

IMPEQ Newsletter

Oktober 2018

Interview: schriftliche Beantwortung der Fragen:

1. Sie unterrichten im IMPEQ "wie man ein gutes Schulsystem entwickelt". Was ist für dich wichtigste Motivation, um diesen Kurs zu unterrichten?

Meine Motivation basiert einerseits auf dem Ziel des IMPEQ-Programms, Menschen in Führungspositionen vertiefte Kenntnisse und Führungskompetenzen zu vermitteln, um zukunftstaugliche Veränderungen in ihren Bildungssystemen gestalten zu können. Andererseits stellt die Mitwirkung bei IMPEQ eine neue Herausforderung für mich dar. In meiner bisherigen Tätigkeit als Schulentwickler spielte das Vorhandensein von ausreichenden Ressourcen sowohl materiell als auch personell kaum eine Rolle. Die teilnehmenden Führungspersonen bei IMPEQ haben anstehende Reformprozesse nicht nur mental zu antizipieren sondern diese Prozesse auch unter erschwerten Bedingungen (Mangel, Unsicherheit u.ä.) zu initiieren und voranzubringen. Die Herausforderung für mich besteht vor allem darin, erfolgversprechende Strategien und Kompetenzen gemeinsam mit den Lernenden so in Lernprozesse einzubetten, dass die erwünschten Entwicklungsschritte von den Teilnehmer/innen unter den jeweils vorherrschenden kulturellen und materiellen Rahmenbedingungen als leistbar und attraktiv empfunden werden können. Die Motivation für mich ist also auch der eigene Lernprozess. Eigene neue Lernerfahrungen zu machen ist - nicht nur für mich - eine stetige Motivation, weil Lernen zur persönlichen Weiterentwicklung gehört und einfach Spaß macht.

2. Gibt es eine Zauberformel, um eine Schule zu verändern und sie zu einer wunderbaren zu machen?

Jede gesellschaftliche Entwicklung ist ein nur schwer vorhersagbarer dynamischer und komplexer Prozess. Bildung erweist sich einerseits als gestaltende Triebkraft gesellschaftlicher Entwicklung, andererseits ist sie in ihren Möglichkeiten und Wirkungen abhängig von diesem Prozess. Diese Interdependenzen und Ungleichzeitigkeiten lassen jeden Wunsch nach einem ‚Königsweg‘, nach einer ‚Zauberformel‘ für Schulentwicklung als illusionär und unangebracht erscheinen. Gerade das Fehlen einer organisatorischen ‚Zauberformel‘ macht die Attraktivität von Schulentwicklung aus. Die Professionalität von Führung in diesem Entwicklungsprozess besteht nicht darin, jede Einzelschule in eine Kopie eines zentralen Planungsmodells zu verwandeln, sondern selbst nach kreativen schulspezifischen Wegen zu suchen, um Schülerinnen und Schüler nachhaltig mit Zukunftskompetenzen auszustatten.

Das einzige was annähernd in Richtung einer ‚Zauberformel‘ weist, ist die grundsätzliche Orientierung der Schulentwicklung an den Zukunftskompetenzen für eine globalisierte Welt. Diese Zukunftskompetenzen (Global competencies) hat Michael Fullan mit seinen 6 C's benannt.

6C's:

character, citizenship, collaboration, communication, creativity and critical thinking.

Diese 6C's sind als Erweiterung der klassischen schulischen Standardkompetenzen (literacy, numeracy, auf jeweiligen Levels) zu verstehen.

Schulleitungen, die in ihren Entwicklungsanstrengungen auf die Förderung dieser Kompetenzen fokussieren, wandeln in gewissem Sinne auf einem ‚Königsweg‘.

Ein weiterer Aspekt in Richtung ‚Zauberformel‘ ist, dass Schulleitungen (auf allen Ebenen) einen pädagogischen Grundsatz nie außer Acht lassen dürfen: Lernen muss Erfolgserlebnisse bei allen Beteiligten ermöglichen. Erfolgreich ist, wer andere erfolgreich macht!

3. Was sind die wichtigsten Punkte im Transformationsprozess?

Nachhaltige Transformation lässt sich nicht einfach verordnen. Alle Beteiligten müssen die ‚Sinnhaftigkeit‘ jedes einzelnen Entwicklungsschrittes verstehen, damit sie das anzustrebende Etappenziel für ihren eigenen Antrieb, für ihre eigene Motivation nutzen können. Erfolgreiche Führungskräfte werben, begeistern (!) für Entwicklungsschritte. Ein weitgehend gemeinsamer Findungsprozess für schulspezifische Entwicklungsschritte ist eine unverzichtbare Prozessphase. Im Zentrum der Diskussion im Transformationsprozess muss immer der Nutzen für den Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler stehen. Was wollen wir mit unseren Angeboten /Aktivitäten bewirken? Wie fördern wir hiermit das ‚Lernen‘ unserer Schülerinnen und Schüler? Dies sollten die Schlüsselfragen während des ganzen Transformationsprozesses sein. Gutes Leadership ist jederzeit in der Lage zu kommunizieren, welchen ‚Lerngewinn‘ jeder Entwicklungsschritt bringt. Der Bezug auf datengestützte Evaluation sollte dabei zur Selbstverständlichkeit werden. Für das Handeln und die Kommunikation sollten sich Schulleitungen grundsätzlich auf den Qualitätskreis, auf den p-d-c-a-Zyklus (plan-do-check-act) beziehen. Die Kategorien dieser Spirale sollten nach und nach das ‚Denken‘ im Entwicklungsprozess kennzeichnen. Der ständige Bezug auf den p-d-c-a-Zyklus soll auch die Erkenntnis befördern, dass es kein absolutes ‚Erreichen‘ von Entwicklung gibt, dass ‚Transformation‘ für eine gute Schule die ‚Normalität‘ ist und jedes ‚Erreichen‘ letztlich zu Stagnation und Rückschritt führen würde.

4. Ist diese Art von Veränderung auf eine Person oder auf das gesamte Team angewiesen? Was ist mit der Rolle des Teams?

Schule war und ist im Regelfall ein Mikrokosmos der Gesellschaft. Die Art des Lernens, die Qualität und Struktur der Beziehungen zwischen den Erwachsenen, zwischen den Erwachsenen und den Kindern/Jugendlichen ist traditionell ein Spiegelbild der bestehenden Gesellschaft. Wenn Schulentwicklung in die Zukunft weisen soll, so ist es unumgänglich, dass Schule als ‚Mikrokosmos‘ für diese zukünftige Gesellschaft vorbereitet und Strukturen etabliert, die das zukünftige Zusammenleben (globalisierte Gesellschaft) repräsentiert und erfahrbar macht.

Schulentwicklung auf eine Person - den Leader - konzentriert bzw. vom ihm exekutiert wäre ein Modell für eine autokratische Gesellschaft und würde dem Anspruch von Teilhabe, Emanzipation und Demokratie völlig widersprechen.

Schulentwicklung, die auf die Antizipation einer emanzipierten globalisierten Gesellschaft zielt, kann nur im Zusammenwirken aller Beteiligten, Leitungen, Lehrkräfte, Eltern Schüler, Kommunen usw. erfolgen.

Teams bieten hervorragende Übungsgelegenheiten für die angestrebten Kompetenzen collaboration, citizenship und communication. Eine globalisierte Gesellschaft wird nur funktionieren, wenn globalisiertes Denken auch zu global förderlichem Handeln führt. Aktuell gilt es überstrapazierten Individualismus, ausgrenzenden Familien- und Clanbezug (Tribalismus), Nationalismus, Ethnizismus u.ä. zu überwinden. Arbeiten in gemischten Teams für den gemeinsamen Erfolg fördert die erwähnten Kompetenzen und trägt dazu bei, ein Bewusstsein von allgemeiner Teilhabe und allgemeiner gesellschaftlicher Gestaltung herauszubilden. Gute Teams sind ein Mikrokosmos einer an der Schaffung und Aushandlung von Gemeinwohl orientierten Gesellschaft. Teams bieten Erfahrungsmöglichkeiten zur Findung gerechter gemeinsamer Lösungen und deren nachhaltigere Wirkung. In diesem Sinne spielen Teams eine entscheidende Rolle in der Qualitätsentwicklung von Schule und von Schulsystemen.

Pädagogische Schulentwicklung ist mehr als funktionale Organisationsentwicklung. Entwicklungen sind nur nachhaltig, wenn sie von der Überzeugung einer Mehrheit getragen

werden, wenn die individuellen mentalen Modelle mit den angestrebten Bildungszielen eine ausreichende Schnittmenge bilden. Eine zentrale Aufgabe von Führung ist es, durch aufklärende, sinnstiftende Kommunikation zur Bildung von adäquaten mentalen Modellen beizutragen. Diese Kommunikationsaufgabe kann sinnvollerweise nicht von einem ‚Leader‘ alleine umgesetzt werden. Führungsteams auf allen Ebenen erweisen sich hier als sehr hilfreich und notwendig.

Kollegiale Lerngemeinschaften haben sich als hervorragendes Modell erwiesen, um schulspezifische Entwicklungsschritte zu erarbeiten, die dazu notwendigen Kompetenzen gemeinsam zu entwickeln und die Umsetzung im Kollegium gemeinsam zu sichern. Eine wesentliche Gelingensbedingung für diese professionellen Lerngemeinschaften ist der konsequente Bezug aller Teamaktivitäten auf die Verbesserung der Lernerfolge der Schülerinnen und Schüler.

Die konstruktive Mitarbeit in Teams sollte für Schüler/innen, Lehrkräfte und Leitungspersonen selbstverständlich werden. Für Lehrkräfte und Schulleitungen muss kompetente Teamarbeit zum Karrierekriterium gehören.

5. Wenn ein Schulleiter eine Veränderung einleiten will, wie soll er oder sie das Team motivieren?

Die ehrliche Wertschätzung von Teamarbeit durch ‚Leader‘ ist eine Grundvoraussetzung. Mitarbeit in Teams, sowohl auf Leitungsebene als auch in Kollegiums-Teams gehört zur Vorbildrolle von ‚Leadern‘. Darüber hinaus sind Aufgaben an der Schule so weit wie möglich an Teams zu vergeben und Teams in Konferenzen über den Fortgang ihrer Arbeit berichten zu lassen.

Durch punktuelle Mitarbeit in den Teams hat sich der ‚Leader‘ fair (!) am Teamprozess zu beteiligen und sich über den Fortgang der Arbeit zu informieren und ggf. bei stockenden Prozessen Unterstützung bereitzustellen.

Bei der Beauftragung von Teams mit Entwicklungsaufgaben sollte der ‚Leader‘ vor allem den ‚pädagogischen Sinn‘ der Aufgabe, die Bedeutung einer guten Lösung für die gesamte Schule und evtl. darüber hinaus in den Mittelpunkt stellen. Das ‚Wie‘ der Teamarbeit sollte er bis auf notwendige Eckpunkte dem Team zur Gestaltung überlassen.

Jeder Mensch möchte letztlich erfolgreich sein, deshalb ist nichts motivierender als der Erfolg.

Motivation für Mitarbeit in ‚Veränderungsteams‘ verlangt also vom ‚Leader‘ das Aufzeigen, von individuellen Erfolgsmöglichkeiten die sich durch die Mitwirkung im Team eröffnen.

6. Welche Art von Teambuilding-Schritten können durchgeführt werden?

- a. *Aufgaben für Teams ausschreiben. Erwartungen skizzieren; aus den ‚Bewerbern*‘ Teams zusammenstellen*
- b. *Neue Teams in professionelle Besprechungsorganisation einführen (fortbilden). D.h. rotierende Rollenzuweisung: Moderation, Dokumentation, Präsentationsgestaltung, Zeitmanagement; Verantwortlichkeit für die Sitzungsvorbereitung (Einladung, Material usw.)*
- c. *Für Teamstart, (ggf. Erreichen von Etappenzielen) Abschluss, Ergebnispräsentation einen geeigneten (feierlichen) Rahmen bereitstellen.*
- d. *Wenn möglich, dem Team ein Budget zur eigenverantwortlichen Verwendung zur Verfügung stellen.*

7. Wie sollte das Team zusammenarbeiten?

- a) In erster Linie zielorientiert, d.h. das Team sollte regelmäßig darüber reflektieren, wie es die Fortschritte in der Zielerreichung einschätzt.*
- b) Möglichst jede Teamsitzung sollte mit einer Reflexion über Ablauf und Effizienz beendet werden und ggf. sind Konsequenzen für die weitere Arbeit zu vereinbaren.*
- c) Auf die Grundsatzfrage - Welchen ‚Mehrwert‘ erzielt unsere Teamarbeit für die Lernerfolge unserer Schüler/innen (ggf. für unsere Schulqualität, für die Kooperation mit ...)? - sollte regelmäßig Bezug genommen werden, um die ‚Sinnhaftigkeit‘ der Arbeit im Bewusstsein zu behalten.*

8. Was ist die gute Kommunikationsmethode zwischen den Teammitgliedern?

Alle Teammitglieder sollten darauf achten, dass die Teamkommunikation jedes Einzelnen nicht zu kurz kommt, das gemeinsame Anliegen nicht aus dem Blick gerät und eine sachorientierte Arbeit gewährleistet bleibt.

9. Wie entwickeln Sie die Kommunikationsfähigkeiten im Team?

Zunächst benötigen Teammitglieder ein Bewusstsein über ihre persönlichen Kommunikationsmuster. Sind diese Muster bekannt und können die Muster der anderen Teammitglieder erkannt werden, so kann daran gearbeitet werden, diese Muster ggf. zu überwinden.

Ich favorisiere Fortbildungen zur ‚Transaktionsanalyse‘, um über das Erkennen der ‚Ich-Zustände‘ in der Kommunikation konfliktreduzierende Interaktionen zu praktizieren.

10. Wie ermutigt man Teammitglieder, ihre eigenen Ideen einzubringen und zu teilen?

Jede/r hat schon einmal die Erfahrung gemacht, dass sie/er in der Gruppe Ideen einbringt und niemand nimmt Bezug darauf. Das ist frustrierend. Zur Teamkompetenz gehört deshalb zu signalisieren, dass Beiträge von anderen wahrgenommen wurden. Ein kritischer Bezug kann notwendig sein, aber er ist immer noch konstruktiver als Ignoranz. Sehr ermutigend sind Bezüge zu positiven Aspekten einer Wortmeldung, auch wenn der geäußerte Gesamtzusammenhang nicht geteilt wird. Besonders motivierend sind Rückmeldungen an Teammitglieder, wie ihre Äußerungen das eigene Denken, eigene Vorschläge angeregt, beeinflusst oder verändert haben. Teamkompetenz heißt in diesem Sinne nicht nur eigene Impulse einzubringen, sondern auch Beiträge anderer einzubeziehen und u.U. neu konstruktiv zu rahmen.

11. Was halten Sie von den Bewertungen und Rückmeldungen der Teammitglieder?

Rückmeldungen bzw. Feedback an Teammitglieder halte ich für unabdingbar, allerdings muss diese Rückmeldung ausdrücklich erwünscht sein. Lob und Kritik in wertschätzender Absicht gehören zur Pflege einer positiven Teamkultur.

Bewertungen in Sinne von Beurteilungen von Teammitgliedern wären m.E. richtige ‚Teamkiller‘. Bewertungen im Team laufen Gefahr eine Hierarchisierung zu etablieren, was letztlich den Teamgedanken konterkariert.

12. Nachdem du den Gipfel erreicht hast und eine wunderbare Schule entwickelt hast, was kommt dann? Wie macht man die Fortsetzung?

Die schon erwähnte Qualitätsspirale drückt aus, dass eine gute Schule permanent anzustreben ist, aber wohl absolut nie auf Dauer erreicht werden kann. Schule wird von Menschen gemacht, Menschen verändern sich, jede Schülergeneration ist anders. Die Rahmenbedingungen für Schule sind selten für längere Zeitabschnitte stabil. Schulleitungen wechseln, Kollegien verändern sich ständig, Ressourcen können sich verändern und nicht zuletzt wird Schule mit neuen politischen, ökonomischen und ökologischen Variablen konfrontiert. Wir können mit unserem Entwicklungsprozess zufrieden sein, wir können stolz auf ihn sein, aber die Dynamik der Gesellschaft wird uns kaum eine Ruhepause einräumen.

13. Möchtest du etwas über die Schaffung einer guten Schule hinzufügen?

Meines Erachtens liegt der Schlüssel bei der Schaffung einer guten Schule in der ‚Haltung‘ der Schulleitungen und in den ‚Haltungen‘ der Lehrpersonen. Gute Schule braucht eine ethisch fundierte Zukunftsvision, sie braucht Personen, deren ‚mentale Modelle‘ sich an der Schaffung einer gemeinsamen globalen Welt orientieren, die das Überleben auf unserem Planeten nicht im Gegeneinander sondern im Miteinander begreifen.

Hans B. Schmid