



Leseprobe aus Burow, Die Corona-Chance: Durch sieben Schritte zur »Resilienten Schule«, ISBN 978-3-407-63234-0

© 2021 Beltz Verlag, Weinheim Basel

<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-63234-0>

Inhalt

1. Schule in der Corona-Krise – wo ist das Problem?	7
2. Resilienz – ein Schlüssel zur Krisenbewältigung	12
3. Die Corona-Chance: Durch sieben Schritte zur »Resilienten Schule«	14
Schritt 1: Stärken und Schwächen analysieren – Zukunftscodes und Leitbilder bestimmen	15
Schritt 2: Digitale Infrastruktur sichern	50
Schritt 3: Lehrer und Schüler zu selbstgesteuertem, digital unterstütztem Lernen fortbilden	55
Schritt 4: Den gesamten Unterrichtsstoff digital verfügbar machen	63
Schritt 5: Aufbau einer digitalen Lernplattform mit schülergerechten Formaten	65
Schritt 6: Fortbildung der Lehrkräfte in analogem und digitalem Coaching	67
Schritt 7: Aufbau eines digital gestützten Evaluations- und Feedbacksystems	73
4. Von der Unterrichtsanstalt zum Future-Lab	74
5. Schulleitungen werden zu Future-Designern	76
6. Resilienz-Check: Der große Test zur Krisensicherheit Ihrer Schule	79

7. Corona und Schule: Interview mit Stefan Ruppener	91
8. Links und Tipps	104
Danksagung	112
Literatur	113
Anhang	116

1. Schule in der Corona-Krise – wo ist das Problem?

Die Corona-Krise rückt die seit langem anstehenden Frage nach einer zukunftsfähigen Schule ins Zentrum, hat sich doch ein unhaltbarer Zustand offenbart: Wie kann es sein, dass das jederzeit mögliche Auftreten eines simplen Virus die Funktionsfähigkeit vieler Schulen so massiv beeinträchtigt hat, dass Unterricht zeitweise kaum noch möglich war und Lehrer, Schüler sowie Eltern gleichermaßen überfordert wurden? Offenbar sind unser Bildungssystem insgesamt und die Schule im Besonderen so konstruiert, dass sie nur unter Schön-Wetter-Bedingungen funktionieren und dies – obwohl längst alternative Lehr-/Lernkonzepte und technische Unterstützungssysteme entwickelt sind, die einen Unterrichtsbetrieb auch unter Pandemiebedingungen ermöglichen.

Dass dies keine Theorie ist, sondern seit langem in der Praxis funktioniert, zeige ich in diesem Buch, zu dem ich durch den Bericht Stefan Ruppners, des Leiters der Alemannenschule Wutöschingen, einer der Preisträgerschulen des Deutschen Schulpreises, inspiriert wurde. Als Herausgeber des Themenheftes »Führen in der Krise« der Zeitschrift für »Pädagogische Führung« suchte ich nach Autoren, die beschrieben, wie sie die Herausforderungen, vor die sie das plötzliche Auftreten des Virus stellte, bewältigt hatten. Dabei schoss Ruppner im wahrsten Sinne des Wortes den Vogel ab, titelte er seinen Beitrag doch mit: »Schule in der Corona-Krise – wo ist das Problem?«.

Während viele Kultusministerien, Schulverwaltungen und Schulleitungen durch die Krise offenkundig überfordert waren und erstaunlich hilflos agierten, erwies sich ausgerechnet die Gemeinschaftsschule eines 7000-Seelendorfes als krisensicher.

Warum war es diesem Schulleiter mit seinem engagierten Team möglich, die SchülerInnen sicher durch die Krise zu führen, während selbst vergleichsweise gut ausgestattete Schulen ihren Unterrichtsbetrieb reduzieren oder gar einstellen mussten? Worin bestand das Erfolgsgeheimnis dieser Ausnahme-PädagogInnen?

Ja, wie konnte es sein, dass sich ausgerechnet eine Gemeinschaftsschule und nicht eines der hochgelobten und besser ausgestatteten Gymnasien in der Krise als zukunftssträftig erwies? Bei meiner Recherche stieß ich auf weitere Beispiele:

Die von Thomas Hilsenbeck geleitete Blautopfschule Blaubeuren, ebenfalls eine Gemeinschaftsschule, die wie die mittlerweile als Preisträgerin des Deutschen Schulpreises ausgezeichnete Alemmannenschule – die Krise erfolgreich meisterte, ebenso wie die Richtsberg-Schule in Marburg.

Wie ich zeigen werde lässt sich dieses Rätsel erstaunlich einfach auflösen, sind es doch im Kern lediglich sieben Schritte, deren systematische Abarbeitung dazu beitragen kann, dass Schule nicht nur krisensicher bzw. »resilient«, sondern auch zukunftsfähig wird. Ein zentraler Faktor, der – bei unterschiedlichen Akzentsetzungen – die erfolgreichen Schulmodelle verbindet, ist, dass sie sich rechtzeitig auf die schon vor Corona geforderten Anforderungen für selbstgesteuertes und digital unterstütztes Lehren und Lernen eingestellt haben. Während die Mehrzahl der Traditionsschulen nicht nur jahrelang auf die versprochenen fünf Milliarden des Digitalpaktes warteten, sondern auch – als diese Mittel endlich freigegeben wurden – vor der komplizierten Antragstellung versagten, hatten innovative Schulleiter wie Rupaner, Ferber, Hilsenbeck und andere längst die Eigeninitiative ergriffen, und sich kreativ mit Unterstützung des Schulträgers die Ausstattung beschafft, die sie benötigten. Angesichts solcher Beispiele tritt das Versagen großer Teile der Bildungsbürokratie um so deutlicher hervor, erwies sie sich doch in zu vielen Fällen als Bremser. So ist kein Zufall, dass – um ein Beispiel zu geben – 2020 nur 400 Millionen von den avisierten und dringenden benötigten 5 Milliarden des Digitalpaktes bewilligt waren.

Während in der Wirtschaft – angesichts des dramatischen Innovationsdrucks – Modelle »agiler« Führung und Organisation Hochkonjunktur haben, wiehert im Bildungsbereich in zu vielen Bereichen noch immer der Amtsschimmel. Statt die Krise als Chance für den längst anstehenden digitalen Aufbruch zu nutzen, beschäftigten sich Bildungsverwaltungen mit der irrelevanten Frage, wie antiquierte Prüfungen unter Krisenbedingungen durchzuführen seien. Anstatt die ungeheuren und weitgehend ungenutzten Ressourcen des Bildungsbereichs kreativ zu nutzen, war es dringlichstes Ziel zu vieler »Normopathen«, möglichst schnell den »Normalzustand« wiederherzustellen.

Doch schon vor der Krise war längst klar, dass das traditionelle Schulsystem nur begrenzt zukunftsfähig ist und dringend der Modernisierung bedurfte, denn in schnell sich wandelnden Zeiten, angesichts der Herausforderungen von Globalisierung und Digitalisierung, des wachsenden Gegensatzes von arm und reich, von Klimawandel und Pandemie wandeln sich die Anforderungen an Bildungseinrichtungen. Ja, schon vor Corona war klar, was der neue Bildungsbericht (www.bildungsbericht.de) faktenge sättigt bloßlegt: Schule in Deutschland hat einen massiven Modernisierungsbedarf. Die Rückkehr zum »Normalzustand« ist aus dieser Perspektive weder machbar noch wünschenswert.

Corona hat nur sichtbar gemacht, dass wir alle längst in einer »Weltrisikogesellschaft« leben und wir uns auf vielfältige Bedrohungen, aber auch unvorhersehbaren Wandel einstellen müssen. Anstatt sich vor allem auf die Vermittlung von Inhalten und Lösungen der Vergangenheit zu konzentrieren, sollten Schulleitungen und Lehrkräfte die Krise deshalb nutzen, um innovative Wege zu entwickeln, wie sie die »21st century skills«, die zentralen Zukunftskompetenzen, vermitteln können, nämlich: Kritisches Denken und Problemlösen, Kommunikation und Kollaboration, Kreativität und Innovation sowie Umgang mit Unsicherheit.

Aus dieser Perspektive stellen sich Fragen folgenden Typs: Warum wurde der Lockdown nicht für eine bundesweite Fortbildungswelle genutzt, die die Lehrkräfte quasi im Crash-Kurs auf

die neuen Herausforderungen eingestellt hätte? Warum wurde das Potenzial der wegen Gesundheitsrisiken freigestellten Lehrkräfte nicht genutzt, etwa um den Unterrichtsstoff per Home-Office auf schulischen Lernplattformen zu transferieren? Tutorials dafür sind längst im Netz verfügbar. Warum wurde die Ferienzeit nicht dafür genutzt, zusammen mit Lehrkräften, Schülern und Eltern die Möglichkeiten digital unterstützten Lernens und Kommunizierens zu erproben? Warum wurden nicht zusätzliche Digitalisierungsfachleute eingestellt, die die Lehrkräfte beim Aufbau der digitalen Infrastruktur sowie bei der Implementierung von einfach zu handhabenden Softwarelösungen hätten unterstützen können? Warum gab es keine großzügigen Stundenermäßigungen für Lehrkräfte, die willens und in der Lage waren, die Digitalisierung an ihrer Schule voranzutreiben? Warum waren die Kultusministerien nicht in der Lage, eine bundesweit geltende Positivliste der zur Verwendung zugelassenen digitalen Tools zu erstellen, die den verunsicherten Lehrkräften Rechtssicherheit beschert hätte? Mehr noch: Warum haben die Bildungsverwaltungen die seit Jahren absehbaren Herausforderungen des »Digital New Age« so sehr verschlafen, wo doch die internationalen Erfahrungen – wie etwa in den skandinavischen Ländern – längst gezeigt hatten, wohin die Reise gehen würde?

Die Liste der Versagemomente beginnend bei den unzureichenden Ausstattungen, über die fehlenden pädagogischen Konzepte, fehlendes Fachpersonal bis hin zu abwehrenden mentalen Einstellungen ließe sich problemlos erweitern. Ja bei Vielen fehlte – auch noch nach dem sichtbaren Absturz des Bildungssystems – die Einsicht in die Notwendigkeit eines radikalen Wandels. Symptomatisch für dieses Scheuklappenverhalten war die Aktion eines übereifrigen thüringischen Datenschützers, der – statt Unterstützung zu bieten – innovative Lehrkräfte mit Bußgeldern belegen wollte, weil sie eigeninitiativ via Zoom ihre Schüler mit Unterricht und Beratung versorgt hatten.

Stefan Ruppners rhetorische Frage, »Corona – wo ist das Problem?«, erhält aus dieser Perspektive eine durchaus beun-

ruhigende Antwort: Das Problem liegt ganz offenkundig in einem antiquierten Bildungssystem mit Innovation hemmenden Strukturen, das sich den Herausforderungen von Gegenwart und Zukunft verweigert; in Bildungsverwaltungen, die nicht in der Lage sind, sich auf Zukunftstrends einzustellen sowie in Kultusverwaltungen, die an einem Bild von Schule festhalten, dass für die industrielle Revolution und die Massenproduktion hilfreich war, aber heute in weiten Bereichen nicht mehr tragfähig ist. Und auch viele Lehrkräfte, die sich anders als ihre engagierten Kollegen, totstellten und meinten, die Krise aussitzen zu können, haben sich nicht mit Ruhm bekleckert.

Immerhin ist jetzt klar geworden: Statt kurzfristiger Krisenbewältigung gilt es die Zeit zu nutzen, um durch neue Organisations-, Lehr- und Lernformate Schule krisenfest und zukunftssicher zu machen. Die Corona-Krise beinhaltet damit auch eine Corona-Chance: Lehrkräfte und Bildungsverwaltungen sind nämlich aufgefordert, Antworten auf die Schlüsselfrage zu liefern. Sie lautet:

Wie können wir mit gemeinsamen Anstrengungen die krisensichere Schule der Zukunft schaffen? Eine erste, mögliche Antwort liefern Konzepte der »Resilienz«.

2. Resilienz – ein Schlüssel zur Krisenbewältigung

»Resilienz« (von lateinisch *resilire* ‚zurückspringen‘, ‚abprallen‘) verstanden als psychische Widerstandsfähigkeit, ist die Fähigkeit, Krisen zu bewältigen und sie durch Rückgriff auf persönliche und sozial vermittelte Ressourcen als Anlass für Entwicklungen zu nutzen. So hat, um ein Beispiel zu geben, die Forschung gezeigt, dass Kinder, selbst wenn sie unter schwierigsten Bedingungen aufwachsen, psychische Widerstandsfähigkeit ausbilden können. Voraussetzung dafür sind resilienzförderliche Faktoren, wie z.B. eine Person, die das Kind stützt.

Die Katastrophensoziologie erweitert den Begriff über die Betrachtung der Resilienzfähigkeit der einzelnen Person hinaus, indem sie Resilienz als robuste Widerstandskraft ganzer Gesellschaften versteht, die von einer resilienzförderlichen Umgebungsgestaltung sowohl in sozialer wie z.B. auch baulicher Hinsicht abhängt. Auch in der Ökologie wird der Begriff verwendet und bezeichnet die Fähigkeit von Ökosystemen, sich nach Katastrophen zu regenerieren. Im Gesellschaftsdiskurs schließlich hat sich »Resilienz« vor allem als Gegen- bzw. Komplementärbegriff »Vulnerabilität« (Verwundbarkeit) etabliert. »Im Vordergrund steht dabei die Frage nach der Widerstands- und Regenerationsfähigkeit von Gesellschaften angesichts komplexer und zunehmend unvorhersehbarer, auch von Menschen verursachter Risiken. Dabei wird davon ausgegangen, dass Gesellschaften solche Risiken nicht nur bewältigen, sondern auch aus ihnen lernen, sich an zukünftige Herausforderungen anpassen und sich so transformieren können.«

Seit Ende der neunziger Jahre wird der Resilienzbe­griff schließlich auch auf Unternehmens- bzw. Organisationskonzepte angewandt. Die Frage ist hier, welche Kriterien eine Organisation erfüllen muss, um so robust zu sein, dass sie unvorhersagbare Krisensituationen – beginnend bei Technologiesprüngen über Wirtschaftskrisen bis hin zu Marktentwicklungen oder gar Pandemien und ähnlichem – bewältigen kann. Als zentrale Krisenbewältigungsfaktoren haben sich dabei die Entwicklung einer *Fehlerkultur* und die *Verringerung von Komplexität* erwiesen. (Zum Hintergrund: Wikipedia Stichwort: »Resilienz«).

Einige LeserInnen werden sich jetzt vielleicht fragen, was diese Konzepte für ihren schulischen Alltag bedeuten und inwiefern Resilienzkonzepte hilfreich für die Entwicklung krisensicherer Schulen sein können.

Wie ich nachfolgend zeigen werde, bin ich in der Tat der Auffassung, dass eine Orientierung an Resilienzkonzepten wichtige Hinweise für die Gestaltung krisensicherer Schulen liefern kann. Die Corona-Krise hat nämlich nicht nur gezeigt, dass unsere Schulen für Schönwetter-Bedingungen konzipiert und zu wenig krisensicher sind, sondern mit dieser schmerzlich gewonnenen Einsicht zugleich auch ein Fenster für die Nutzung der »Corona-Chance« geöffnet: So liefern uns die Bewältigungsversuche engagierter KollegInnen und innovativer Bildungsverwaltungen, nicht zu vergessen auch kreativer SchülerInnen sowie Eltern wichtige Hinweise dafür, wie wir eine Schule schaffen können, die resiliente Strukturen aufweist und damit auch zukunftsfähig ist. Ich bezeichne diesen neuen Organisationstyp, der als Nebenerscheinung der Krise an vielen Orten im Entstehen ist, als »Resiliente Schule«.

Die Frage ist, was wir tun müssen, damit wir aus gelingenden Beispielen lernen können, und durch präventive Maßnahmen, unsere Schulen zumindest krisensicherer zu machen, denn die Erkenntnis reift: Nach der Pandemie ist vor der Pandemie!

3. Die Corona-Chance: Durch sieben Schritte zur »Resilienten Schule«

Wenn in unübersichtlichen Lagen schnelles Handeln gefordert ist, dann kommt es zunächst darauf an, die Komplexität soweit zu verringern, so dass alle Beteiligten nicht überfordert sind, sondern handlungsfähig werden. Hier ist »Simplexity« gefordert, die Handhabarmachung von Komplexität durch die Fokussierung auf die wichtigsten Kernelemente. Simplexity erreicht man durch gemeinsam entwickelte Kernwerte, ein gemeinsam entwickeltes, inspirierendes Leitbild und einfache Richtlinien sowie Instrumente, die dem Handeln in komplexen Situationen klare Orientierungen geben. Sie sorgen bei den Beteiligten für Verhaltenssicherheit, auch wenn die gewohnten Abläufe durch überraschende Ereignisse außer Kraft gesetzt werden.

Im Sinne von Simplexity beschreibe ich in den nachfolgenden Kapiteln sieben Schritte, deren konsequente Umsetzung der Reduzierung von Komplexität dient und damit die Wahrscheinlichkeit erfolgreicher Krisenbewältigung erhöht. Dabei ist klar, dass die Entwicklung der »Resilienten Schule« nicht kurzfristig realisierbar ist, sondern eines kurz-, mittel- und langfristig konzipierten Umsetzungsplans bedarf – wie auch die Erfahrungen der von mir erwähnten Schulen zeigen, die – wie die Alemannenschule – einige Jahre mit Versuch und Irrtum benötigten, um die für ihr Kollegium, ihre Schülerschaft und die besondere regionale Situation passenden Lösungen zu finden. Doch ihr durch die Nominierung für den Deutschen Schulpreis gekröntes Beispiel ist ermutigend, zeigt sie doch, dass Wandel nicht nur möglich und erfolgreich sein kann,

sondern zugleich das Wohlbefinden ebenso wie die Leistungsergebnisse steigert und – wie sich bei der Bewältigung der Pandemie gezeigt hat – Schule darüber hinaus krisensicherer macht.

Die Analyse des praxisbewährten Konzepts der Alemannenschule – in Verbindung mit bewährten pädagogischen Konzepten und meinen langjährigen Erfahrungen in der Schul- und Organisationsentwicklung – münden, orientiert an den Konzepten von Simplexity und Resilienz, in sieben erfolgversprechende Schritte. Sie lauten:

Schritt 1:	Stärken und Schwächen analysieren – Zukunftscode und Leitbild bestimmen
Schritt 2:	Digitale Infrastruktur sichern
Schritt 3:	Lehrer und Schüler zu selbstgesteuertem, digital unterstütztem Lehren und Lernen fortbilden
Schritt 4:	Den gesamten Unterrichtsstoff digital verfügbar machen
Schritt 5:	Aufbau einer digitalen Lernplattform mit schülergerechten Formaten
Schritt 6:	Fortbildung der Lehrkräfte in analogem und digitalem Coaching
Schritt 7:	Aufbau eines digital gestützten Evaluations- und Feedbacksystems

Schritt 1: Stärken und Schwächen analysieren – Zukunftscode und Leitbild bestimmen

Erfolgreiche Schulentwicklungsprozesse beginnen in der Regel mit einer Analyse von Stärken und Schwächen im Hinblick auf die absehbaren Zukunftsherausforderungen und das angestrebte Zukunftskonzept. Entscheidend ist, dass *alle* Beteiligten auf diese Zukunftsreise mitgenommen und angemessen beteiligt werden. Zwar sind inzwischen eine Vielzahl von mehr oder weniger diffe-

renzierten Systemen der Selbstevaluation entwickelt worden, die insbesondere von Vertretern einer »evidenzbasierten« Pädagogik vertreten werden. Diese Instrumente können in der Tat aufschlussreiche Erkenntnisse liefern und ihr Einsatz kann durchaus sinnvoll sein.

Aufgrund meiner jahrzehntelangen Schul- und Organisationsentwicklungsarbeit mit unterschiedlichen Bildungseinrichtungen und Unternehmen bin ich jedoch skeptisch geworden bezüglich Handhabbarkeit und Wirksamkeit solcher komplexen Instrumente, die z.T. einen so hohen Aufwand erfordern, dass sie die Kapazitäten von mit bescheidenen Ressourcen und Mitteln ausgestatteten Standardschulen häufig übersteigen.

Aus der wissenschaftlichen Literatur zur Wirksamkeit von Change-Prozessen wissen wir zudem, dass bis zu 70% aller Veränderungsprojekte in den Mühen des Alltags versanden, weil sie zu aufwändig sind, nicht auf die entsprechende Akzeptanz der Beteiligten stoßen und nicht selten sogar Widerstände hervorrufen. Aus diesem Grunde favorisiere ich relativ einfach umzusetzende Schul- bzw. Organisationsentwicklungsverfahren wie z.B. die dreiphasige *Zukunftswerkstatt*. Wie meine langjährigen Erfahrungen zeigen, ist sie nicht nur geeignet, das Wissen aller Beteiligten zu vernetzen und gemeinsam getragene Zukunftsvisionen hervorzubringen, sondern unterstützt auch den Aufbau der für einen erfolgreichen Wandel nötigen Motivation.

Da ich zu diesem Verfahren ausführlich publiziert habe (Infos: www.if-future-design.de) beschränke ich mich hier auf eine praxisnahe Anleitung. Sie können diese – unterstützt durch Links, Literaturverweise und Web-Ressourcen – als Anleitung für die eigene Gestaltung von Pädagogischen Tagen, insbesondere als Startpunkt für die Entwicklung einer »Resilienten Schule« nutzen.

Wählen und vernetzen Sie die Schlüsselpersonen!

Ihr Start zur Entwicklung einer Resilienten Schule könnte mit einem Pädagogischen Tag im Format der Zukunftswerkstatt be-