleitungen auf ihrem Weg zu einer eigenverantwortlichen Schule. Ich weiß, ein heeres Ziel. Aber: immerhin ein Ziel. Konkret geht es dabei um Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Budgetverantwortung, Team- und Personalentwicklung, aber auch um interne Kommunikation im Lehrerkollegium, um optimierte Organisation der Verwaltungsaufgaben, Marketing, Profilentwicklung und Projektmanagement. „Senior“ steht im Übrigen nicht für „alt“, sondern für „erfahren“.

Zurück zum Thema „Interne Kultur“: Warum denke ich dabei an „unsere“ Seniorexperten? Weil wir unsere Führungskräfte aus der Wirtschaft auf ihren neuen Job in der Schule intensiv vorbereiten. Und, ein wichtiges Oberthema sind die Kulturunterschiede zwischen Unternehmen und dem „Betrieb Schule“. Die Seniorexperten gehen nicht ins Projekt nach dem Motto „Jetzt zeigen wir Euch mal wo der Hammer hängt“. Ganz am Anfang arbeiten wir mit den Seniorexperten daran, die interne Schulkultur zu verstehen. Welche Merkmale zeichnen Schulkulturen aus und wie unterscheiden sie sich von einer Unternehmenskultur. Faktoren, die die Seniorexperten beobachten, wenn sie die jeweilige Schulkultur versuchen wahrzunehmen, sind Regeln, Wertvorstellungen, Kommunikations-, Informations- und Handlungsmuster sowie Gewohnheiten (z.B. im Lehrerkollegium). Wir bitten die Seniorexperten auf Wiederholungen diverser Handlungs- und Kommunikationssituationen verstärkt zu achten. Wir empfehlen: Fragen Sie, welche Bedeutung

und welchen Wert die Lehrkräfte ihrem Tun beimessen. Kommunikationsexperte Michael Loebbert betont in diesem Zusammenhang: „Interessant sind besonders Antworten, bei denen Sie das Gefühl haben, dass darin formulierte Ansprüche und gelebte Wirklichkeit auseinanderklaffen. Finden Sie diese Leitdifferenzen auch in anderen Situationen, mit anderen Lehrkräften?“

Meine Wahrnehmung, der Film in meinem Kopf

Achtung, Falle: Loebbert entlarvt einen der größten Fehler, auf den wir die Seniorexperten, aber auch die Unternehmensvertreter in unserem Projekt „Lernpartnerschaften“ immer wieder hinweisen: Ich nehme ein Merkmal als besonders prominent wahr, weil es einen großen Reiz AUF MICH hat oder einen starken Widerspruch BEI MIR auslöst. Was hier auffällig ist, ist zunächst auffällig FÜR MICH. Meine Wahrnehmung ist das! Nicht mehr. Mein eigener Film läuft in meinem Kopf ab. Das hat allerdings meistens nicht viel mit der Wirklichkeit zu tun, beont Loebbert. Wir sagen deshalb unseren Seniorexperten: Wenn Sie in eine Schule kommen, lassen Sie sich nicht narren. Was IHNEN auffällt, sagt zunächst einmal etwas über SIE aus. „Und das ist auch schon interessant“, lächelt Loebbert verschmitzt.

Wenn ich in meiner Eigenschaft als Wirtschaftsmediator erstmalig in einem Unternehmen bin, spüre ich die Kultur. Die Art, wie ich begrüßt werde. Wie die Büros eingerichtet sind. Ich nehme den Geruch wahr. So ist es auch in der Schule: Schon nach wenigen Gesprächen haben unsere Seniorexperten eine starke Wahrnehmung, was den Lehrern, den Schülern und den Eltern wichtig ist. Welche Werte ihnen wichtig sind.

Innere Kultur: Respekt, Offenheit und Fairness

Und, wie Führung gelebt wird. Wenn die Mitglieder unseres Arbeitskreises SIEGEL berufswahl- und ausbildungsfreundliche Schule in die Schule gehen, um Gespräche unter anderem mit den Lehrkräften und der Schulleitung zu führen, dann achten sie stets auch darauf, ob beispielsweise der Teamgeist in der Schulleitung gut und von gegenseitigem Respekt geprägt ist. Und ob die Zusammenarbeit im Kollegium und das Verhältnis zwischen Schulleitung und Kollegium von Respekt, Offenheit und Fairness geprägt sind. Ich bin der Auffassung, dass eine Schule nur zukunftsfähig ist, wenn diese Kriterien erfüllt sind. Im besten Falle sind sie auch dokumentiert und werden schriftlich und mündlich kommuniziert. Manchmal hängen Plakate aus! An den Wänden der Klassenzimmer haben die Schüler oft diese Werte visualisiert: „Wir lassen den Anderen in Ruhe aussprechen“,

las ich unlängst in der vierten Klasse einer Düsseldorfer Grundschule.

Menschen, die miteinander arbeiten, haben eine gemeinsame Geschichte, zumindest in diesem System. Und sie haben eine gemeinsame Geschichte, wie Sie sich zusammengefunden haben. Sie entwickeln gemeinsame Annahmen und Regeln, wie sie sich organisieren. Zur „Geschichte“ nutzen wir, wenn wir in der Schule mit dem Lehrerkollegium oder in einem unserer Ideenkreise arbeiten, ein spannendes Instrument. Kennen Sie die „Zukunft rückwärts“? Das geht so: Sehr oft reden wir über die Zukunft der Bildung und vernachlässigen dabei unsere Vergangenheit. Wir treffen uns und fragen „Wo wollen wir hin?“ ohne dass wir verstehen, wo der andere herkommt, welche Erfahrungen er hat und was er meint, wenn er „nach vorne“ sagt. Wir verstehen uns besser, lernen mehr und treffen effektivere Entscheidungen, wenn wir uns die Zeit nehmen, die Vergangenheit zu betrachten und dieses Wissen zu nutzen, um klarer auf unsere Handlungsoptionen für die Zukunft zu blicken. Diese Methode nennt man „Future Backwards“ und stammt von Dave Snowden.

„Zukunft rückwärts“

Wir arbeiten in Schulen und auch in unseren externen Netzwerken gerne mit dieser Methode. Man beginnt mit einer Frage. Bei uns war das zuletzt: „Was ist die Zukunft unseres Gütesiegels?“ Man modelliert dann in seiner Gruppe zunächst die Gegenwart: „Wo steht unser Gütesiegel heute?“ Wir schrieben Punkte dazu auf Moderationskarten und fokussierten sie in Cluster. Dann ging es zurück: „Wie kam es dazu?“ Wir versuchten, schrittweise rückwärts zu gehen. Von kürzlichen Entwicklungen, etwa der Gewinnung neuer Unterstützer (wir nennen sie Supporter) kamen wir zu größeren Dingen, dem Wettbewerb unter Schulen, neuen Schulformen in Hamburg, Berlin und NRW, innovativen Bildungstendenzen, dem Demografischen Wandel und dem Kampf um die schlaue Köpfe. Dann ging es in die Zukunft: Wir thematisierten zwei Szenarien: Eins war die wünschenswerte, positive Zukunft. Eins war der Worst Case - das war das Schlimmste, in dem alles schief ging. Dann begannen wir damit, Wege von heute in diese beiden Zukunftsszenarien zu konzipieren. Dabei fanden wir Abzweigungen und neue Wege, deren entscheidende Weichen bereits teilweise in der Vergangenheit gestellt worden waren. Wir fanden sicherere und unsicherere Wege, Schlüsselmomente usw. Am Ende hatten wir, trotz der schwammigen Fragestellung ein sehr klares Bild über das, was da Entstehen könnte und über die wichtigsten nächsten Schritte und die Folgen dieser Schritte.

Ziele setzen und Ziele auswählen

Das Instrument „Die Zukunft rückwärts“ ist deshalb besonders spannend, weil man gut erkennen kann, wie wir uns bzw. in der Schule gemeinsam Ziele setzen und Ziele auswählen. Wie wir Entscheidungen treffen! Wie wir Regeln setzen! Diese Merkmale sind sehr eng mit der Geschichte der Schule verbunden und aus ihr hervorgegangen. Loebbert weist darauf hin, dass diese Muster sogar überdauern können, wenn Lehrkräfte schon lange ausgeschieden sind.

Zu „guter“ Letzt ein Hinweis in diesem Zusammenhang: Auch eine Schulkultur kann einen Burn-out erleben. Die Schule hat es dann schlichtweg versäumt, Werte, Merkmale und Muster zu entwickeln. Die Bindung zur Schule, die Bindung im Kollegium geht verloren. Die Arbeit in der Schule macht keine Freude mehr. Man nennt das „Organizational Burnout“ und kann natürlich auch in Unternehmen, Verbänden und Vereinen auftreten. Der Unternehmensberater Gustav Greve beschreibt in seinem gleichnamigen Buch, was darunter zu verstehen ist und ergründet, wie es dazu kommen kann, wenn eine Organisation ausgebrannt ist. Greve: „Ein Organizational Burnout liegt dann vor, wenn sich ein aktives Organisationssystem [...] in einem erschöpften und paralysierten Zustand befindet und mit eigenen Ressourcen diesen, als unerwünscht erkannten, Zustand nicht mehr positiv verändern kann.“

Mein Tipp: Lassen Sie es nicht so weit kommen! Verstehen Sie sich in der Schule als Team, als Teil eines ganzheitlichen Systems. Entwickeln, thematisieren und kommunizieren Sie Ihre gemeinsamen Ziele. Ein wichtiges Kriterium dabei ist die interne Kommunikation, die durch Freundlichkeit, wertschätzende Akzeptanz und ein partnerschaftliches Miteinander geprägt sein sollte.

6. Qualitätsmanagement

„In einer Zeit der Rankings und Ratings, des Benchmarkings, der Exzellenzwettbewerbe und der Evaluationen wird immer deutlicher, wie begrenzt die Reichweite und Sinnhaftigkeit vieler dieser Maßnahmen ist. Vielmehr kommt es darauf an, die Bildungsziele und Qualifikationswege inhaltlich zu bestimmen“.

Dr. Wilhelm Krull

In unseren Schulleitungsseminaren ist die Qualitätsentwicklung eigentlich immer ein Thema, beispielsweise wenn unsere Schulleitungstrainerin Petra Klenzner über Personalentwicklung und Schulentwicklung spricht. Entscheidend sind, so Frau Klenzner, motivier-

te, qualifizierte und vitale Lehrpersonen, der Wille, Unterricht zu optimieren und zu verändern, indem man mentale Modelle, Haltungen und Antreiber kennenlernt und letztendlich findet Schulentwicklung im Team statt. Nicht zu vergessen Teamentwicklung (im Übrigen auch ein Thema in unseren schulischen Entscheiderseminaren), denn: „Gelingen und Scheitern von Schulentwicklungsprozessen hängt davon ab, (...) inwieweit Teamarbeit und Teamentwicklung gelingen und als Kooperationsstrukturen in der Schule verankert werden. Kollegiale Kooperation sowie die damit verbundene gemeinsame Reflexion über Unterrichtsentwicklung ist unabdingbar für nachhaltige Schulentwicklung.“ (Bastian, J. / Rolf, H.G.: Vorbevaluation des Projekts „Schule & Co“, 2001)

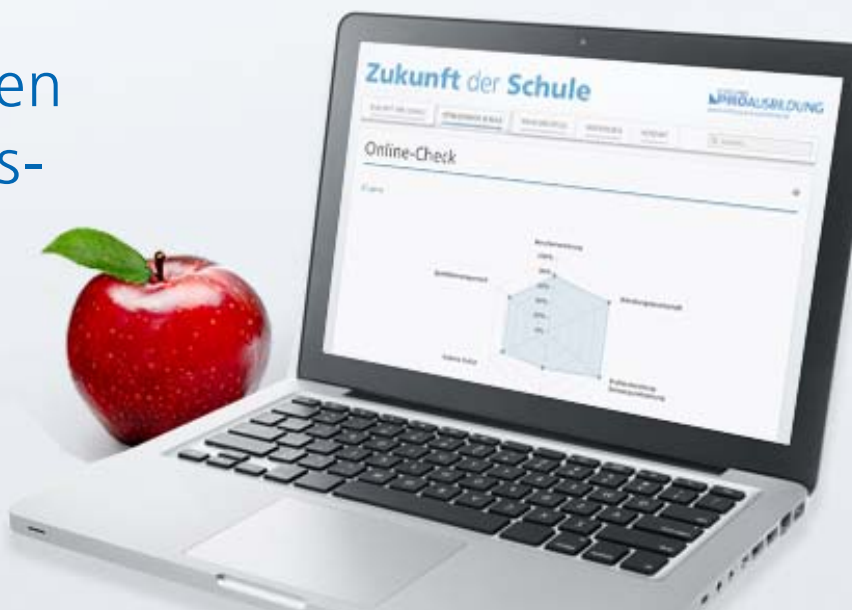
Schwerpunkte eigener Qualitätsstandards

Eine zukunftsfähige Schule hat nach unserer Meinung entweder ein eigenes Konzept zum Qualitätsmanagement oder unterzieht sich einer Qualitätsanalyse oder einem Zertifizierungsverfahren, beispielsweise dem SIEGEL berufswahl- und ausbildungsfreundliche Schule. Dieses Gütesiegel (www.netzwerk-berufswahlsiegel.de) mit dem Schwerpunkt Berufsorientierung entwickelt mehr und mehr gemeinsame Qualitätsstandards. Schwerpunkte dabei sind das schulinterne Curriculum, das Schulprogramm, die Förderung der Schüler, selbstbestimmtes und selbstgesteuertes Lernen, die Schulkultur, die Führungsverantwortung der Schulleitung, Personalentwicklung und Qualifizierung der Lehrkräfte, Kooperation mit externen Partnern und das eigenverantwortliche Handeln und Arbeiten der Schülerinnen und Schüler. Aspekte, die beispielsweise bei SEIS, einem Qualitätsentwicklungskonzept der Bertelsmann Stiftung, eine große Rolle spielen.

Das SEIS-Qualitätsverständnis von guter Schule wird durch Fragebögen konkretisiert, die sich an alle richten, die am Schulalltag teilhaben: Schüler, Lehrer, Eltern, Ausbilder und sonstige Mitarbeiter. Auf diese Weise erfolgt aus mehreren Perspektiven eine ganzheitliche und differenzierte Momentaufnahme der Schulsituation. Die Bertelsmann Stiftung hat verschiedene Unterstützungsangebote entwickelt, die den Schulen einen professionellen Umgang mit dem Instrument und den gewonnenen Daten ermöglichen. Ein Baustein ist die internetgestützte Software für die Eingabe und Auswertung der Daten sowie die Zusammenfassung der Ergebnisse zu einem vergleichenden Schulbericht, aus dem die Schulen ihre Maßnahmenplanung ableiten. Darüber hinaus gibt es zahlreiche Materialien, die über das Selbstevaluationsinstrument informieren. Mehr dazu unter www.seis-deutschland.de.

Schulen testen ihre Zukunftsfähigkeit

www.zukunftderschule.de



Als Benefit für interessierte Schulen haben wir einen kleinen Zukunftstest für Schulen entwickelt. Hierbei handelt es sich nicht um ein Evaluierungsinstrument. Der Test ist ein sehr niederschwelliges Angebot, um mit dem Kollegium oder externen Partnern reflektierend ins Gespräch zu kommen. Beim Test entstehen Wertungs-Waben, die z.B. von mehreren Kolleginnen und Kollegen durchgeführt und anschließend verglichen werden können. Was die Schulen daraus machen bleibt ihnen überlassen. Weiterhin interessierte Schulen können eine ausführliche Auswertung anfordern. Der Test und die ausführliche Auswertung sind ein kostenfreies Angebot der Stiftung PRO AUSBILDUNG.

Unsere Schulen haben sich schon vor Jahren auf den Weg gemacht, schulische Qualität zu sichern und weiterzuentwickeln, um ihre Zukunftsfähigkeit zu gewährleisten. Dies wird beispielsweise daran deutlich, dass in vielen Schulen Leitbilder, pädagogische Leitziele und Grundsätze entwickelt werden oder sehr konkrete Projekte zur Schulentwicklung initiiert wurden. Viele Schulen lassen sich auch zertifizieren, beispielsweise im Bereich ihrer Berufswahl- und Ausbildungsfreundlichkeit mit dem Berufswahlsiegel. Oder im Themenblock MINT mit den nordrhein-westfälischen Gütesiegeln MINT-HAUPT und MINT-REAL.

Keine Evaluierung – ein sinnvolles niederschwelliges Instrument

Immer wieder wurden wir als Stiftung mit dem Schwerpunkt Berufsorientierung von Schulleitern und

Lehrkräften nach einem Quicktest gefragt. So wie man ihn beispielsweise im Fitnessstudio erhält, wenn man dort Mitglied wird. Einen Test, der einordnet und beim Training unterstützend helfen kann - ohne komplizierte Prozesse in Gang bringen zu müssen.

Um so einen Fitnessstest für Schulen geht es bei Zukunft der Schule. Mit diesem Test für Schulen haben wir unsere Erfahrungen und Erkenntnisse aus Workshops, Zukunftswerkstätten und aus Zertifizierungsprogrammen zusammen getragen und eine individuelle, interaktive Webseite konzipiert. Was die Schulen aus den Ergebnissen machen - das ist ihre Sache: angehen, wachsen - das wäre eine Möglichkeit.

Denkanstoß und Impulsgeber

Zukunft der Schule ist kein Evaluierungsinstrument. Und auch keine wissenschaftliche Habilitationsarbeit. Unser Fitnessstest soll Denkanstoß und Impulsgeber sein. Beispiel: In einer Schule haben mehrere Kolleginnen und Kollegen den Fitnessstest gemacht und ihre Waben miteinander verglichen. Die Auswertung war spannend: Warum ist Deine Wabe bei Berufsorientierung auf 100 Prozent? Warum bin ich bei meiner Wabe bei Qualitätsentwicklung nur auf 40 Prozent? Zukunft der Schule ist also ein recht niederschwelliges Angebot, um gemeinsam, beispielsweise im Kollegium oder mit externen Partnern, ins Gespräch zu kommen. Nicht mehr - aber auch nicht weniger.

So kann ein fruchtbarer, intensiver Dialog entstehen. Unseren Fitnesstest können Sie im Übrigen gut ergänzen, beispielsweise mit einer zweiten, ausführlichen Auswertung (Infos dazu gibt es auf der Webseite) und mit weiteren Bausteinen: einem Teamtage oder mit einem Kreativlabor (Praxisbeispiele dazu finden Sie ebenfalls auf der Webseite).

Ausführliche Auswertung

Die sechs Ergebnisbereiche sind aufgrund der langjährigen Erfahrungen entstanden, die wir in der Zusammenarbeit mit Schulen und anderen Bildungsexperten gewonnen haben. Die Beantwortung der sechs Themenbereiche ist der erste Schritt. Der zweite Schritt wäre ein ausführliches Feedback: Möchten Sie mehr über sich und Ihre Schule erfahren? Dann schicken Sie uns Ihre Waabe, ihr ausführliches Schulprogramm, ein Organigramm der Schule und die Domain Ihrer Schulwebseite zu unter sochart@unternehmerschaft.de oder per Fax an 0211.6690830 (z.Hd. C. Sochart). Sie erhalten dann von uns eine weitere Auswertung:

- Was läuft gut an Ihrer Schule?
- Was könnte man verbessern?
- Wo gibt es Unterstützungs- und Vernetzungsmöglichkeiten?
- Resümee und Ausblick

Dieses Feedback kann helfen, eine Gütesiegel-Bewerbung vorzubereiten (z.B. für die MINT-Siegel NRW oder für das SIEGEL berufswahl- und ausbildungsfreundliche Schule). Auch für die Qualitätsanalyse kann dieses Feedback nützlich sein. Dieser Service ist kostenfrei. Wir bitten jedoch um Verständnis, dass wir die uns zugesandten Unterlagen nicht zurücksenden können. Auch kann es zu zeitlichen Verzögerungen kommen, da wir aktuell zahlreiche Auswertungen zu bearbeiten haben.

Wir wünschen Ihnen viele neue Ideen, kreative Impulse und spannende Prozesse in Ihrer Schule! Und, wir sind gespannt auf Ihr Feedback!

www.zukunftderschule.de

Kontakt & Impressum

© Christoph Sochart
Unternehmerschaft Düsseldorf und Umgebung e.V.
Stiftung PRO AUSBILDUNG
Achenbachstraße 28, 40237 Düsseldorf,
T: 0211.6690812, F: 0211.6690830
E: sochart@unternehmerschaft.de
Weiterführende Informationen: www.sochart.de

Auszüge aus dem White Paper ausschließlich mit Quellenangabe und Beleg an den Autor.

Die fett gedruckten Zitate anfangs der Unterpunkte stammen aus dem Buch „Bildung? 26 Thesen zur Bildung als Herausforderung im 21. Jahrhundert“, Berlin 2010

Stiftung PRO AUSBILDUNG

Die Stiftung PRO AUSBILDUNG (www.stiftung-proausbildung.de) engagiert sich seit dem Jahre 2000 für die Zukunftsthemen in der Schule. Sie entwickelt, initiiert und vernetzt. Im Fokus hat die Stiftung dabei immer die Bedarfe in Schule, Wirtschaft und Gesellschaft.

Große lokale Netzwerke sind daraus bedarfsorientiert entstanden: das Düsseldorfer Kompetenzzentrum (www.duesseldorfer-kompetenzzentrum.de), verschiedene fachbezogene Ideenkreise (www.abi-duesseldorf.de), das Netzwerk MINT DÜSSELDORF (www.mint-duesseldorf.de) und das mittlerweile deutschlandweite SIEGEL berufs- und ausbildungsfreundliche Schule (www.berufswahlsiegel.nrw.de).

Darüber hinaus bietet die Stiftung PRO AUSBILDUNG nachhaltige und erprobte Formate an, um zukunftsorientierte Themen für Schulen und Unternehmen nutzbar zu machen. Dabei liegt der Fokus auf bedarfsorientierten Kurzzeit-Workshops, intensiven Interventionen, spannenden Shortcut-Impulsen, individuellen Teamtage für ganze Kollegien und themenorientierten Netzwerken. Unser Ziel: Wir möchten in kurzer Zeit einen größtmöglichen nutzbaren Output schaffen - ohne komplizierte Prozesse zu initiieren. Die Teilnehmer gewinnen so in kurzer Zeit neue Sichtweisen, neue Ideen und damit neue Zukunftsperspektiven.

Stiftung PRO AUSBILDUNG

Sie suchen einen Experten unserer Stiftung, die zu diesem Thema vortragen? Dann sprechen Sie uns gerne dazu an.

Unsere neuen Vortragsthemen

Referenten aus dem Netzwerk der Stiftung PRO AUSBILDUNG: Die Referenten vermitteln in ihren Vorträgen Einblicke in die unterschiedlichen Themenfelder und Kompetenzbereiche. Diese Themenbereiche und Vortragstitel sind als Vorschlag und Orientierung gedacht. Es ist auch möglich, einzelne Elemente zu kombinieren oder Vorträge zu variieren. Im Rahmen eines Briefing-Gespräches können die Themen an den jeweiligen Anlass angepasst werden. Gerne beraten wir Sie persönlich, um das entsprechende Vortragsthema oder den passenden Referenten für Ihre Veranstaltung zu finden. Rufen Sie uns an unter 0211.6690812 oder schicken Sie uns eine E-Mail: huening@unternehmerschaft.de.

- „Die Erfolgskriterien für eine erfolgreiche Lernpartnerschaft“
- „Do's and Don'ts in Lernpartnerschaften“
- „Innovative Ideen und Meilensteine in erfolgreichen Lernpartnerschaften“
- „Lösungsstrategien für die 7 häufigsten Probleme in Lernpartnerschaften“
- Präventive Berufsorientierung für Menschen in einer Arbeitswelt im Wandel
- Die Schule der Zukunft: Machen Sie den Fitness-Test
- Die richtigen Projekte auswählen – Schulstrategien im Zusammenspiel mit dem Berufsorientierungs-Portfoliomanagement
- Berufsorientierung & Fachkräftesicherung: Herausforderungen des demografischen Wandels erkennen und beherrschen
- Lokale Netzwerke-Instrumente: Herausforderungen, Chancen, Konfliktkultur
- Erfolgsfaktoren für eine optimale Einführung von lokalen Beziehungs-Netzwerken
- Gekonntes Netzwerkmanagement – so öffnen Sie neue Türen
- SIEGEL berufswahl- und ausbildungsfreundliche Schule - ein Gütesiegel erobert Deutschland

Stiftung PRO AUSBILDUNG
Achenbachstraße 28
40237 Düsseldorf
T: 0211.669080
F: 0211.6690830
E: sochart@unternehmerschaft.de
www.stiftung-proausbildung.de

Autor:
Christoph Sochart
(verantw. im Sinne des Presserecht)