

DKJS

Deutsche Kinder-
und Jugendstiftung

STIFTUNG
MERCATOR



WORKBOOK



**AGILE
SCHUL-
ENTWICKLUNG**



WWW.DKJS.DE

INHALT



An wen richtet sich dieses Buch?	3
Schulentwicklung: keine leichte Sache!	4
Kleiner Theorie-Exkurs: Agile Schulentwicklung	4
Was uns motiviert	5
Agilität: Die Antwort auf menschliche Bedürfnisse	5
Agile Schulentwicklung: Politik der kleinen Schritte	6
Methoden für euer konkretes Schulentwicklungsvorhaben	7
Visionsdreieck	7
Walt-Disney-Methode	9
Projekt starten und planen	11
Perspektiven-Matrix	12
Interview-Matrix	14
WKW-Frage & Reframing	16
3×3-Ideen	17
Now-Wow-How-Ciao-Matrix	18
Visionspyramide	19
Strategische Umsetzung	21
Retrospektive	22
Kleiner Theorie-Exkurs: Ein erfolgreiches Team	23
Was in Teams wichtig ist	23
Erfolgreich kommunizieren – das braucht's	24
Methoden für eure Teamentwicklung	24
Persönlicher Steckbrief	25
Teamcanvas	26
Bestandsaufnahme im Team	27
Klare Feedback-Botschaften	28
I like, I wish	29
Herzlichen Glückwunsch!	30
Impressum	30



AN WEN RICHTET SICH DIESES

BUCH?

Möchtet ihr eure Schule weiterentwickeln und benötigt dafür ein flexibles Werkzeug? Dann ist dieses Buch genau das richtige für euch!



ES GIBT VERSCHIEDENE MÖGLICHKEITEN:

- Du kannst es allein durcharbeiten und die erlernten Methoden in dein Schulentwicklungsteam einbringen.
- Ihr könnt es als Team Schritt für Schritt durchgehen, um gemeinsam die Entwicklung an eurer Schule zu steuern.
- Wenn du Teil der Schulleitung bist und die konkrete Arbeit an ein Schulentwicklungsteam delegieren möchtest, kannst du dir dieses Buch als Impuls zuerst selbst anschauen und dann deinem Team für die Umsetzung eurer Vorhaben mit an die Hand geben.

SCHULENTWICKLUNG: KEINE LEICHTE SACHE!

Unsere Gesellschaft verändert sich ständig. Und so muss sich auch Schule stetig weiterentwickeln. Manchmal kommt der Impuls von innen, aus dem Kollegium oder der Schulleitung oder vielleicht sogar von Schüler:innen. Oft gibt es auch Veränderungsimpulse von außen, beispielsweise aus Richtung der Bildungsverwaltung oder der Wirtschaft.

Typische Anliegen für Schulentwicklung sind zum Beispiel:

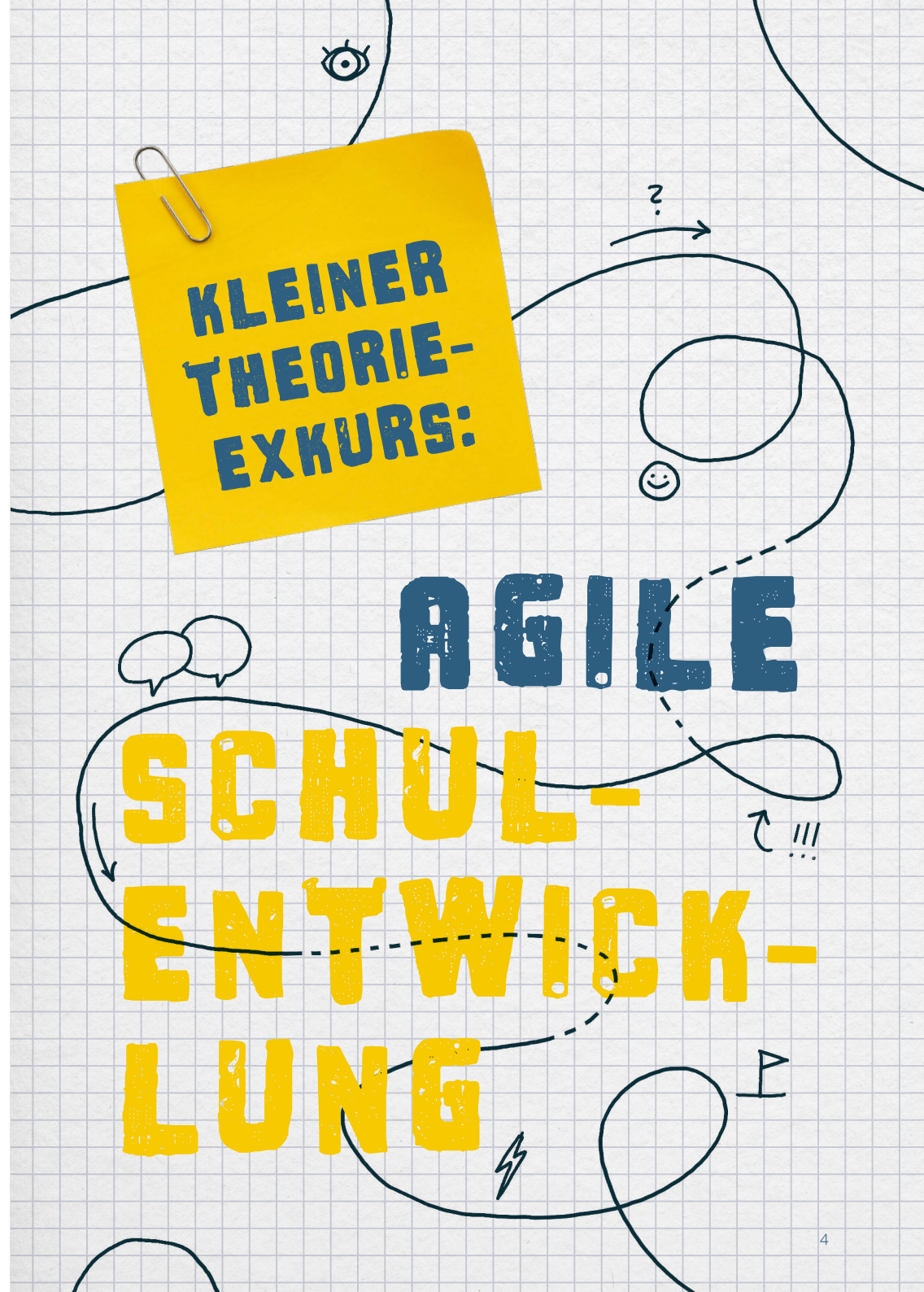
- **LERNKULTUR**
Entwicklung und Einführung innovativer Lehrmethoden
- **DIGITALISIERUNG**
Automatisierung und Einsatz neuer Technologien
- **PERSONALENTWICKLUNG**
Weiterbildung der Lehrkräfte und des pädagogischen Personals
- **DIVERSITÄT**
offene, diversitätssensible Unterstützung aller Schüler:innen
- **SCHULKULTUR**
Förderung einer anregenden Lernumgebung und positiven Kommunikationskultur

„Jedem Anfang wohnt
ein Zauber inne“,

schrrieb Hermann Hesse. Aber Veränderung fällt nicht immer leicht. Manchmal fällt es schwer zu akzeptieren, dass die gewohnte Vergangenheit vorbei und die Zeit für Veränderung angebrochen ist.

Jeder Veränderungsprozess birgt auch Reibung und Komplexität, es kann Meinungsverschiedenheiten und Krisen geben.

Dieses Arbeitsheft soll Mut machen und durch die Arbeitsblätter ganz konkrete Unterstützung geben – auf dem Weg in die gewünschte Zukunft eurer Schule.



WAS UNS MOTIVIERT



So individuell wir Menschen sind, so unterschiedlich sind auch unsere Bedürfnisse – sie reichen von ganz grundlegenden wie Schutz und Versorgung bis hin zu Kreativität und Sinnhaftigkeit in unserem Leben.

Laut der von Richard M. Ryan und Edward L. Deci stammenden Selbstbestimmungstheorie (englisch: Self-Determination Theory; kurz: SDT) sind für unsere Entwicklungsprozesse drei Lernbedürfnisse zentral: Autonomie, Kompetenz und soziale Eingebundenheit. Der Fokus auf diesen drei Bedürfnissen soll sicherstellen, dass wir eine hohe intrinsische Motivation entwickeln.

In der Schulentwicklung bedeutet das: Wir müssen Lehr- und Lernprozesse so gestalten, dass sie die Selbstbestimmung aller Beteiligten unterstützen, die Entwicklung ihrer Fähigkeiten ermöglichen und ein starkes Gemeinschaftsgefühl fördern.



AUTONOMIE



KOMPETENZ



**SOZIALE
EINGEBUNDEN-
HEIT**

AGILITÄT: DIE ANTWORT AUF MENSCHLICHE BEDÜRFNISSE

DER AGILE PROZESS IST:

- **PROGRESSIV**
Es gibt ein Ziel, auf das gemeinsam stetig hinarbeitet wird und das sich verändern kann.
- **ITERATIV**
Durch wiederholtes Experimentieren ist der Prozess anpassungsfähig an neue Erkenntnisse, sich verändernde Umstände und lässt Raum für Autonomie und Kompetenzerwerb.
- **NUTZERZENTRIERT**
Im Zentrum stehen immer Menschen und ihre Bedürfnisse. In der Schule sind dies in erster Linie die Schüler:innen, aber natürlich auch Lehrkräfte und Eltern.

AGILE SCHULENTWICKLUNG: POLITIK DER KLEINEN SCHRITTE

Der agile Schulentwicklungsprozess experimentiert sich vorwärts. Auf dem Weg zu seiner Vision überwindet er dabei zwei schwerwiegende Risiken:

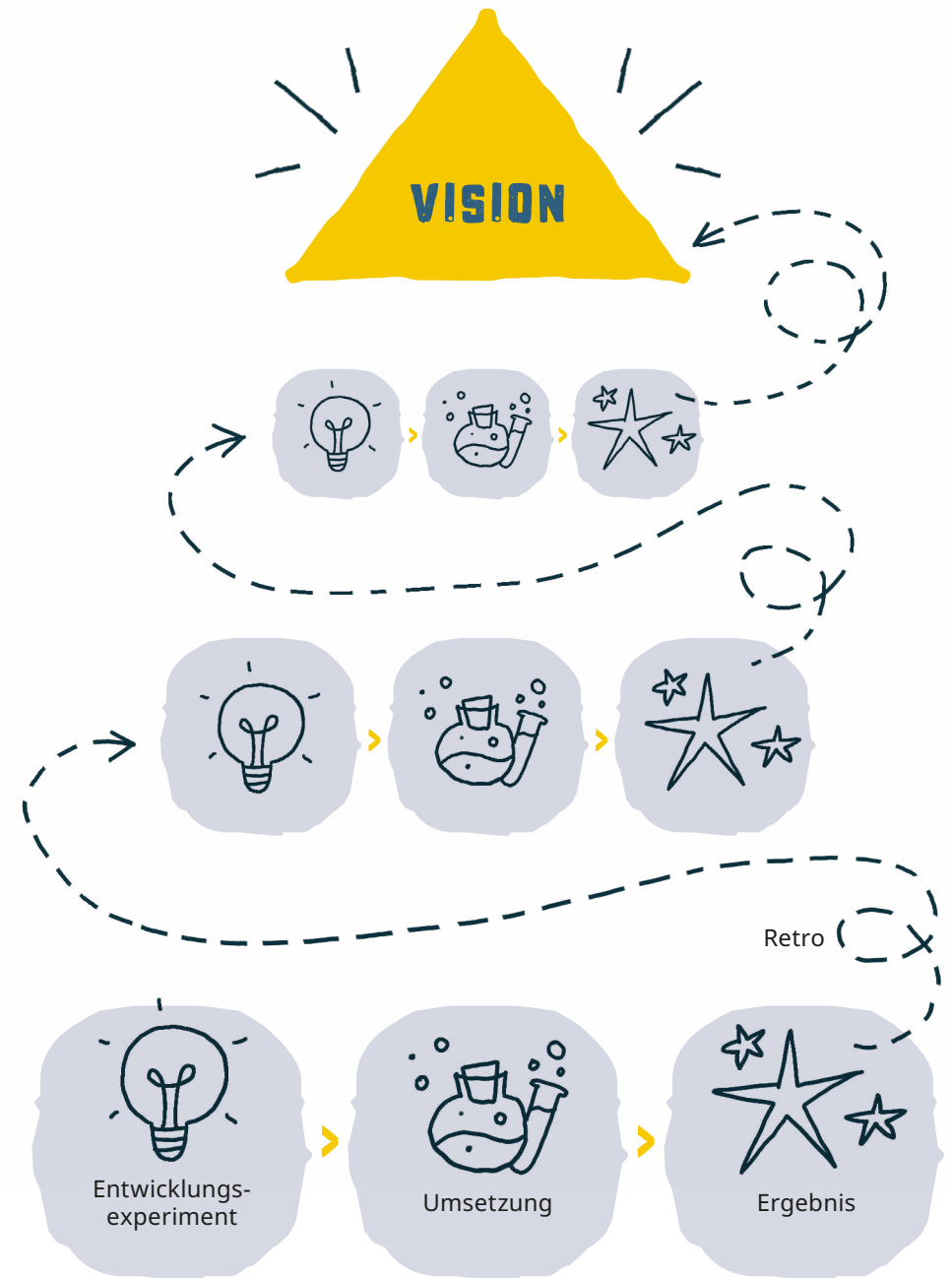


RESIGNATION VON ANFANG AN,
aus Angst zu scheitern oder Fehler zu machen



PLANUNG BIS INS KLEINSTE DETAIL, so lange, dass die
Herausforderung danach schon wieder eine ganz andere ist

Da jedem Entwicklungsprozess Unterstützung und Widerstand innewohnen, wissen wir: Der agile Schulentwicklungsprozess wird nicht leicht und geradlinig. Deshalb arbeiten wir uns mit Hilfe pragmatischer Entwicklungsexperimente zum Ziel. Schritt für Schritt. Wieder und wieder.



METHODEN



FÜR EUER KONKRETES

SCHUL-
ENTWICK-

LÜNGS-
VORHABEN



AM ANFANG STEHT EIN TRAUM

Stellt euch vor, ihr wacht morgen früh auf und ein Traum geht in Erfüllung: Voller Freude geht ihr in die Schule und findet dort eine ideale Umgebung vor. Wie sehe diese Traumschule aus?

Lasst euch kurz auf dieses Gedankenexperiment ein! Das Visionsdreieck hilft euch dabei. Eure Vision gibt euch als Team eine positive Richtung. Eine gute Vision ist mutig, positiv und leicht verrückt, sodass Abenteuergeist und Inspiration aufkommen.

Keine Sorge vor allzu viel Träumerei. Die Realität ist hart genug und fordert Kompromisse ganz von alleine ein – deshalb ist es hilfreich, eine starke Vision als Inspirationskraft zu haben.

Als Kinder hatten wir alle viele Träume und Ideen, haben aber im Laufe unseres Lebens verlernt, zu träumen und inspirierende Visionen zu haben. Dank der Neuroplastizität unseres Gehirns kann man diese Fähigkeit aber auch als Erwachsene:r (wieder) kultivieren.

SO GEHT'S:

Die Fragen des Visionsdreiecks sollen euch zum Visionieren anregen. Nutzt das leere Dreieck, um intuitiv Antworten kommen zu lassen. Die Fragen sind Angebote, keine Pflicht. Ihr könnt euch eine raus-picken und draufschreiben oder erst einmal mehrere auf euch wirken lassen und dann die spontanen Antworten notieren.

1. Lest euch eine beliebige Frage durch!
 2. Antwortet intuitiv, aus dem Bauch heraus, ohne eure Antworten zu bewerten!
 3. Schreibt eure Antworten in das größere Dreieck!
 4. Macht mit den anderen Fragen weiter!
 5. Schaut nach Überschneidungen in euren Antworten!
 6. Findet die Essenz eurer Antworten und notiert diese in dem kleinen inneren Dreieck.
- 

VISIONS- DREIECK

? Wenn euch der Erfolg garantiert wäre?
Was möchtet ihr erreichen?

? Reist in Gedanken ans Ende eurer Berufstätigkeit hin zu eurer Pensionierung: Worauf möchtet ihr zurückschauen? Wie habt ihr die Schule geprägt und weiterentwickelt? Was ist euer Werk?

? Wenn ihr eine Auszeichnung für den Erfolg in der Schulentwicklung bekämt – wofür wäre diese?

? Wenn ihr euch auf nur ein Ziel konzentrieren dürftet: Welches würdet ihr euch setzen?

? Was ist euer Geschenk an die Welt?

Ihr wacht morgen auf und ein Wunder ist geschehen: Das, wonach ihr euch in eurem Arbeitsalltag am meisten seht, ist Wirklichkeit geworden. Was ist passiert?

? Stellt euch vor, ihr wäret von allen Tätigkeiten freigestellt – außer der Schulentwicklung: Wie würdet ihr eure ganze Arbeitspower für die Weiterentwicklung der Schule einsetzen?

? Was würdet ihr mit einem unbegrenzten Schulbudget zur freien Verfügung machen?

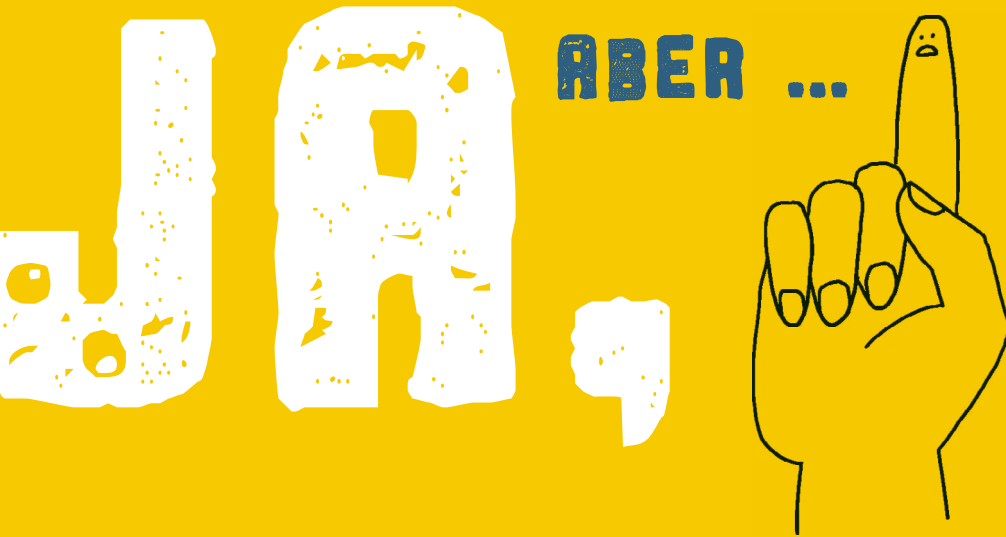
? Sähe die Zukunft eurer Schule anders aus, wenn ihr eure Arbeit einstellen würdet?

? Wann wart ihr zuletzt voller Kreativität? Wie hat sich das angefühlt?

? Das Schicksal hat euch auserwählt, die größte aktuelle Herausforderung eurer Schule zu meistern: Wie geht ihr das an?

? Auf welchem Fundament steht ihr? Was waren frühere Erfolge? Worauf könnt ihr aufbauen?

? Wann seid ihr voll und ganz in eurem Element?



Die typische Reaktion auf eine Vision ist ein „Aber“ – ein Einwand oder Zweifel daran, dass die Vision machbar und angemessen ist. Es ist natürlich sehr vernünftig, dass wir uns an der Realität orientieren – allerdings birgt ein zu frühes Zweifeln auch ein erhebliches Risiko: Wir tun nichts, fühlen uns gelähmt, klammern an der Vergangenheit. Wenn wir zu lange zweifeln, anstatt der Idee Raum zu geben, verpassen wir wertvolle Chancen.

Da wir wissen, dass die Realität sich von ganz allein meldet, ist es vernünftig, eine inspirierende Vision in einem überschaubaren Experimentierahmen zu testen.

Die beiden Gegenpole „Vision“ und „kritischer Zweifel“ verstricken sich leider sehr schnell in einem Konflikt – statt sich miteinander weiterzuentwickeln.

Die Walt-Disney-Methode kann diese Dynamik bewusst machen und basiert auf der Annahme, dass verschiedene Denkstile zu unterschiedlichen Lösungsansätzen führen. Sie hilft uns, ein Gleichgewicht zwischen Kreativität, kritischer Analyse und praktischer Umsetzbarkeit zu finden und ist besonders effektiv für die Entwicklung von innovativen Ansätzen in der Schulentwicklung.

Benannt wurde die Methode nach dem berühmten Trickfilmzeichner und Produzenten, der diese Kreativitätstechnik für seine Arbeit angewendet haben soll.

AUS UNTERSCHIEDLICHEN BLICKWINKELN

Die Walt-Disney-Methode ist eine Kreativitätstechnik, bei der die Teilnehmenden unterschiedliche, vorgegebene Rollen und damit verschiedenartige Perspektiven einnehmen:

- **TRÄUMER:IN**
entwickelt Ideen und Visionen ohne Beschränkungen
Ziel: kreative und innovative Gedanken fördern, die die ideale Zukunft der Schule abbilden
- **KRITIKER:IN**
hinterfragt die zuvor generierten Ideen kritisch und prüft, welche Herausforderungen und Hindernisse bestehen könnten
Ziel: realistische Einschränkungen der Traumideen erhalten
- **REALIST:IN**
entwickelt praktikable Lösungswege
Ziel: kreative Ideen in realisierbare Aktionsschritte überführen/einen realistischen Plan für die Umsetzung erstellen

SO GEHT'S: Mögliche Spielweisen:

1. Eine Person übernimmt nacheinander die drei verschiedenen Rollen: Zuerst entwickelt sie kreative Ideen (Träumer:in), dann bewertet sie diese (Kritiker:in) und schließlich prüft sie sie auf ihre praktische Umsetzbarkeit hin (Realist:in).
2. Die Rollen werden in einer 3er-Gruppe aufgeteilt: Jede Person übernimmt eine der Rollen und sie verhandeln miteinander, um eine ausgewogene und realisierbare Lösung zu finden.
3. Think-Pair-Share: Jede:r Teilnehmende der Gruppe erarbeitet alleine die drei Perspektiven, danach tauschen alle in Kleingruppen ihre Ergebnisse aus und reflektieren am Ende ihre Erkenntnisse in der Gesamtgruppe.

REALIST:IN

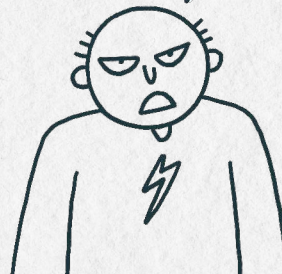
Betrachtet die Dinge nüchtern! Seid pragmatisch!

TRÄUMER:IN

Träumt wild und mutig!

KRITIKER:IN

Seid kritisch! Bewertet! Deckt Hindernisse auf!



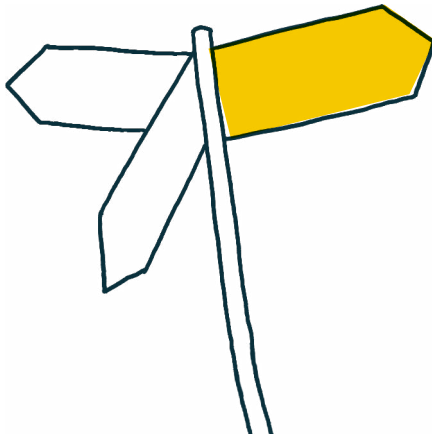
STRUKTURIERT AUFBRECHEN

Wenn unterschiedliche Menschen für ein neues Projekt zusammenkommen, ist es hilfreich, dass sich alle zunächst über den Rahmen verständigen und sich darauf einstimmen, am selben Strang zu ziehen und auf dasselbe Ziel hinzuarbeiten.

Mit dem Projektmanagement strukturieren wir die strategische Entwicklung. Das klingt vielleicht profan, ist aber hilfreich und kann viel Zeit und Nerven sparen.

Das Arbeitsblatt „Projekt starten und planen“ hilft euch dabei, die wichtigsten Eckpunkte zu definieren:

- Worum geht's?
- Wer hat welches Anliegen?
- Welche Ressourcen könnt ihr nutzen?
- Welche Einschränkungen gibt es?
- Was ist euer Ziel? Woran merkt ihr, dass ihr es erreicht habt?



PROJEKT PLANEN + STARTEN

TITEL:

TEAM:

ANSPRECHPERSON:

ENTWICKLUNGSOBJEKT

Was bearbeitet und entwickelt ihr?

BEDÜRFNISSE

Wer hat welches Anliegen bei dem Vorhaben?

RAHMENBEDINGUNGEN + RESSOURCEN

Was hilft euch bei der Verwirklichung (Geld, Know-how, Zugänge, Netzwerke, Feedback? Welche rechtlichen Grenzen gibt es?

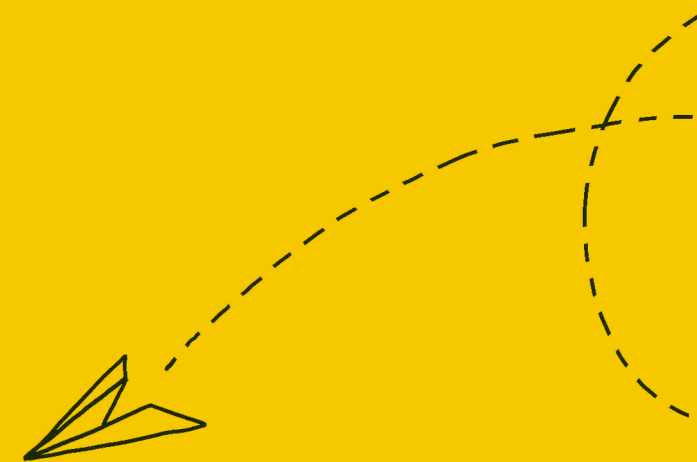
ZIEL

Wohin geht eure Reise?
Welche Vision habt ihr?

ZIELERREICHUNG

Woran merkt ihr, dass das Projekt abgeschlossen ist?

VERSCHIEDENE MENSCHEN, VERSCHIEDENE PERSPEKTIVEN



Menschen sind verschieden und nehmen oft gegensätzliche Meinungen und Positionen ein.

Die Perspektiven-Matrix hilft, euch einen Überblick über die sozialen Kräfte zu verschaffen:

- ? Wer hat welches Interesse?
- ? Wer bringt euch Widerstand entgegen und wirft Bedenken auf?
- ? Und wie könnt ihr die unterschiedlichen Positionen möglichst gut für das Gesamtvorhaben nutzen?

SO GEHT'S:

Füllt das Arbeitsblatt nach und nach aus:

1. Benennt die relevanten Interessengruppen (Schüler:innen, AGs, Behörden, Eltern, Kooperationspartner:innen ...)!
2. Bringt auf den Punkt, was ihnen wichtig ist!
3. Welche Bedenken haben die einzelnen Interessengruppen? Welche Hindernisse, Bedenken und Widerstände gibt es?
4. Wie könnt ihr die Interessengruppen für euch nutzen? Wie spricht ihr sie an und bindet sie ein?

PERSPEKTIVENMATRIX

INTERESSENGRUPPEN Wer?	INTERESSE Was ist diesen Menschen wichtig?	WIDERSTÄNDE Gibt es Bedenken?	VORGEHEN Wie bindet ihr die Gruppe ein?

IM GESPRÄCH: EINBLICKE SAMMELN

Die Perspektiven-Matrix zeigt eure Einschätzungen der Perspektiven der Personen. Es kann gut sein, dass ihr euch in manchem täuscht oder etwas überseht.

Interviewt deshalb Menschen, um ...

- von ihnen mehr über ihre Realität zu lernen.
- Ideen zu sammeln.
- Reaktionen auf eure Ideen zu erhalten.
- ihre Bedürfnisse, Ängste und Haltungen zu verstehen.
- Verbundenheit zu fördern.
- Aufmerksamkeit und Wertschätzung zu schenken.

Menschen nach ihren Sichtweisen, Wünschen und Bedenken zu fragen, kann ein schönes Erlebnis sein. Die meisten freuen sich, wenn sie gefragt werden und fühlen sich dadurch gehört und gesehen.

Gleichzeitig ist ein Gespräch eine Chance, um geistig und kommunikativ in Gang zu kommen. Euer Vorhaben wird lebendig und bekommt Raum. Oft ist es nach einem offenen Gespräch viel leichter, weiter an dem Thema zu arbeiten.

Einleitung

Hallo, dürfen wir dir ein paar Fragen stellen?

Welches Bedürfnis steckt dahinter?

Ihr könnt alle Personen interviewen, die eine Perspektive auf das Thema haben, zum Beispiel:

- Schüler:innen
- Lehrkräfte, Erzieher:innen
- externe Expert:innen
- Schulaufsichten
- andere Schulleitungen

Halte die interessantesten Zitate aus den Gesprächen in der Interview-Matrix fest! Danach könnt ihr im Team besprechen, was hinter den Aussagen steckt. Versucht, jeweils das Bedürfnis zu benennen, das hinter den Aussagen steht! Denn Bedürfnisse sind die Grundlage für menschliches Verhalten und damit auch für die Schulentwicklung.

SO GEHT'S:

Lehrkräfte und Schulleitungen sind es gewohnt, Bescheid zu wissen, zu bewerten und zu beurteilen. Im Interview ist es hingegen wichtig, dass ihr euch zurücknehmt, insbesondere auf die Bewertungen von Gedanken und Aussagen verzichtet. Nur dann fühlen sich Menschen gehört und können sich entspannen und öffnen.

Diese Spannungskurve zeigt euch, wie ein erfolgreicher Gesprächsverlauf aussieht. Probiert es aus!

Offene Fragen, Geschichten erzählen lassen

Was denkst du zum Thema...?
Wie siehst du...?

Emotionen, Bedürfnisse und Widerstände erfragen
Wie hast du dich gefühlt?
Was wünschst du dir?

Genauer nachfragen, Informationen vervollständigen

Vertrauen aufbauen

Danken und Verabschieden

DIREKTE ZITATE:	INTERPRETATION:
 NAME: 	

INTERPRETATION:	DIREKTE ZITATE:
	 NAME:

DIREKTE ZITATE:	
INTERPRETATION:	NAME: 



WIE KÖNNTEN WIR ... ?

Bei ergebnisoffenen Entwicklungsprozessen gibt es oft zu viele Richtungen, in die ihr in eurer Schulentwicklung gehen könnt. Deshalb ist es hilfreich, dass ihr euch zunächst auf die wesentlichen Richtungen einigt und dafür jeweils Ideen sammelt.

Dafür könnt ihr das Format der WKW-Fragen nutzen: Wie könnten wir... ? Zum Beispiel könntet ihr für das Thema Personalmangel fragen: Wie können wir unsere Schüler:innen in ihrem Lernprozess mit möglichst wenig Personal und mit Hilfe digitaler Medien begleiten?

NEURAHMUNG GEFÄLLIG?

Reframing hilft, ein Problem aus einem neuen Blickwinkel zu betrachten. Für eingefahrene oder knifflige Probleme können sich so neue Lösungsansätze zeigen.

- **Analogien:** Parallelen zu anderen, ähnlichen Situationen zu ziehen und daraus zu lernen, kann euch helfen, eine Lösung zu finden.
- **Perspektiven:** Das Einnehmen anderer Perspektiven kann gleichsam ein Weg sein, andere Beteiligte (besser) zu verstehen.
- **Ressourcen:** Vergrößern oder verschieben sie sich, entstehen neue Möglichkeiten und ein Engpass verschwindet.
- **Ebenen:** Von Hierarchien, Funktionsebenen, Makro- oder Mikroebenen aus gesehen, ergeben sich oft neue Perspektiven auf das Problem und damit grundsätzlich andere Strategien.

WIE KÖNNTEN WIR ...?

TIPPS + TRICKS FÜR WKW-FRAGEN

Wie könnten wir ...

- ... das Problem lösen?
- ... das Ziel erreichen?
- ... die Bedürfnisse befriedigen?

REFRAMING-BEISPIELE:

1. Analogien

„mit so viel Spaß wie auf einem Kindergeburtstag... in einer App... auf einer Insel“

2. Vorbilder

„wie Angela Merkel... Jesus
...ein Start-up“

3. Ressourcen-Engpässe

„wenn Geld keine Rolle spielen würde... mit Unterstützung des Ministerium ... mit aller Zeit der Welt“

4. Meta-Ebene

„wenn es ein ganz neues Bildungssystem gäbe... wenn die Zukunft davon abhängt“

MERKMALE OFFENER FRAGEN:

- positive formuliert
- offen für neue Gestaltung
- Rahmenbedingungen benannt
- inspiriert durch Reframing

IDEEN

ÜBER IDEEN



3x3-Ideen ist eine kreative Brainstorming-Methode, die allein oder als Gruppe durchgeführt werden kann. Ausgehend von einer WKW-Frage, werden 3x3-Post-its im Quadrat arrangiert. Wenn es mehrere Fragen gibt, wird pro Frage ein 3x3-Quadrat aufgehängt.

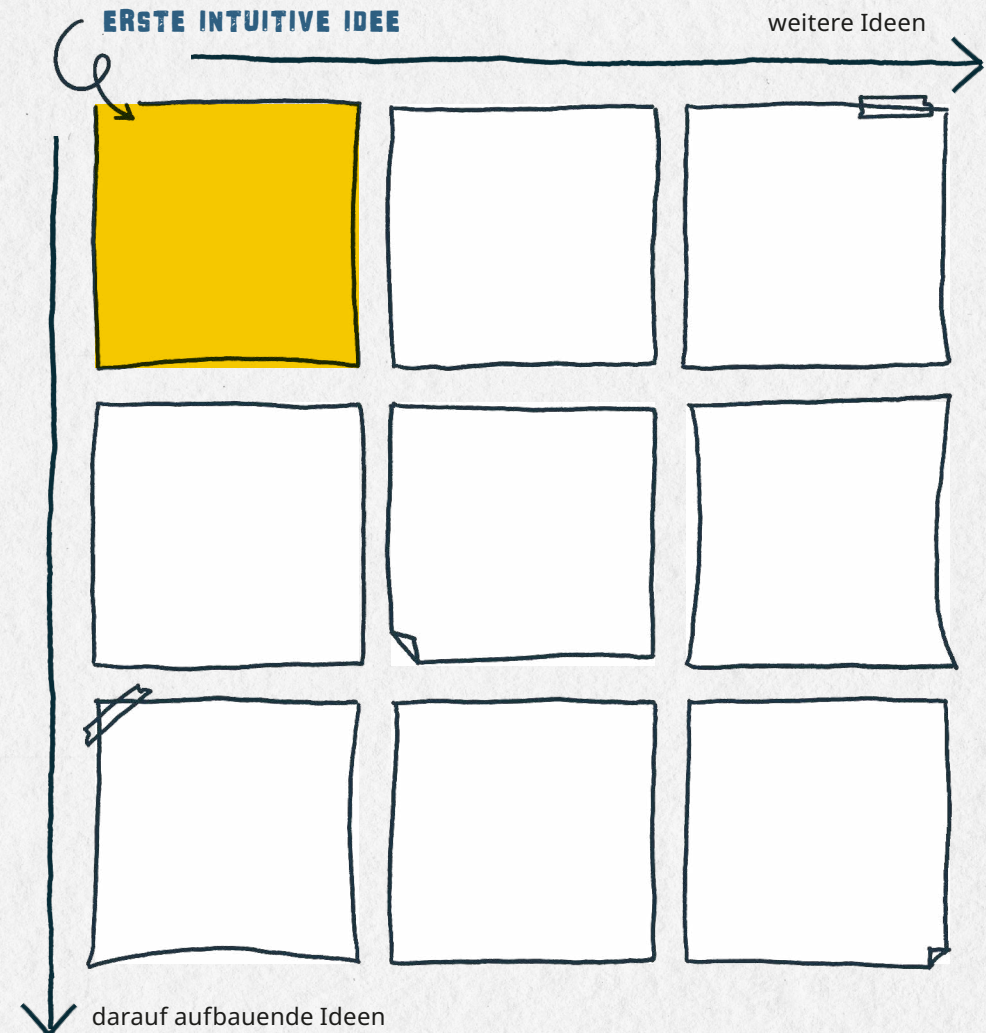
In der obersten Reihe notiert ihr neue Ideen, während ihr in den unteren Reihen die oberen Ideen weiterentwickelt, abwandelt oder konkretisiert.

Wenn ihr das Brainstorming in einem Raum durchführt, bewegt euch still durch den Raum, lasst euch inspirieren und schreibt eure Ideen auf die Post-its.

Wichtig ist, dass ihr den kreativen Modus einhaltet (wie bei der/dem Träumer:in bei der Walt-Disney-Methode): Akzeptiert alle Ideen! Bewertet sie nicht! Nutzt jede Idee als Ausgangspunkt für weiteres Assoziieren!

Wenn eine Reihe oder Spalte voll ist, könnt ihr weitere Ideen daneben oder darunter hinzufügen.

3X3-IDEEN



ZWISCHEN ORIGINALITÄT UND MACHBARKEIT

Die Now-Wow-How-Ciao-Matrix sortiert eine Menge an Ideen anhand ihrer Originalität (X-Achse) und ihrer Umsetzbarkeit (Y-Achse).

Die Kombination aus Umsetzbarkeit und Originalität ergibt:

NOW: leicht umsetzbare, nicht unbedingt originelle Ideen

WOW: innovative und machbare Ideen

HOW: originelle, aber schwer umsetzbare Ideen,
die der weiteren Ausarbeitung bedürfen

CIAO: verworfene Ideen, weil weder originell noch umsetzbar

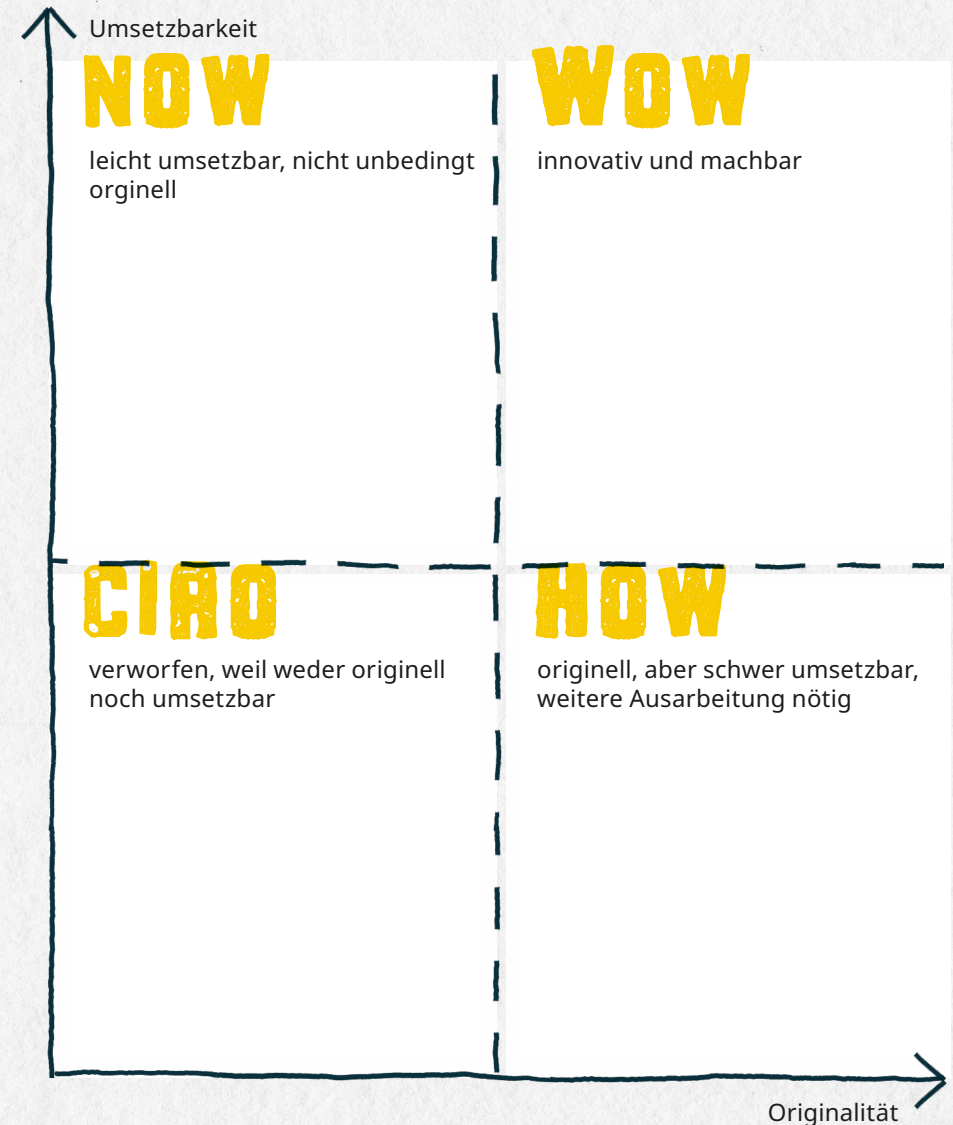
SO GEHT'S:

1. Führt ein Brainstorming durch, um eine Liste von Ideen zu erstellen!
2. Bewertet jede Idee anhand der beiden Kriterien „Originalität“ und „Machbarkeit“!
3. Platziert die Ideen im Diagramm!
4. Entscheidet anhand der Platzierung über eure nächsten Schritte!

Weitere Möglichkeiten, um Ideen für die Weiterarbeit auszuwählen, sind zum Beispiel eine Punktevergabe (Jede:r Teilnehmende darf fünf Punkte auf alle Ideen verteilen.) oder eine Widerstands-Abfrage (Welcher Idee bringen die Teilnehmenden den geringsten Widerstand entgegen?).

IDEEN AUSWÄHLEN

Ordnet eure Ideen in einer Now-How-Wow-Ciao-Matrix an!
Findet so heraus, auf welche Ideen ihr euch fokussieren solltet!



DIE VIER EBENEN EINER



VISION

Am Anfang des Workbooks habt ihr bereits eine grobe Vision als erste Stoßrichtung entwickelt. Durch Analysen und das Brainstorming konntet ihr eure Ansätze nun konkretisieren und jetzt gilt es, eure Vision im Team weiter zu schärfen.



Die Visionspyramide strukturiert eure Vision der Schulentwicklung in vier Ebenen:

VISION

das langfristige Ziel und der Leitstern, der die Richtung vorgibt

KULTUR

die Denkweise oder Haltung, die benötigt wird, um die Vision zu erreichen (Leitsätze, Erfolgsprinzipien, Werte)

KOMPETENZ

das Wissen und die Fähigkeiten, die für den Erfolg erforderlich sind

RITUALE

konkrete Aktionen und Rituale, die regelmäßig ausgeführt werden, um die oberen Ebenen zu verwirklichen

VISIONS- PYRAMIDE

VISION

Welchem Leitstern folgt ihr?
Wohin wollt ihr? Wie könnt ihr die
Welt ein Stück besser machen?

KULTUR

Welche Werte sind euch wichtig? Welche Erfolgs-
prinzipien habt ihr? Welche Leitsätze prägen eure
Arbeit positiv? Wo möchtet ihr ein Vorbild sein?
Welcher inneren Haltung folgt ihr?

KOMPETENZEN

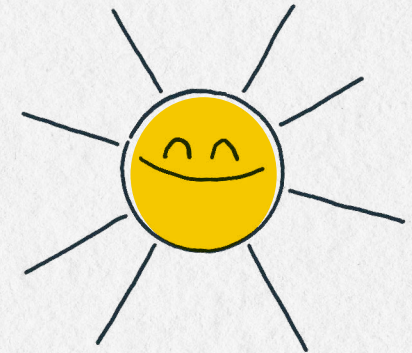
Welche Fähigkeiten braucht ihr zur
Verwirklichung der Vision? Was
könnte das ganze Kollegium
lernen?

RITUALE

Welche Prozesse, Gewohnheiten
und tägliche Routinen gibt es?
Was bringt euch voran? Was
ist so wichtig, dass es regel-
mäßig passieren sollte?

KONTEXT

Was sind die konkreten Rahmenbedingungen
an der Schule oder im Schulsystem?



ES GEHT AN DIE UMSETZUNG!

Erstellt einen Plan für die strategische Umsetzung eues Vorhabens! Beachtet dabei, dass Pläne nicht dazu da sind, strengstens eingehalten zu werden, sondern vor allem um „in Gang zu kommen“ und die Koordination zu ermöglichen. Es wichtig, dass ihr euch auf eine grobe gemeinsame Richtung einigt.

SO GEHT'S:

1. VISION

Benennt euer langfristiges Ziel! Wie sieht der ideale Zustand in drei, fünf oder zehn Jahren aus?

2. MEILENSTEINE

Benennt ein möglichst naheliegendes Ziel als ersten Meilenstein! Steckt euch ein ambitioniertes, aber realistisches Ziel als zweiten Meilenstein! Legt als dritten Meilenstein ein ambitioniertes Ziel fest, das einen signifikanten Fortschritt in Richtung Vision darstellt!

3. TIMELINE

Schätzt, bis wann ihr die Meilensteine idealerweise erreichen könnt!

4. NÄCHSTE SCHRITTE

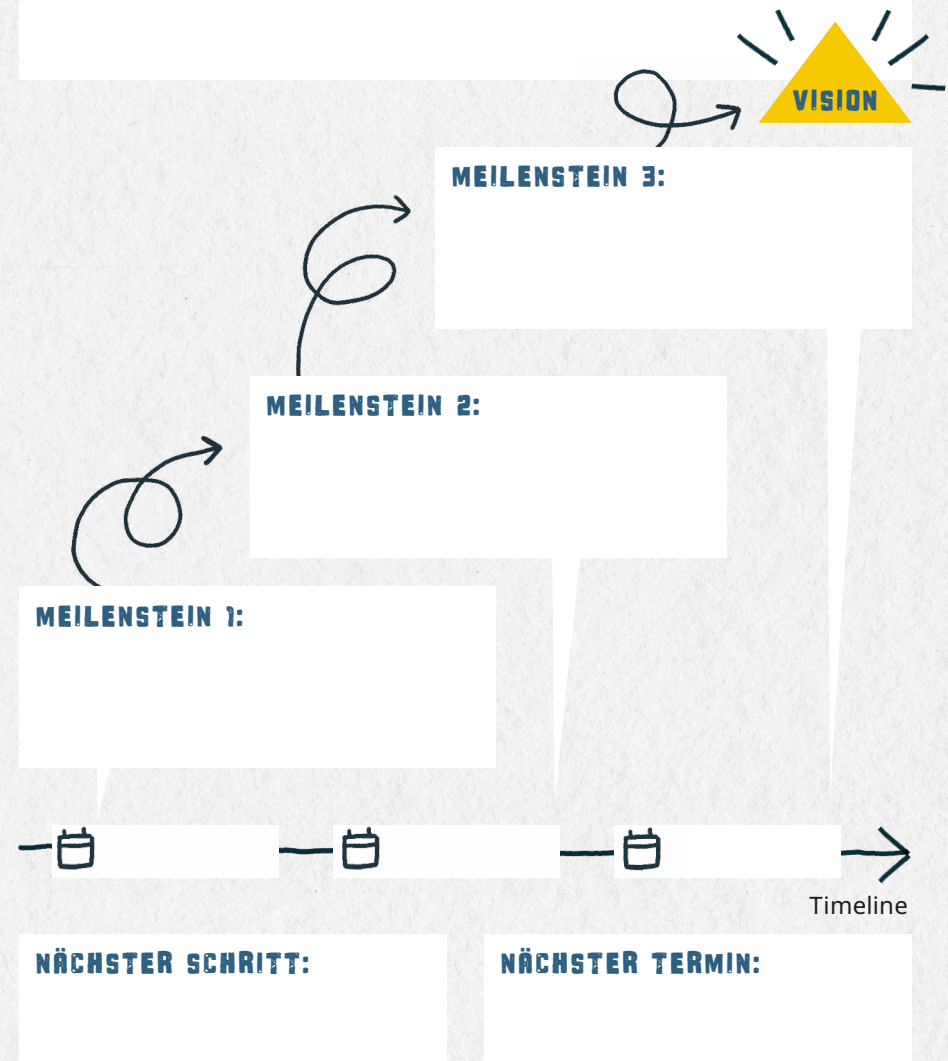
Welchen konkreten kleinen Schritte könnt ihr möglichst leicht und bald umsetzen?

5. NÄCHSTER TERMIN

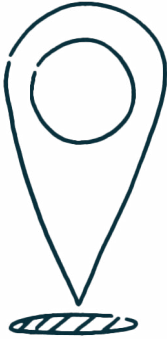
Wann trifft sich die Gruppe das nächste Mal?

STRATEGISCHE UMSETZUNG

Was wollt ihr entwickeln? Woran bemesst ihr den Fortschritt?



WO STEHEN WIR?



Selten klappen komplexe Vorhaben genau wie geplant. Räumt diesem Umstand und der Tatsache, dass dies nicht schlimm ist, im Prozess einen festen Raum ein. Die Retrospektive (kurz: Retro) ist ein systematischer Rückblick auf den bisherigen Verlauf des Schulentwicklungsprozesses, um Lernerfahrungen zu sammeln und Anpassungen zu planen.

BEISPIEL:

Ein Schulteam führt eine Retro zum letzten Schulhalbjahr durch. Es bewertet den Fortschritt der Implementierung einer neuen Lehrmethode und stellt fest, dass diese in einigen Klassen starke Erfolge brachte, in anderen aber kaum Anklang fand. Die Teammitglieder reflektieren die Gründe, benennen dabei aufkommende Herausforderungen – wie etwa die Integration digitaler Werkzeuge – und aktualisieren die Ziele und Meilensteine. Sie legen den nächsten Schritt fest (zum Beispiel gegenseitige Hospitation bis zum Ende des nächsten Monats) sowie den nächsten Termin im Schulentwicklungsteam.

Sollte es zu grundlegenden Änderungen der Themen und Ziele kommen: Verzichtet auf die Retro und startet den Prozess neu! Dafür könnt ihr an passender Stelle vorne in diesem Buch neu beginnen.

RETROSPEKTIVE



DATUM:

PROJEKT:

FORTSCHRITTE

qualitative oder quantitative Entwicklung, Sachstand bzgl. der Meilensteine

ERFOLGE + HERAUSFORDERUNGEN

Was gilt es zu feiern? Wo gibt es neue Stolpersteine?

WICHTIGSTES, AKTUELLES ZIEL

Ist eine Neujustierung/Korrektur der Ziele nötig?
Gibt es neu aufkommende Ziele?

NÄCHSTE KONKRETE SCHRITTE

Bis wann? Wer hat den Hut auf?

NÄCHSTER TERMIN

zur Koordination

WAS IN TEAMS WICHTIG IST

In der sogenannten „Aristoteles-Studie“, die das Unternehmen Google 2012 durchführte, wurden zwei Jahre lang 180 Teams und 37.000 Mitarbeitende hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit untersucht – auf der Suche nach empirischen Antworten auf die Frage, was ein gutes Team ausmache.

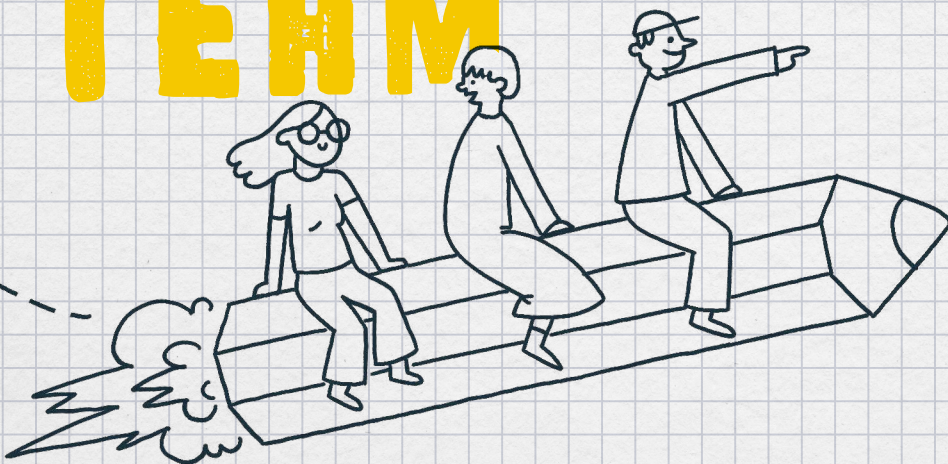
Die Studie zeigte: Der Erfolg von Teams hängt weniger von deren Zusammensetzung ab, sondern vielmehr davon, wie die Teammitglieder interagieren, ihre Arbeit strukturieren und ihren Beitrag wahrnehmen.

Das Forschungsteam identifizierte fünf Schlüsselfaktoren für erfolgreiche Teams:

- **1. PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT**
Teammitglieder mit psychologischer Sicherheit haben das Gefühl, dass sie für den Erfolg auch Risiken eingehen können, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen. Sie teilen offen ihre Ideen, Bedenken und Fehler mit. Ein Umfeld psychologischer Sicherheit fördert Vertrauen, Kreativität und offene Kommunikation.
- **2. GEGENSEITIGES VERTRAUEN**
Die Mitglieder können aufeinander zählen.
- **3. STRUKTUR UND KLARHEIT**
Die Ziele, Rollen und Pläne sind klar und verständlich.
- **4. SINN DER ARBEIT**
Es gibt einen höheren Sinn der Tätigkeit, der das Team motiviert, über sich hinaus zu wachsen.
- **5. WIRKSAMKEIT**
Das Team ist überzeugt von seiner Fähigkeit, Aufgaben erfolgreich zu meistern, Ziele zu erreichen und damit einen wertvollen Beitrag zu leisten.

KLEINER
THEORIE-
EXKURS:

EIN ERFOLG- REICHES TEAM



ERFOLGREICH KOMMUNIZIEREN DAS BRAUCHT'S

Ein Team ist um so erfolgreicher, je besser es kommuniziert. Wenn ihr aufeinander zugeht, euch aufrichtig, rechtzeitig und fehlerfreundlich miteinander austauscht, entstehen Vertrauen und emotionale Sicherheit.

Die wichtigsten Erfolgsprinzipien für eine erfolgreiche Kommunikationskultur:

TRANSPARENZ

relevante Informationen offen teilen, ohne etwas zurückzuhalten oder manipulativ zu agieren



INITIATIVE

selbstständig Verantwortung für eine Lösung übernehmen



UNMITTELBARE KOMMUNIKATION

kleine Themen schnell lösen; Konflikte durch frühzeitigen Austausch nicht anstauen lassen; Eskalation verhindern

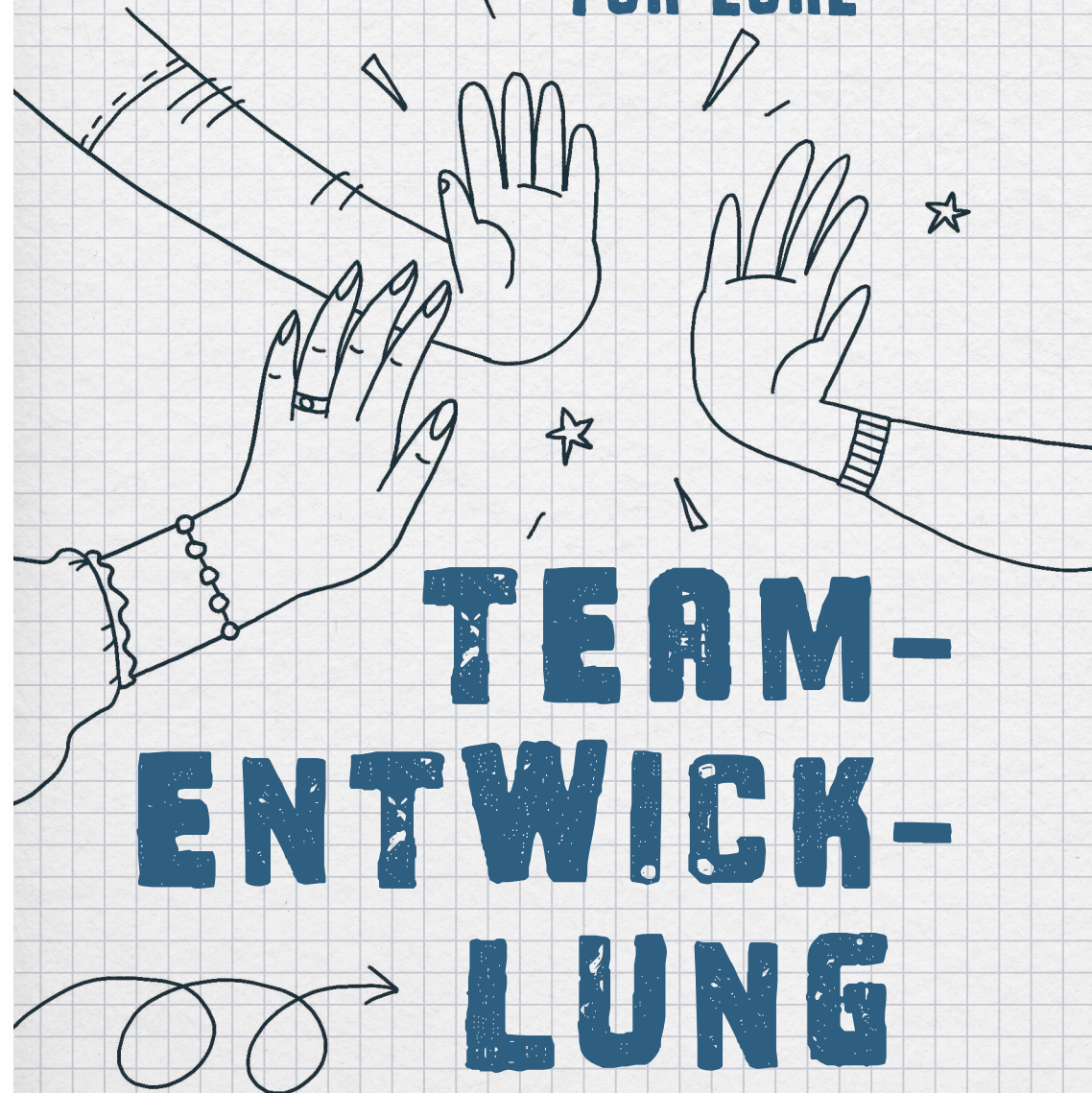


OFFENE FEHLERKULTUR

Missgeschicke, Versäumnisse und Rückschläge ansprechen; voneinander lernen; gemeinsam nach Lösungen und Verbesserungsmöglichkeiten suchen

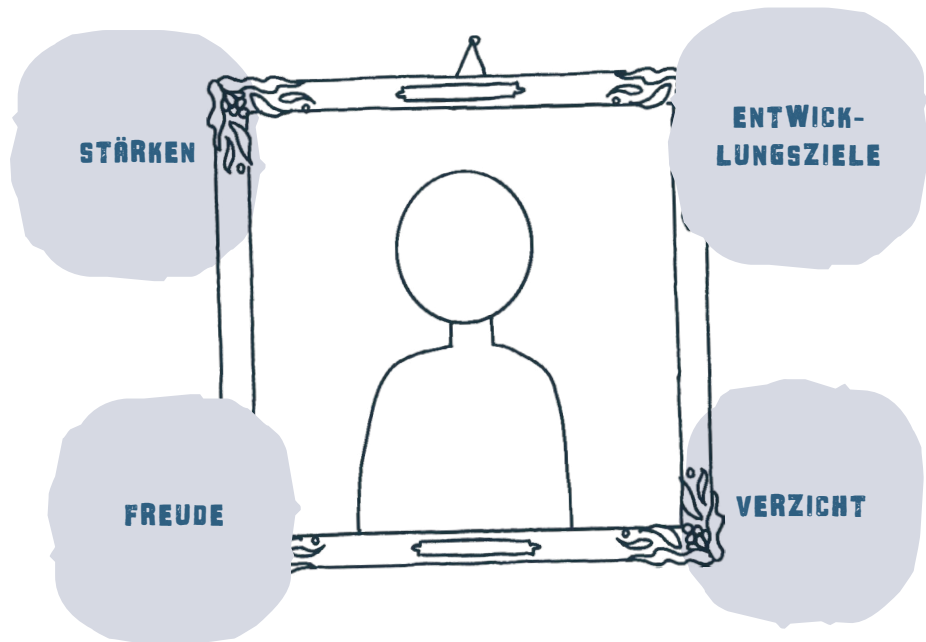


METHODEN FÜR EURE



LERNT EUCH NEU KENNEN

In einem erfolgreichen Team herrscht Vertrauen untereinander und alle glauben daran, dass ihr eigener Beitrag wertvoll für den gemeinsamen Erfolg ist. Lernt euch noch einmal anders kennen, indem ihr eure individuellen Stärken und Profile sichtbar macht:



Geht in den Dialog: Stellt euch eure persönlichen Steckbriefe gegenseitig vor und gebt euch Feedback, um Selbst- und Fremdwahrnehmung abzugleichen!

Schaut auf euch als Team und füllt das Teamcanvas aus: Was macht euch als Ganzes aus und wie könnt ihr erfolgreich sein? Sowohl die Profile als auch das Canvas können ausgehängt werden, sodass Kolleg:innen (neue, aber auch langjährige) es leichter haben, mit euch in Kontakt zu treten.

PERSÖNLICHER STECKBRIEF

 NAME:



ICH KANN GUT ...

Ich gebe.



DAS BEREITET MIR FREUDE ...

Ich mag.



DARIN MÖCHTE ICH MICH ENTWICKELN ...

Ich suche.



LIEBER NICHT ...

Ich verzichte.

TEAMCANVAS



TEAMNAME

Wie nennt ihr euch als Team?

ANLIEGEN

Welchen Anlass und Ziel hat eure Arbeit?

KERNTTEAM

Wer gehört fest dazu?

RESSOURCEN

Was macht euch erfolgreich?

ERWEITERTES TEAM

Wer gehört noch dazu und unterstützt?

ZIEL

Wann seid ihr fertig?

KONKRETE AUFGABEN, ROLLEN + VERANTWORTLICHKEITEN

Wer erledigt welche Aufgaben?

KOMMUNIKATION

Kanäle: Wie steht ihr im (täglichen) Austausch?

Termine: Wann und in welchem Rhythmus trifft ihr euch? Wann steht der nächste Termin an?



WAS TUN, WENN'S HAKT?



Durch eine Bestandsaufnahme im Team könnt ihr die aktuelle Situation reflektieren und analysieren. Ihr könnt sowohl die positiven Aspekte betrachten – also was gut läuft und euch Mut gibt – als auch die aktuellen Spannungen, Frustrationen und Herausforderungen identifizieren.

Diese Bestandsaufnahme soll euch helfen, Spannungen anzusprechen, bevor sie zu ernststen Konflikten werden könnten. Das Benennen von positiven Ressourcen bewahrt euch davor, nur das Negative zu sehen. Manchmal reiben wir uns allzu sehr an negativen Kleinigkeiten auf, obwohl es eigentlich sehr viel Anlass für Optimismus und Zufriedenheit gibt. Das können auch vermeintliche Selbstverständlichkeiten sein, wie Freude am Austausch, das Einhalten von Terminen oder das monatliche Gehalt.

Ordnet die Themen jeweils einer Ebene zu:

	INDIVIDUELL
	AUF TEAMEBENE
	AUF ORGANISATIONSEBENE

BESTANDSAUFNAHME IM TEAM

Steht zu den Spannungen!
Erachtet sie als wertvoll!

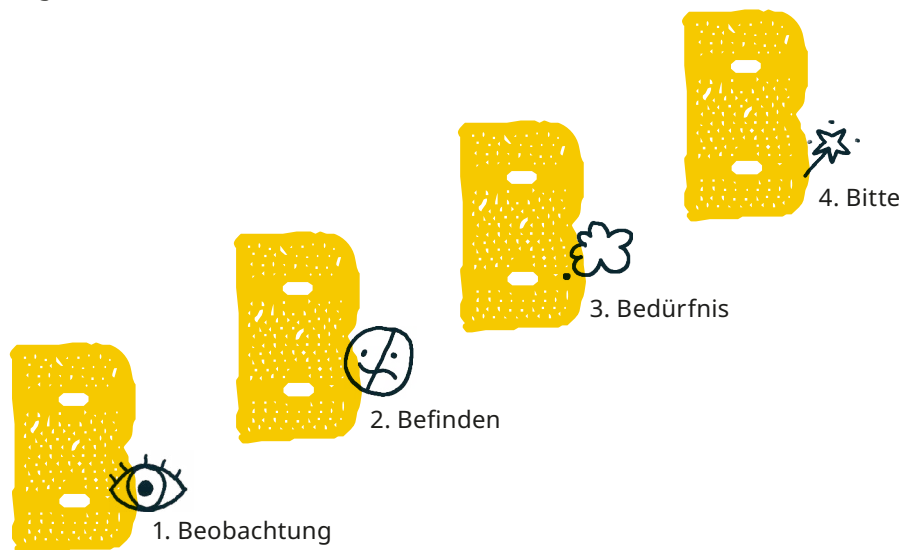
	RESSOURCEN Was läuft gut? Wo liegen Stärken? Was motiviert? Wofür stehen wir morgens auf?	FRUSTRATION + SPANNUNGEN Wo drückt der Schuh? Wo gibt es Frustration? Welche wiederkehrenden Spannungen gibt es?
INDIVIDUELL		
TEAM		
SCHULE ALS ORGANISATION/ KOLLEGium/ SCHULLEITUNG		

FEEDBACK

MIT DEN 4 Bs

Um erfolgreich zu kommunizieren, braucht es viele kleine Gespräche. Geht es um persönliche, emotionale Anliegen, kann das sehr anspruchsvoll sein. Manchmal kann es schwer fallen, einen kühlen Kopf zu bewahren und sich nüchtern auf das gemeinsame Anliegen zu konzentrieren.

Um klare Feedback-Botschaften konstruktiv zu formulieren, könnt ihr folgende Struktur verwenden:



Dieses Schema ist (leicht abgewandelter) Teil des Handlungskonzeptes der „Gewaltfreien Kommunikation“ (kurz GFK) des Psychologen Marshall B. Rosenberg. GFK zielt darauf ab, zwischenmenschliche Beziehungen und verbindende Kommunikation zusammen zu denken – und zwar in einer Art und Weise, die das gegenseitige Wohlergehen in den Mittelpunkt rückt. Probiert es mit der folgenden Tabelle aus!

ANLASS:



BEOBSACHTUNG

Schildert das konkrete Verhalten so genau wie möglich!



BEFINDEN

Benennt die Gefühle, die in euch ausgelöst wurden (Ärger, Freude, Überraschung, Verärgerung)!



BEDÜRFNIS

Reflektiert, welches Bedürfnis in euch entstanden ist oder verletzt wurde (Respekt, Anerkennung, Sicherheit)!



BITTE

Formuliert einen konkreten Wunsch oder eine Erwartung an euer Gegenüber!

GEMEINSAM REFLEK- TIEREN

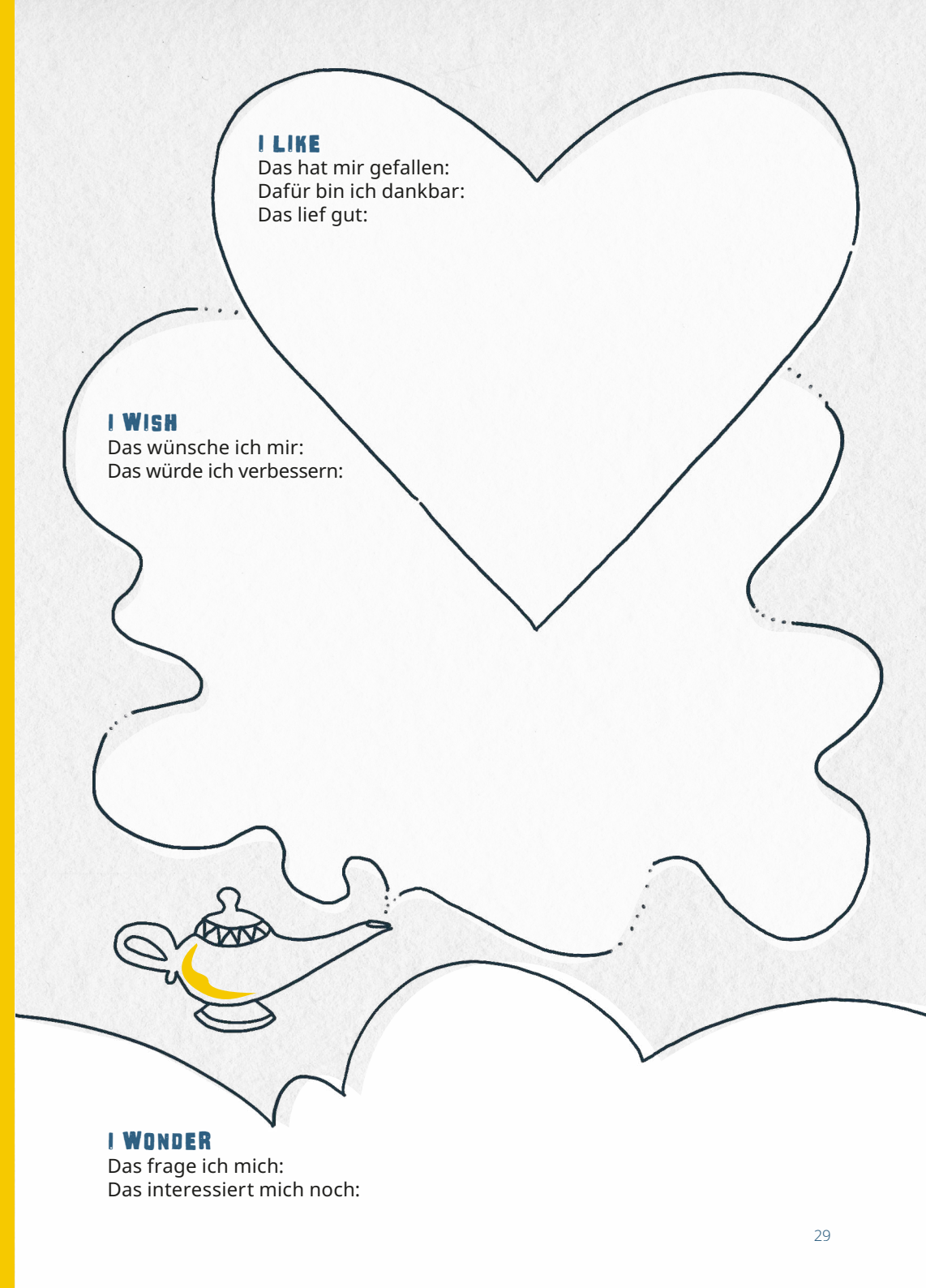
Nun habt ihr das wesentliche Handwerkszeug zusammen, um im Team ein wichtiges Schulentwicklungsanliegen voranzubringen.

Wenn ihr es bis hierhin geschafft habt, könnt ihr euch auf die Schulter klopfen und gemeinsam euren Prozess reflektieren: Dafür geben wir euch ein letztes Schema an die Hand: „I like, I wish“.

Damit reflektiert jede:r Teilnehmende die Treffen, Ergebnisse und Zusammenarbeit.

Wenn ihr die Reflexion relativ schnell und einfach durchführen wollt, reicht „I like, I wish“.

Wenn ihr der Reflexion mehr Raum geben wollt, könnt ihr noch „I wonder“ als dritte Kategorie hinzunehmen.



HERZLICHEN GLÜCK WUNSCH

Vielleicht hast du dieses Buch allein durchgearbeitet. Vielleicht hast du als Schulleitung einen Schulentwicklungsprozess durchgearbeitet und dafür gesorgt, dass das Team hinter diesem Projekt gut zusammenarbeiten kann. Oder ihr seid diesen Weg von Anfang an gemeinsam als Team gegangen.

Dafür könnt ihr alle euch selbst oder gegenseitig auf die Schulter klopfen. Ihr habt viel geschafft. Wenn der Prozess erstmal in Gang gekommen ist, könnt ihr ihn partiell mit den passenden Methoden aus diesem Buch weiter unterstützen.

Für ein neues Vorhaben könnt ihr natürlich auch wieder ganz neu von vorne anfangen oder das Buch an die dafür passende Person weitergeben.



IMPRESSUM

Herausgeberin

Deutsche Kinder- und Jugendstiftung GmbH
Tempelhofer Ufer 11
10963 Berlin
Tel.: (030) 25 76 76 - 0
info@dkjs.de
www.dkjs.de

Diese Publikation wurde von der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung im Rahmen des Programms „LiGa – Lernen im Ganztag“ Sachsen-Anhalt als Transferprodukt angefertigt und von der Stiftung Mercator gefördert.

Autor

Karl Hosang, Lerndesigner & Berater
www.karlhosang.de

Redaktion

Ulrike Krauß
Deutsche Kinder- und Jugendstiftung
Standort Sachsen-Anhalt

Lektorat

Kathleen Fietz, Autorin & Redakteurin
www.fietzundfeder.de

Gestaltung

Jenny Händel – Design + Illustration
www.jennyhaendel.de

Druck

druckhaus köthen GmbH & Co. KG
www.koethen.de

©DKJS 2024

Die Inhalte des Workbooks wurden mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt. Es wird jedoch keinerlei Gewähr für die Aktualität, Richtigkeit und Vollständigkeit der bereitgestellten Informationen übernommen.

DKJS

Deutsche Kinder- und Jugendstiftung

Die Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (DKJS) setzt sich dafür ein, dass junge Menschen in unserem Land gute Chancen zum Aufwachsen und Lernen erhalten und nicht über ihre Defizite, sondern mit ihren Stärken wahrgenommen werden. In ihren Programmen und Projekten macht die Stiftung Kindern und Jugendlichen Mut, ihr Leben couragiert in eigene Hände zu nehmen und stößt Veränderungsprozesse an: in Kindergärten und Schulen, beim Übergang in den Beruf, in der Familien- oder lokalen Jugendpolitik.

STIFTUNG MERCATOR

Stiftung Mercator

In ihrem Handeln orientiert sich die Stiftung Mercator an den Werten ihres Leitbilds. Wir wollen Menschen und Organisationen dazu befähigen, gemeinsam an Weltoffenheit, Solidarität und Chancengleichheit zu arbeiten. Gemeinsam geteiltes Wissen sehen wir als Grundlage des Wandels in einer pluralen Gesellschaft. Wir konzentrieren uns darauf, in vier miteinander verbundenen Bereichen gesellschaftlich nützliche Veränderungen mit herbeizuführen: Digitalisierte Gesellschaft, Klimaschutz, Europa in der Welt und Teilhabe und Zusammenhalt. Die Stiftung Mercator engagiert sich in Deutschland, Europa und weltweit. Dem Ruhrgebiet, Heimat der Stifterfamilie und Stiftungssitz, fühlt sie sich besonders verbunden.