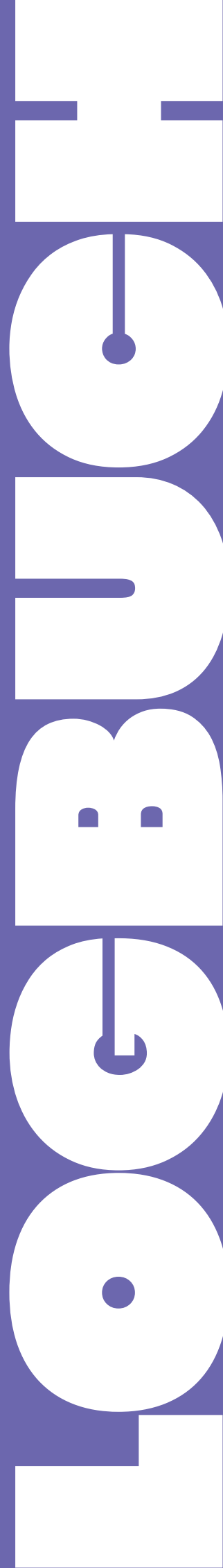




Logbuch – *Innovation gestalten und begleiten*



Bildung ist der Schlüssel zur Zukunft

... und die Zukunft beginnt nicht erst mit dem nächsten Erlass, sondern mit dem Mut, heute etwas anders zu machen. In einer Welt, die sich schneller verändert als manche Schulsoftware upgedated werden kann, braucht das Bildungssystem keine hektischen Reformen, sondern kluge Impulse, strategische Innovation und nachhaltigen Wandel.

Innovation im Bildungsbereich ist kein Selbstzweck und auch kein Zauberwort für „alles neu“. Sie ist ein strukturierter Prozess, der auf Erkenntnissen aus Organisationsentwicklung, Lernforschung und Change-Theorie basiert. Sie fragt: *Was brauchen Lernende heute, um morgen selbstbestimmt handeln zu können? Und: Wie können Schulen als lernende Organisationen diesen Wandel gestalten – ohne sich selbst zu verlieren?*

Change beginnt nicht mit einem Plan – sondern mit einer Haltung. Ein hilfreicher Denksatz in diesem Kontext ist das Growth Mindset, geprägt von der Psychologin Carol Dweck. Es steht für die Haltung, dass Entwicklung immer möglich ist – durch Neugier, Ausdauer und die Bereitschaft, aus Erfahrungen zu lernen. Gerade in der Schulaufsicht kann diese Perspektive kraftvoll wirken: Denn wer Veränderung begleiten will, muss selbst offen bleiben für neue Impulse, für Irritationen und für Wachstum – bei sich und bei anderen.

„Becoming is better than being.“

Carol Dweck¹

Dieses Zitat erinnert daran, dass es nicht darum geht, perfekt zu sein – sondern darum, sich auf den Weg zu machen. Veränderung beginnt dort, wo wir uns erlauben, zu lernen, zu scheitern und weiterzugehen. Das Growth Mindset schafft dafür den Raum: einen Raum, in dem Entwicklung nicht nur möglich, sondern erwünscht ist.

Veränderung ist selten bequem. Sie fordert heraus, irritiert, aktiviert. Und sie braucht Menschen, die bereit sind, Verantwortung zu übernehmen, Ambiguität auszuhalten und Entwicklung zu ermöglichen – auch wenn der Weg nicht immer klar ist.

Die Schulaufsicht ist dabei nicht nur Regelhüterin, sondern strategische Partnerin im Wandel. Sie kann Räume öffnen, in denen Schulen sich neu ausrichten, experimentieren und wachsen. Sie begleitet, inspiriert und hält den Rahmen – auch wenn der Rahmen manchmal wackelt.

Für dieses zeitgemäße schulaufsichtliche Handeln gibt es seit Kurzem ein länderübergreifendes, gemeinsames Verständnis, das die Schulaufsicht als eigenständiges Berufsfeld mit klarer Haltung, definierten Aufgaben und Kompetenzen beschreibt². In diesem Sinne lädt die Mappe für die Schulaufsicht Sie ein:

- Wandel strategisch und wirksam zu gestalten
- Innovation kontextsensibel und systemisch zu denken
- Reflexionsräume zu nutzen, in denen auch Unsicherheit produktiv sein darf
- konkrete Schritte zu gehen – mit Klarheit, Haltung und einem Hauch Neugier

¹ Dweck, C. S. (2006). Mindset: The new psychology of success. Random House.

² Onlineportal Schulaufsicht. (2025, 19. Oktober). BMK-Zielbild zur Rolle und Arbeit der Schulaufsicht. <https://www.schulaufsicht.de/beitrag/bmk-zielbild-zur-rolle-und-arbeit-der-schulaufsicht/>

Wandel im Bildungssystem: *Change, Innovation und Transformation*

Veränderung im Bildungssystem kann auf unterschiedlichen Ebenen stattfinden und wird häufig mit den Begriffen Change, Innovation und Transformation beschrieben. Diese drei Konzepte stehen nicht isoliert nebeneinander, sondern bilden eine Art Entwicklungspfad, der von kleinen Anpassungen bis hin zu tiefgreifenden Systemveränderungen reicht.

Change bezeichnet gezielte, meist kleinere Veränderungen innerhalb bestehender Strukturen. Diese sind oft operativ und pragmatisch, etwa die Einführung eines neuen Stundenplans oder die Digitalisierung von Klassenbüchern. Change ist häufig reaktiv – eine Antwort auf konkrete Herausforderungen oder Anforderungen.

Innovation geht über Change hinaus und bringt neue Ideen, Methoden oder Technologien ins Bildungssystem. Sie ist kreativ und proaktiv, mit dem Ziel, bestehende Prozesse zu verbessern oder neu zu gestalten. Beispiele sind der Einsatz von KI-gestützten Lernplattformen oder projektbasiertes Lernen. Innovationen entstehen oft aus Pilotprojekten und können – wenn sie erfolgreich sind – zu breiteren Veränderungen führen.

Transformation beschreibt schließlich einen tiefgreifenden, systemischen Wandel. Sie betrifft nicht nur Prozesse, sondern auch Werte, Rollen und Denkweisen im Bildungssystem. Transformation ist langfristig angelegt und verändert die grundlegende Logik des Systems – etwa durch die Einführung eines inklusiven Bildungssystems oder die Umstellung auf kompetenzorientiertes Lernen.

Diese drei Ebenen hängen eng zusammen: Change kann Innovationen ermöglichen, Innovationen können transformative Prozesse anstoßen, und Transformation entsteht oft durch die kumulative Wirkung vieler kleiner und großer Veränderungen.

In diesem Kontext gewinnt das agile Vorgehen zunehmend an Bedeutung. Agilität beschreibt eine flexible, iterative und lernorientierte Arbeitsweise, die Veränderungen nicht als einmalige Ereignisse, sondern als fortlaufende Entwicklungsprozesse versteht. Im Bildungssystem bedeutet das: Veränderungen werden in kleinen Schritten geplant, umgesetzt und regelmäßig reflektiert. Lehrkräfte, Schüler:innen und andere Beteiligte werden aktiv einbezogen, und Fehler gelten als Lernchancen.

Agiles Vorgehen kann auf allen drei Ebenen wirksam sein: Es unterstützt schnelle Anpassungen (Change), fördert die Entwicklung und Erprobung neuer Ansätze (Innovation) und begleitet komplexe, langfristige Veränderungsprozesse (Transformation) durch transparente Kommunikation und partizipative Steuerung.

Ebene	Rolle des Agilen Vorgehens	Beispiel im Bildungssystem
<i>Change</i>	Schnelle, pragmatische Anpassung durch kleine Iterationen	Einführung digitaler Tools mit regelmäßigem Feedback
<i>Innovation</i>	Entwicklung und Erprobung neuer Ideen in Pilotprojekten	Testen neuer Lernformate in einzelnen Klassen
<i>Transformation</i>	Begleitung tiefgreifender Prozesse durch agile Steuerung	Aufbau einer agilen Schulentwicklungsstruktur

So wird Agilität zu einem zentralen Prinzip für die Gestaltung von Veränderung im Bildungssystem – nicht als starres Konzept, sondern als Haltung, die Offenheit, Lernbereitschaft und Zusammenarbeit in den Mittelpunkt stellt.

In diesem Sinne sind die folgenden Prozessschritte auch mehr als Orientierung, denn als feste Abfolge zu verstehen.

Phase 1: Wahrnehmen & Verstehen – *Der Anfang jeder Veränderung*

Phase 2: Zielbild & Richtung klären – *Orientierung schaffen im Wandel*

Phase 3: Planung & Strukturierung – *Aus Ideen wird Gestaltung*

Phase 4: Umsetzung & Begleitung – *Veränderung wird lebendig*

Phase 5: Reflexion & Anpassung – *Lernen aus gemeinsamer Erfahrung*

Phase 6: Verstetigung & Kulturwandel – *Der Weg zur gemeinsamen Praxis*

Die Methoden in den einzelnen Phasen sind als Impulse und Vorschläge zum Ausprobieren gedacht. Sie eignen sich in der Regel sowohl für die Zusammenarbeit mit Kolleg:innen im Schulamt als auch für den Austausch mit Schulleitungen und Schulteams. Im Rahmen des „InnovationsRaum Schulaufsicht“ werden diese Methoden fortlaufend ergänzt und weiterentwickelt – mit dem Ziel, Inspiration und konkrete Unterstützung für die Praxis zu bieten.



PHASE 1: Wahrnehmen & Verstehen – *Der Anfang jeder Veränderung*

Veränderung beginnt nicht mit einem fertigen Plan, sondern mit einem Impuls – einem Moment, in dem klar wird: Etwas bewegt sich. Vielleicht ist es eine neue Herausforderung, eine strategische Neuausrichtung oder eine Chance, Dinge besser zu machen. In dieser ersten Phase geht es darum, genau hinzusehen und zuzuhören:

- Was löst die Veränderung aus?
- Welche Chancen und Risiken zeigen sich?
- Wer ist betroffen – und wer kann mitgestalten?

Diese Fragen helfen, Orientierung zu gewinnen und ein gemeinsames Verständnis zu schaffen. Denn nur wenn wir die Ausgangslage wirklich begreifen, können wir Veränderung sinnvoll gestalten. Dabei betrachten wir Veränderung nicht nur auf individueller Ebene, sondern auch im größeren Zusammenhang: Organisationen sind komplexe soziale Systeme, in denen Kommunikation, Rollen und Erwartungen miteinander verwoben sind. Nach Niklas Luhmann ist ein System nicht einfach „veränderbar“, sondern reagiert auf Irritationen – also Impulse von außen – mit eigenen, oft überraschenden Dynamiken.³

In dieser Phase geht es darum, diese Irritationen bewusst wahrzunehmen und zu verstehen, wie sie auf das System wirken. Vertrauen spielt dabei eine zentrale Rolle: Es reduziert Komplexität und ermöglicht, dass Menschen sich auf Neues einlassen, ohne alles kontrollieren zu müssen. Gleichzeitig liegt hier die Chance für die Schulaufsicht, selbst Irritationen auszulösen und Impulse in das System hineinzugeben. Vertrauen schafft die Grundlage für Dialog, Beteiligung und Orientierung – und damit für gelingende Veränderung.

Es ist der Moment, in dem wir den Raum öffnen – für Dialog, für Perspektiven und für erste Schritte in eine neue Richtung.



NOTIZEN & IDEEN

³ Luhmann, N. (1984). Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Bingo – Change & Innovation im Bildungssystem

Wo stehe ich? Ein kleine Selbstreflexion für den Einstieg. Kreuzen Sie das Feld ab, wenn die Aussage auf Sie zutrifft. Das Bingo kann natürlich auch im Austausch mit Kolleg:innen eingesetzt werden, zum Beispiel als Check-In für Meetings. Oder als Anlass zum Austausch. mit Schulleitungen.

Ich habe schon mal gedacht: ‚Das ist zu viel Veränderung auf einmal.‘	Ich habe eine Kolleg:in ermutigt, etwas Neues zu wagen.	Ich habe eine Schule inspiriert, etwas Neues auszuprobieren.	Ich habe schon mal ein Projekt mit einem Zitat begonnen.	Ich habe schon mal ein Flipchart voller Post-its produziert.
Ich habe schon mal ein Projekt gestartet, ohne zu wissen, wie es endet.	Ich habe schon mal ein digitales Tool spontan eingeführt.	Ich habe schon mal ein Projekt gefeiert, obwohl es nicht perfekt war.	Ich habe schon mal ein Projekt umgeworfen und neu gedacht.	Ich habe erlebt, wie Humor Spannungen aufgelöst hat.
Ich habe eine Schule erlebt, die mutig neue Wege gegangen ist.	Ich habe erlebt, wie Widerstand sich in Begeisterung verwandelt hat.		Ich habe eine Methode ausprobiert, die ich nicht ganz verstanden habe.	Ich habe schon mal gedacht: ‚Warum nicht einfach mal ausprobieren?‘
Ich habe schon mal einen Change-Prozess mit Humor gerettet.	Ich habe in einer Fortbildung heimlich gegoogelt, was ein ‚Canvas‘ ist.	Ich habe schon mal gedacht: ‚Das ist jetzt wirklich innovativ!‘	Ich habe eine Schule begleitet, die über sich hinausgewachsen ist.	Ich habe schon mal gedacht: ‚Das hätte ich mir nie träumen lassen.‘
Ich habe erlebt, wie eine kleine Idee große Wirkung hatte.	Ich habe erlebt, wie ein Perspektivwechsel alles verändert hat.	Ich habe schon mal gedacht: Das geht nie – und dann ging’s doch.	Ich habe eine Veränderung begleitet, die mich selbst verändert hat.	Ich habe erlebt, wie Vertrauen Veränderung möglich macht.



PHASE 2: Zielbild & Richtung klären – *Orientierung schaffen im Wandel*

Nachdem der Veränderungsimpuls erkannt wurde, geht es nun darum, Klarheit zu schaffen: Was wollen wir eigentlich verändern – und warum? In dieser Phase entsteht das Zielbild, das Orientierung gibt und im besten Fall Energie freisetzt. Eine gute Vision ist mehr als ein Satz auf einem Poster – sie ist ein gemeinsames Zukunftsbild, das Menschen verbindet und motiviert. Leitfragen für diese Phase sind:

- Was soll sich verändern – und warum?
- Welche Vision trägt den Wandel?
- Welche Werte und Prinzipien leiten uns?

Veränderung braucht Richtung – und diese entsteht nicht im stillen Kämmerlein, sondern im Dialog. Eine starke Vision wirkt wie ein Leuchtturm: Sie zeigt, wohin es gehen kann, auch wenn der Weg noch nicht ganz klar ist. Sie schafft Vertrauen, weil sie Sinn vermittelt – und sie lädt zur Mitgestaltung ein.

Gerade in komplexen Systemen ist es wichtig, nicht alles bis ins Detail zu planen, sondern ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln, das Orientierung bietet und Spielraum lässt. Denn wie die Systemtheorie zeigt:

Organisationen verändern sich nicht linear – sie entwickeln sich durch Kommunikation, Irritation und Resonanz.



NOTIZEN & IDEEN

Visionsarbeit mit dem Visionsdreieck – Für Schulaufsichtsteams

Stellen Sie sich vor, Sie wachen morgen früh auf – und ein lang gehegter Traum ist Wirklichkeit geworden: Sie betreten eine Bildungslandschaft, in der jedes Kind unabhängig von Herkunft, Wohnort oder Unterstützungsbedarf die gleichen Chancen auf gelingendes Lernen hat. Die Schulen sind Orte der Wertschätzung, des gemeinsamen Wachsens und der individuellen Förderung. Sie erleben ein System, das konsequent auf Chancengerechtigkeit ausgerichtet ist, in dem Lehrkräfte, pädagogisches Personal und Führungskräfte mit Freude und Professionalität zusammenwirken. Wie sieht dieses System aus? Was macht es möglich, dass Kinder ihr Potenzial entfalten und Lernen als sinnstiftend erleben?

Dieses Gedankenexperiment lädt Sie ein, sich für einen Moment von den Begrenzungen des Alltags zu lösen und den Blick auf das zu richten, was möglich sein könnte. Das Visionsdreieck unterstützt Sie dabei, Ihre Ideen zu strukturieren und gemeinsam als Team eine kraftvolle Vision zu entwickeln.

Erlaubt ist, was inspiriert

Keine Sorge vor zu viel Träumerei: Die Realität bringt ihre Begrenzungen ohnehin mit. Umso wichtiger ist es, eine Vision zu haben, die Inspiration und Richtung gibt – als Kompass für Entscheidungen, als Energiequelle für Teams und als Einladung zur Mitgestaltung.

Die Fähigkeit frei zu denken, erfordert unsere Vorstellungskraft, die durch Offenheit, Neugier und gemeinsame Gespräche wieder Raum bekommt. Veränderung beginnt oft dort, wo wir uns erlauben, anders zu denken.



SKIZZEN & IDEEN

Visionsdreieck Schulaufsicht



VISION – Was wollen wir erreichen?

Wenn Ihnen der Erfolg Ihrer Arbeit garantiert wäre: Was würden Sie im Bildungssystem verändern?

Stellen Sie sich Ihre Pensionierung vor: Worauf möchten Sie mit Stolz zurückblicken? Wie haben Sie das System geprägt?

Wenn Sie sich auf nur ein Ziel konzentrieren dürften: Welches würden Sie wählen?



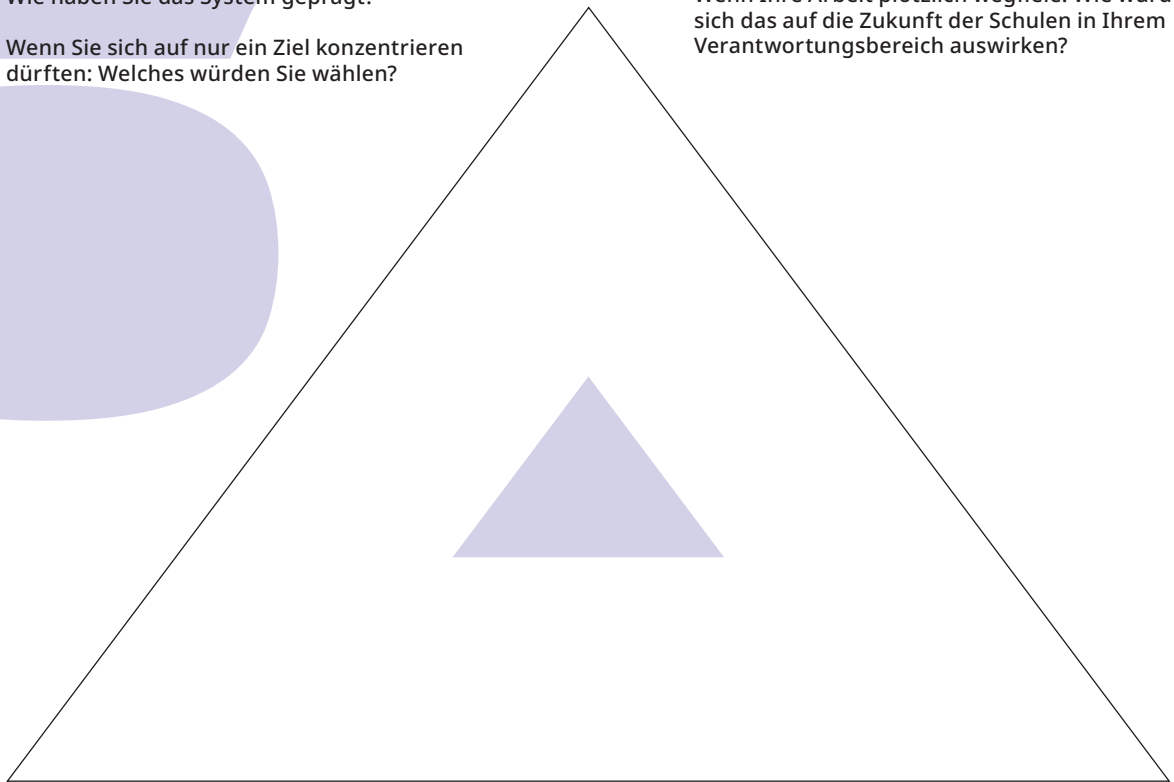
REALITÄT – Was ist? Was brauchen wir?

Sie wachen morgen auf und ein Wunder ist geschehen: Was hat sich in Ihrem Arbeitsalltag als Schulaufsicht grundlegend verbessert?

Stellen Sie sich vor, Sie wären von allen Verwaltungsaufgaben freigestellt – Wie würden Sie Ihre Energie investieren?

Mit einem unbegrenzten Budget zur Verfügung: Welche systemischen Veränderungen würden Sie anstoßen?

Wenn Ihre Arbeit plötzlich wegfiel: Wie würde sich das auf die Zukunft der Schulen in Ihrem Verantwortungsbereich auswirken?



RESSOURCEN – Worauf können wir bauen?

Auf welchem Fundament steht Ihre Arbeit? Welche früheren Erfolge und Erfahrungen tragen Sie?

Worauf können Sie aufbauen – strukturell, personell, kulturell? Was stärkt Ihre Wirksamkeit?

Wann sind Sie ganz in Ihrem Element als Schulaufsicht? Was macht diese Momente aus?



PHASE 3: Planung & Strukturierung – *Aus Ideen wird Gestaltung*

Jetzt wird es konkret: Aus der Vision und den Erkenntnissen der ersten Phasen entsteht ein tragfähiger Plan. In dieser Phase geht es darum, Strukturen zu schaffen, Rollen zu klären und Ressourcen gezielt einzusetzen, damit Veränderung nicht nur gedacht, sondern auch gemacht werden kann. Diese Fragen leiten durch diese Phase:

1. Welche Schritte sind nötig?

- Welche konkreten Umsetzungsschritte leiten sich aus der Vision ab?
- Wie kann die Schulaufsicht die Prozesse der Schulentwicklung systematisch begleiten und strukturieren?
- Welche Meilensteine sind realistisch und sinnvoll – auf Schulebene und im regionalen Kontext?

2. Wer übernimmt welche Rolle?

- Welche Rollen und Verantwortlichkeiten ergeben sich für Schulaufsicht, Schulleitung, Lehrkräfte und weitere Akteure?
- Wie kann die Schulaufsicht Impulse geben, ohne operative Aufgaben zu übernehmen?
- Welche Kooperationspartner (z. B. Fortbildung, Beratung, Jugendhilfe) sollten eingebunden werden?

3. Welche Ressourcen stehen zur Verfügung?

- Welche personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen sind bereits vorhanden – und wo gibt es Spielräume?
- Welche Unterstützungsangebote (z. B. Programme, Netzwerke, externe Expertise) können aktiviert werden?
- Wie kann die Schulaufsicht Ressourcen strategisch bündeln und gezielt einsetzen?

Veränderung braucht nicht nur Mut, sondern auch eine Architektur – ein durchdachtes Design, das Orientierung gibt und Spielräume schafft. Dabei gilt: Gute Planung ist kein starres Gerüst, sondern ein flexibler Rahmen, der Bewegung ermöglicht und Sicherheit bietet.

Diese Phase ist der Moment, in dem die Beteiligten Verantwortung übernehmen, Klarheit gewinnen und gemeinsam den Weg gestalten.

Projektumfeldanalyse – Methode zur systemischen Orientierung in Veränderungsprozessen

Die Projektumfeldanalyse ist ein wirkungsvolles Instrument, um die relevanten Einflussfaktoren eines Veränderungsprojekts systematisch zu erfassen. Sie hilft der Steuerungsebene (z. B. Schulaufsicht), das komplexe Zusammenspiel von Akteur:innen, Rahmenbedingungen und Dynamiken zu verstehen – und gezielt zu steuern.

Anleitung zur Durchführung

1. Projektkontext klären

- Welche bildungspolitischen, organisatorischen oder gesellschaftlichen Rahmenbedingungen wirken?

2. Relevante Akteur:innen identifizieren

- Wer ist direkt oder indirekt betroffen? (z. B. Schulleitungen, Lehrkräfte, Eltern, Schüler:innen, Verwaltung, Politik)
- Wer hat Einfluss, wer hat Interesse?

Tipp: Stakeholder-Matrix nutzen (Seite 11)

3. Systemische Wechselwirkungen analysieren

- Welche Beziehungen bestehen zwischen den Akteur:innen?
- Wo gibt es Spannungen, Synergien oder blinde Flecken?

4. Umfeldfaktoren erfassen

- Politische Vorgaben, rechtliche Rahmenbedingungen
- Ressourcen, Zeitfenster, kulturelle Aspekte
- Öffentliche Wahrnehmung, Medien, gesellschaftliche Trends

5. Chancen und Risiken bewerten

- Wo liegen Hebel für Veränderung?
- Wo sind Blockaden oder Widerstände zu erwarten?

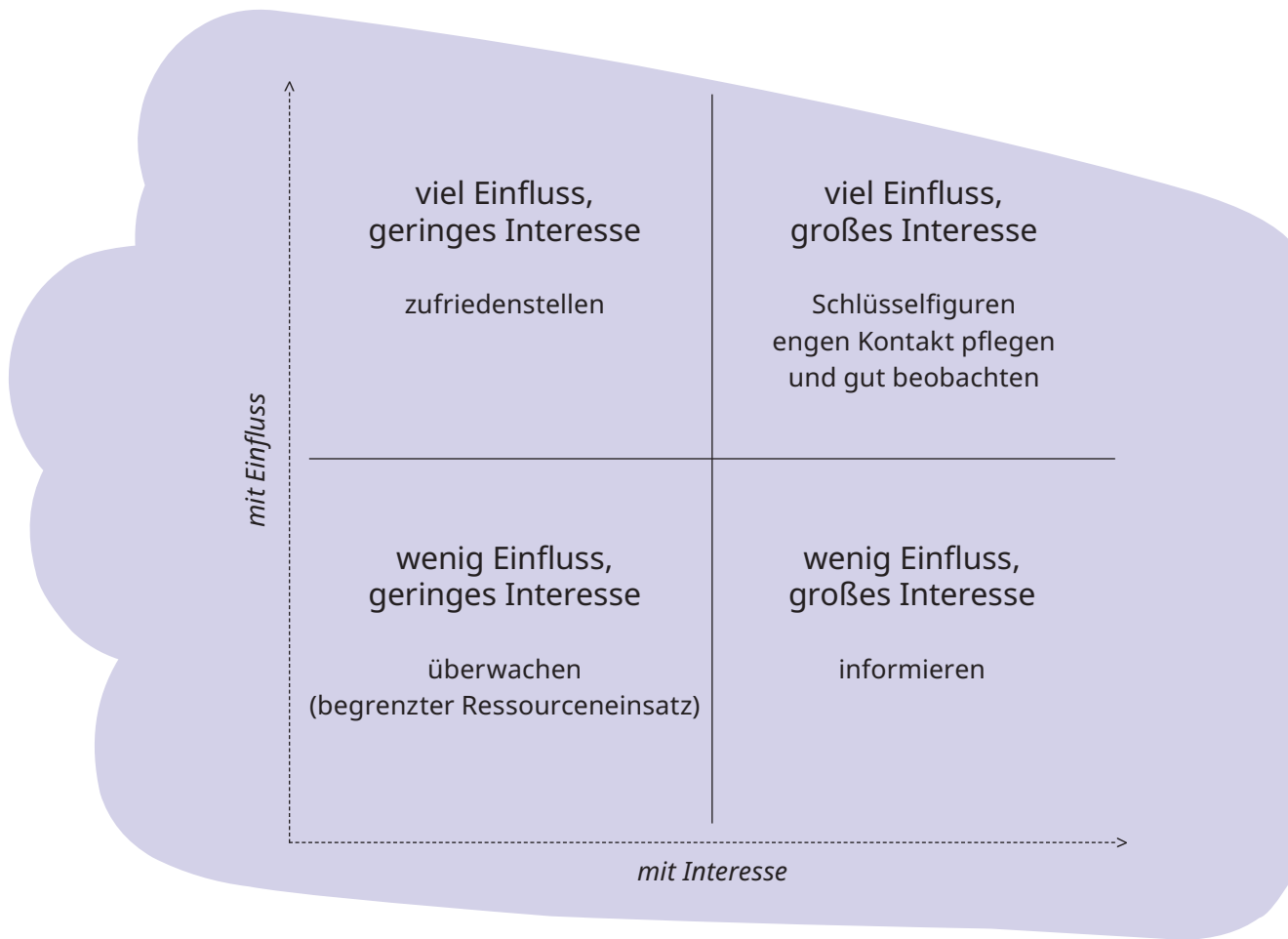
6. Steuerungsmaßnahmen ableiten

- Welche Kommunikationsstrategien sind sinnvoll?
- Wie kann Vertrauen aufgebaut und Beteiligung gefördert werden?
- Welche Akteur:innen sollten wann und wie eingebunden werden?

Praxis-Tipp für die Schulaufsicht

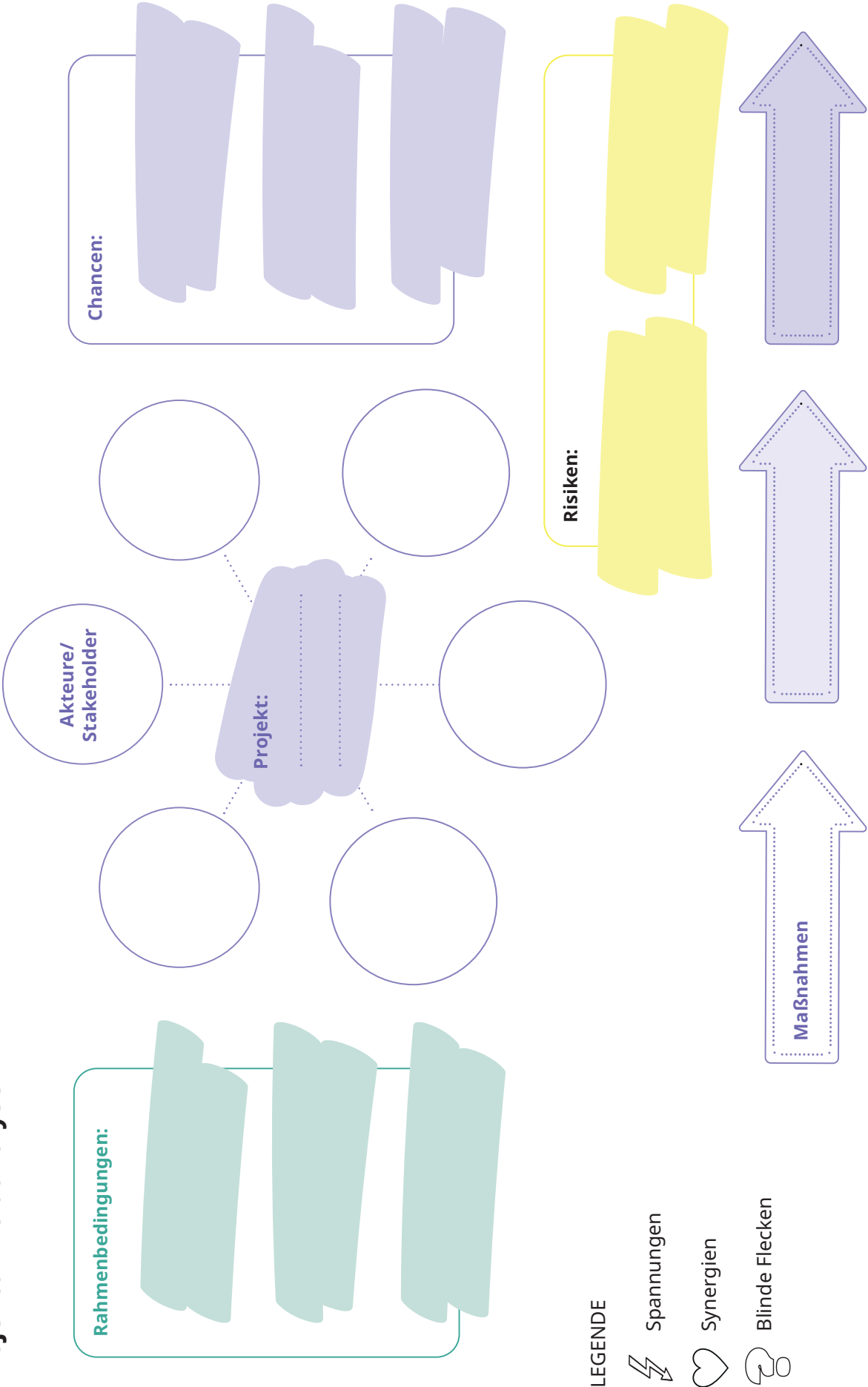
Nutzen Sie die Projektumfeldanalyse als Dialoginstrument in Steuerungsrunden oder Workshops. Sie schafft Transparenz, fördert systemisches Denken und stärkt die gemeinsame Verantwortung für gelingende Veränderung.

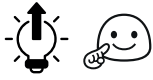
Stakeholder-Matrix



NOTIZEN & IDEEN

Projektumfeldanalyse





PHASE 4: Umsetzung & Begleitung – *Veränderung wird lebendig*

In dieser Phase beginnt die eigentliche Bewegung: Die geplanten Veränderungen verlassen das Konzeptstadium und werden konkret erlebbar. Es ist der Moment, in dem sich zeigt, ob die Architektur des Wandels trägt und ob die Beteiligten bereit sind, den Weg mitzugehen. Veränderung ist ein dynamischer Prozess, der begleitet und gestaltet werden muss. Dabei entstehen Reibungen, Fragen, manchmal auch Widerstand – all das gehört dazu. Aus systemischer Sicht sind diese Reaktionen nicht störend, sondern Ausdruck davon, dass das System sich mit dem Wandel auseinandersetzt. Diese Fragen bestimmen diese Phase:

- Wie wird der Wandel konkret erlebbar?
- Wie gehen wir mit Widerstand um?
- Wie halten wir Energie und Fokus?

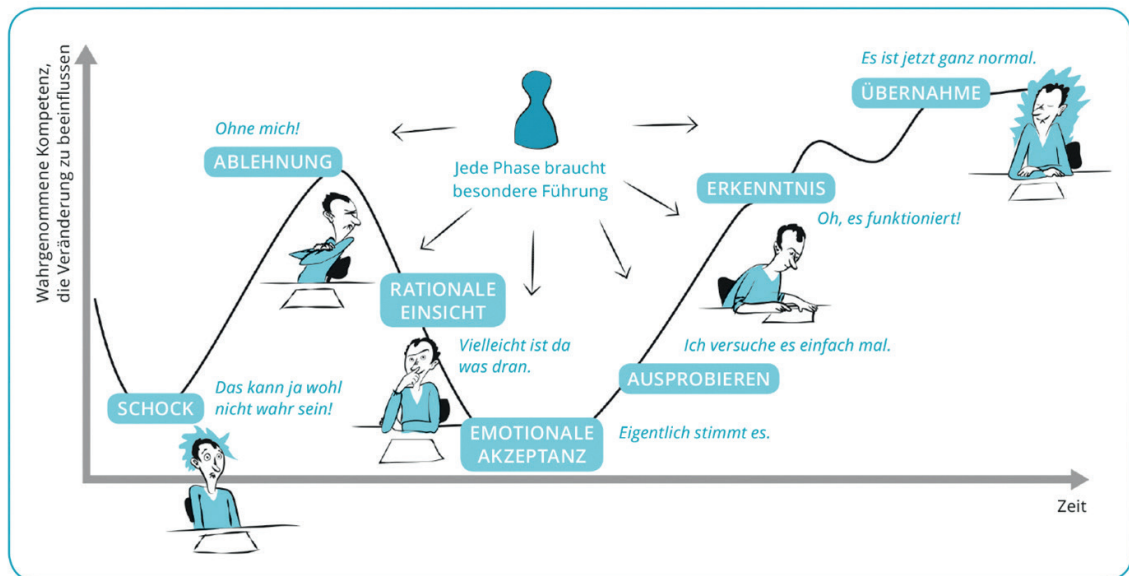
In dieser Phase braucht es Menschen, die Spannungen aushalten, Orientierung geben und Vertrauen herstellen können. Denn Veränderung gelingt nicht durch Kontrolle – sondern durch Beziehung, Resonanz und gemeinsame Erfahrung durch sichtbare Interventionen und neue Routinen. Widerstand kann hier als wertvoller Ausdruck von Identität und Sorge verstanden werden und ist damit ein guter Anlass für Austausch und Beteiligung.



NOTIZEN & IDEEN

House of Change – Veränderungsprozesse empathisch begleiten und steuern

Die Veränderungskurve beschreibt emotionale Dynamiken in Veränderungsprozessen und geht auf die schweizerisch-US-amerikanische Psychiaterin Elisabeth Kübler-Ross⁴ zurück.



Daran angelehnt arbeitet das House of Change nach Claes F. Janssen⁵ mit vier emotionalen Zuständen, die Menschen typischerweise in Veränderungsprozessen durchlaufen. Jeder Zustand wird als „Zimmer“ dargestellt:

1. Zufriedenheit

„Es lebe der Status Quo“: Alles scheint in Ordnung, Veränderung wird ignoriert.

2. Ablehnung

„Das darf nicht wahr sein“: Die Veränderung wird erkannt, aber abgelehnt.

3. Verwirrung

„Ich weiß nicht, wo mir der Kopf steht“: Orientierungslosigkeit und Unsicherheit dominieren.

4. Erneuerung

„Wir sind da“: Akzeptanz und aktive Mitgestaltung der Veränderung.

Die Methode hilft, emotionale Reaktionen zu verstehen und gezielt zu begleiten – besonders relevant für die Menschen, die Veränderungsprozesse initiieren und steuern.

⁴ Kübler-Ross, E. (1969). On death and dying. Macmillan.

⁵ Janssen, C. F. (1996). Four Rooms of Change – A Practical Everyday Psychology. Stockholm: W&W Verlag.

Schritt-für-Schritt-Anleitung

für die Durchführung im Schulamt, mit Schulleitungen oder Schulteams

1. Einführung in das Modell

- Kurze Vorstellung des House of Change.
- Erläuterung der vier Zimmer mit Beispielen aus dem Schulkontext (z. B. Einführung digitaler Tools, neue Lehrpläne).

2. Selbstreflexion

- Jede:r Teilnehmer:in schreibt anonym auf, in welchem Zimmer er/sie sich aktuell befindet.
- Karten werden eingesammelt und auf dem Flipchart visualisiert.

3. Gemeinsame Auswertung

- Diskussion: Wo stehen wir als Gruppe? Welche Emotionen sind präsent?
- Ziel: Verständnis schaffen, dass unterschiedliche Positionen normal sind.

4. Ableitung von Maßnahmen

Je nach Zimmer gezielte Unterstützung anbieten:

- **Zufriedenheit:** Informationen über Notwendigkeit der Veränderung.
- **Ablehnung:** Raum für Emotionen, Dialog, Würdigung des Alten.
- **Verwirrung:** Orientierung geben, kleine Schritte planen.
- **Erneuerung:** Erfolge feiern, Eigenverantwortung stärken.

5. Transfer in die Steuerungspraxis

- Schulaufsicht reflektiert: Wo stehen die Schulen? Welche Unterstützungsformate sind passend?
- Entwicklung eines „Change-Fahrplans“ mit abgestimmten Kommunikations- und Unterstützungsmaßnahmen.

Außerdem wichtig!

- **Geduld zeigen:** Jeder durchläuft die Zimmer in eigenem Tempo.
- **Emotionen ernst nehmen:** Widerstand ist Teil des Prozesses.
- **Führungsverhalten anpassen:** Je nach Zimmer unterschiedliche Ansprache wählen.
- **Hausbesetzer erkennen:** Bei dauerhaftem Widerstand klare Konsequenzen kommunizieren.



PHASE 5: Reflexion & Anpassung – *Lernen aus gemeinsamer Erfahrung*

Veränderung ist nie „fertig“ – sie ist ein fortlaufender Prozess, der sich durch Erfahrung, Rückmeldung und gemeinsames Lernen weiterentwickelt. In dieser Phase geht es darum, innezuhalten und zu fragen: Was hat gewirkt – und was nicht?

Nur durch ehrliche Reflexion entsteht die Möglichkeit, aus dem Erlebten zu lernen und die nächsten Schritte bewusst zu gestalten. Dazu gehören diese Fragen:

- Was wirkt – und was nicht? Welche Maßnahmen haben Veränderung ermöglicht? Wo gab es Reibung oder blinde Flecken?
- Was lernen wir für die nächste Phase? Welche Muster zeigen sich? Was braucht das System jetzt?
- Wie sichern wir Nachhaltigkeit?

Diese Phase ist kein Abschluss, sondern ein Übergang: Sie schafft die Grundlage für kontinuierliche Entwicklung. Aus systemischer Sicht ist sie besonders wertvoll, weil sie das System befähigt, sich selbst zu beobachten und zu regulieren – ein Zeichen von Reife und Lernfähigkeit.

Reflexion braucht Mut zur Ehrlichkeit, Raum für Komplexität und die Bereitschaft, auch Unbequemes zu sehen. Doch gerade darin liegt die Chance: Veränderung wird nicht nur umgesetzt, sondern verstanden, verankert und weiterentwickelt.



SKIZZEN & IDEEN

Working Out Loud

Working Out Loud ist eine Methode zur selbstorganisierten, vernetzten und zielgerichteten Weiterentwicklung, die auf Prinzipien wie Transparenz, Großzügigkeit, Beziehungspflege und Reflexion basiert. Entwickelt wurde sie von John Stepper, ursprünglich als Ansatz zur Kulturveränderung in Organisationen.

Im Kern geht es darum, sichtbar zu machen, woran man arbeitet, sich mit anderen zu vernetzen und durch regelmäßige Reflexion Lernprozesse zu fördern. WOL ist besonders wirksam in Veränderungsprozessen, weil es individuelle Entwicklung mit kollektiver Lernkultur verbindet.

Gerade in der Bildungssteuerung, etwa bei Schulaufsicht und Führungskräften, die bislang häufig eher allein als im Team arbeiten, bietet diese Methode ein spannendes Format, um in den Austausch zu kommen und voneinander zu lernen.

Anleitung: So funktioniert Working Out Loud

1. Circle bilden

Ein WOL-Circle besteht aus 4–5 Personen, die sich über 12 Wochen hinweg regelmäßig (meist wöchentlich) treffen – digital oder vor Ort. Die Treffen dauern ca. 60–90 Minuten und folgen einem strukturierten Leitfaden.

2. Erfahrungen teilen & reflektieren

Die Teilnehmenden berichten, was sie ausprobiert haben, was funktioniert hat und was sie gelernt haben. Es geht nicht um Leistung, sondern um Lernen durch Tun. Vertrauen, Offenheit und gegenseitige Unterstützung sind zentrale Elemente.

3. Nachhaltigkeit sichern

Am Ende des Circles reflektieren die Teilnehmenden:

- Was habe ich erreicht?
- Was habe ich über mich und andere gelernt?
- Wie kann ich das Gelernte weiter nutzen?

Viele starten danach einen neuen Circle oder bringen WOL in ihre Teams.

Working Out Loud – Mein persönlicher Lernweg in 12 Wochen

WOL unterstützt Sie dabei, ein selbstgewähltes Ziel zu verfolgen, sich zu vernetzen und durch Reflexion zu lernen – gemeinsam mit anderen.

Mein Ziel für diesen Circle

Was möchte ich in den nächsten 12 Wochen erreichen?

(z. B. ein Thema vertiefen, ein Projekt voranbringen, ein Netzwerk aufbauen)

Mein Ziel:

.....

.....



Woche	Thema/Fokus	Meine Schritte	Erkenntnisse
1	<i>Zielklärung</i>		
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12	<i>Abschluss & Ausblick</i>		

Reflexionsfragen für jede Woche

- Was habe ich ausprobiert?
- Was hat funktioniert – was nicht?
- Was habe ich über mich oder andere gelernt?
- Was nehme ich mit in die nächste Woche?



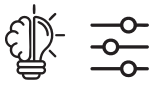
Meine wichtigsten Erkenntnisse

Was habe ich erreicht? Was hat mich überrascht?



Meine nächsten Schritte

Was möchte ich weiterverfolgen?



PHASE 6: Verstetigung & Kulturwandel – *der Weg zur gemeinsamen Praxis*

Veränderung ist dann erfolgreich, wenn sie nicht nur umgesetzt, sondern verinnerlicht wird. In dieser letzten Phase geht es darum, den Wandel dauerhaft zu integrieren – in Routinen, Strukturen und vor allem in der Haltung der Menschen und der Organisation.

Diese Fragen leiten durch die Phase:

- Wie wird der Wandel Teil der Kultur?
- Welche Routinen und Strukturen tragen ihn langfristig?
- Wie stärken wir die Veränderungskompetenz?

Diese Phase ist kein „Endpunkt“, sondern der Übergang in eine neue Normalität. Aus systemischer Sicht bedeutet Kulturwandel, dass sich das System selbst verändert hat – nicht nur durch äußere Impulse, sondern durch interne Reorganisation von Sinn und Kommunikation. Verstetigung braucht Geduld, Aufmerksamkeit und Pflege. Sie lebt von kleinen Zeichen, die zeigen: *Das Neue ist nicht mehr das Fremde – es ist jetzt Teil von uns.*

Wiederkehrende Praktiken aber auch stetige Reflexion und Anpassung in Prozessen, Rollen und Entscheidungswegen werden fester Bestandteil der Zusammenarbeit.

Und sie braucht Menschen, die Veränderung nicht als Ausnahme, sondern als Teil ihrer Haltung verstehen: Veränderungskompetenz als Zukunftskompetenz.



SKIZZEN & IDEEN

Rubikon als Metapher für den Übergang zur neuen Normalität

Das Rubikon-Modell

Das Rubikon-Modell stammt aus der Motivationspsychologie (Heckhausen & Gollwitzer) und beschreibt vier Phasen der Handlungsregulation:

1. **Abwägen** (prädezipional)
2. **Planen** (postdezipional)
3. **Handeln** (aktional)
4. **Bewerten** (postaktional)

Der „Rubikon“ ist die Schwelle zwischen Wollen und Tun – also der Übergang von Motivation zu Volition (Umsetzungskraft).

In der klassischen Bedeutung steht der Rubikon für:

- eine bewusste Entscheidung, die nicht mehr rückgängig gemacht wird.
- das Abschneiden des Rückwegs – das Alte ist nicht mehr verfügbar.
- den Beginn eines neuen Weges, der aktiv gestaltet werden muss.

In Phase 6 geht es nicht mehr um die Entscheidung, ob etwas verändert wird, sondern darum, das Neue dauerhaft zu leben. Das Rubikon-Modell hilft hier, die Verstetigung als wiederkehrenden Zyklus zu verstehen.



ÜBUNG

Übung: „Haben wir den Rubikon überschritten?“

Beginnen Sie mit dieser Frage:

„Was bedeutet es für uns, dass wir den Rubikon überschritten haben?
Was liegt hinter uns – und was liegt vor uns?“

Visualisieren Sie das mit einem symbolischen Fluss:

- Linkes Ufer = alte Kultur
- Fluss = Übergangsphase
- Rechtes Ufer = neue Normalität

Beschreiben Sie gemeinsam:

- Was haben wir zurückgelassen?
- Was haben wir mitgenommen?
- Was erwartet uns auf dem neuen Ufer?



Ritual: „Abschneiden des Rückwegs“

Gestalten Sie ein kleines Ritual, z. B. bei einem Teambag oder Führungstreffen:

- Symbolisch „verbrennen“ oder „versenken“ alter Praktiken (z. B. durch das Zerreißen alter Prozessbeschreibungen oder das Löschen alter Regeln).
- Formulieren Sie gemeinsam neue Prinzipien oder Haltungen, die das Neue verkörpern.

Das schafft emotionale Klarheit: *Wir gehen nicht zurück – wir gestalten das Neue.*

Führung als Brückenbauer

Sie können das Rubikon-Bild nutzen, um Orientierung zu geben:

- „Wir sind auf dem neuen Ufer – jetzt geht es darum, Wege zu bauen.“
- „Es gibt kein Zurück – aber wir können gestalten, wie das Neue aussieht.“
- „Unsere Aufgabe ist es, das Neue zu pflegen, zu stärken und weiterzuentwickeln.“

Das stärkt die Haltung: *Veränderung ist nicht abgeschlossen – sie ist jetzt Teil unserer Kultur.*

Impressum

HERAUSGEBERIN

Deutsche Kinder- und Jugendstiftung GmbH

Tempelhofer Ufer 11 | 10963 Berlin

Tel.: (030) 25 76 76 - 0

info@dkjs.de

www.dkjs.de

www.schulaufsicht.de

TEXTE UND REDAKTION

Katja Müller – DKJS

Frauke Schulz – DKJS

LAYOUT

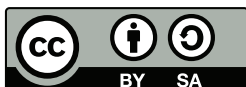
die königskinder, Berlin – Landau

NUTZUNG

Der Text dieser Publikation wird unter der Creative Commons-Lizenz „Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International (CC BY-SA 4.0)“ veröffentlicht.

Weitere Informationen unter <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>.

Für Fotos, Grafik und Logos gilt: Alle Rechte sind vorbehalten.



Das Programm „InnovationsRaum Schulaufsicht“ wird von der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung durchgeführt und durch die Robert Bosch Stiftung gefördert.

rb
Robert Bosch
Stiftung

DKJS
Deutsche Kinder-
und Jugendstiftung