

Handlungsempfehlung für eine erfolgreiche Initiation von Transformation der Lernkultur hin zur Lernkultur der Potenzialentfaltung

Schritt 1: Reflexion zu positiv wirkenden

Voraussetzungen (vgl. Abb. 1)

Der Transformationsprozess einer Lernkultur hin zur Potenzialentfaltung kann für einige Schulen eine große, für andere Schulen eine kleine Veränderung bedeuten. Demzufolge unterliegen Schulen mitunter sehr unterschiedlichen Voraussetzungen, die einen Einfluss auf die Initiation von Transformation haben.

In einer wissenschaftlichen Studie konnten auf die Initiation von Transformation positiv wirkende Voraussetzungen identifiziert werden.¹ Demzufolge ist es hilfreich, wenn veränderungswillige Menschen diese Voraussetzungen reflektieren, bevor sie einen Transformationsprozess der Lernkultur hin zur Potenzialentfaltung anstoßen.

Transformation

Der Begriff beschreibt die Veränderung der Lernkulturen in Richtung Potenzialentfaltung:

- Entwicklung neuer Lernformate
- veränderte Rollen der Erwachsenen von Wissensvermittler_innen hin zu Lernbegleiter_innen
- an der Schulentwicklung Beteiligten sind intrinsisch motiviert
- sie streben Dominoeffekte an, in dem sie ihr Wissen mit anderen Schulen teilen um zu Veränderungen an diesen beizutragen
- transformierte Schulen verstehen sich als lernende Organisation
- der Transformationsprozess hat kein Ende
- bedeutet nicht die Verbesserung von Unzulänglichem, sondern die Entwicklung von Neuem

Die folgenden Aussagen bestätigen zu können, deutet auf gute Voraussetzungen, um die Transformation in der eigenen Schule anzugehen.

- Mein Kollegium ist klein und innovationsaufgeschlossen.
- Meine Leitung befürwortet Innovationen bzw. kann die eigene Meinung der Mehrheit des Kollegiums annehmen.
- Mein Kollegium ist unzufrieden mit der aktuellen Lernkultur (fächerzentriert, 45min Taktung, ...).
- An unserer Schule gibt es Möglichkeiten eine neue Arbeitsmethode gemeinschaftlich zu entwickeln.
- Es gibt bereits Methoden, an die sich Methoden der Lernkultur einer Potenzialentwicklung anschließen könnten (spezielle Projekte, Klassenübergreifende Unterrichtsformate, ...).
- An unserer Schule herrscht eine lebendige Feedbackkultur.
- Die Leitung befürwortet Teamarbeit.
- Teamarbeit ist Teil unseres Schulprogramms.
- Es herrscht Transparenz in der Zusammenarbeit.
- Schulentwicklung ist als zentrale Aufgabe selbstverständlich.
- Alle oder die Mehrheit der Lehrkräfte sind dauerhaft in die Entwicklung unserer Schule eingebunden.
- Es gibt Maßnahmen für die persönliche Entwicklung der einzelnen Lehrkräfte (kollegiales Feedback, Persönlichkeitsseminare, Fortbildungen, ...).
- An unserer Schule wissen wir um die Beratung der Schulleitung.
- Es wird eine lebendige interne und/ oder externe Hospitationskultur gelebt.
- Die Mehrheit der Kolleg_innen hat eine positive Einstellung bzgl. Transformation.
- An der Schule gibt es vielfältige Anbindungen um sich auszutauschen (Netzwerke für Innovationentwicklung, Teilnahme an Schulwettbewerben, Pressearbeit, sonst. Netzwerke, ...).

¹ Masterthesis „Zur Bedeutung von Kommunikation für den Transformationsprozess von Schulen“ (Stiebitz 2016)

Die Voraussetzungen müssen nicht vollumfänglich bzw. mehrheitlich erfüllt sein. Hauptaugenmerk liegt auf der sensibilisierenden Funktion, die diese Voraussetzungen innehaben. Sie haben Einfluss auf die Selbsterfahrung sowie auf die Selbstwirksamkeit von Menschen und können sich positiv auf die erste Kommunikation von Transformationswünschen auswirken.

Fällt die Reflexion der Voraussetzungen eher negativ aus, sollte zunächst nachgebessert werden, bevor sich die Kommunikator_innen mit ihrem Transformationswunsch an das gesamte Kollegium bzw. die Leitung wenden.

Die Nachbesserung muss vor dem schulspezifischen Hintergrund vollzogen werden:

Beispiele

- ➔ Wird im Kollegium bereits Unzufriedenheit mit der bestehenden Lernkultur diskutiert, aber keine lebendige Hospitationskultur gelebt, kann versucht werden diese aufzubauen, um die Erfahrungen des Kollegiums in Bezug auf alternative Lernformate zu erweitern und Multiplikator_innen auszubilden.

- ➔ Ist die Teamarbeit eher schwach ausgeprägt, können neue Formate der Zusammenarbeit aufgebaut werden, um (insbesondere in großen Systemen) das Kollegium vertrauter miteinander zu machen und somit den Gruppenzusammenhalt des gesamten Kollegiums zu stärken und für die Transformation zu stärken. Dies kann mit Teambuilding Maßnahmen einhergehen, die auch darauf abzielen aus einer Fehler-, eine Erfahrungskultur zu machen.

Schritt 2: Vorbereitende Maßnahmen (vgl. Abb. 1)

Fällt die Reflexion zu den Voraussetzungen positiv aus, können vorbereitende Maßnahmen wie die Sicherstellung der Haltung und das Commitment der Leitung in Bezug auf Transformation angegangen werden. Schulleitungen sollten mindestens aufgeschlossen sein das Votum des Kollegiums konsequent mitzutragen. Kollegiale Einzelgespräche sind in Bezug auf Grundsätzliches zur Transformation sowie Diskussionen zu systemimmanenten Anforderungen und möglichen selbst erfahrenen Lösungspotenzialen hilfreich, um das Kollegium in Bezug auf Transformation zu sensibilisieren. Vor der Kommunikation im gesamten Kollegium (insb. für große Schulen) ist es empfehlenswert im Vorfeld Unterstützer_innen aus dem Kollegium für das Vorhaben zu gewinnen.

Schritt 3: Angemessene Einbindung des gesamten Kollegiums (vgl. Abb. 1)

Im Anschluss müssen Überlegungen zur angemessenen Einbindung des gesamten Kollegiums erfolgen. Um zeitliche Ressourcen des Kollegiums zu schonen, kann es sinnvoll sein, den Wunsch zur Transformation innerhalb einer bestehenden Struktur zu kommunizieren (bspw. Teamnachmittag). Inhaltlich kann sich auf den Prozess als solchen beschränkt werden und muss die Möglichkeit zur Partizipation für interessierte Kolleg_innen offerieren.² Die Entscheidung für oder gegen die Initiation kann je nach Kollegium mit dieser Veranstaltung angestrebt werden. Dem sollte sich eine Veranstaltung anschließen innerhalb derer das Vorhaben spezifiziert, vertieft und verfestigt wird.

² Möglicher Inhalt wäre der Transformationsprozess an sich wie er dem Reiseführer von *Schule im Aufbruch* zu entnehmen ist. Er führt Schritt für Schritt durch die einzelnen Phasen einer selbstorganisierten Transformation: <http://schule-im-aufbruch.de/transformationsprozess/>

Was darüber hinaus zu bedenken ist (vgl. Abb. 1)

Die Kommunikator_innen sollten als fachlich kompetent wahrgenommen werden sowie kompetent sein eine Auseinandersetzung zum Thema Transformation zu moderieren.³ Es kann hilfreich sein, sich externer Moderator_innen zu bedienen, um den Vorwurf der Interessengebundenheit aus dem Kollegium vorwegzunehmen.⁴

Um Transformation zu initiieren sind Botschaften hilfreich, die sich auf die individuelle Lehrkraft und auf das Kollegium als Team beziehen. Sie sind positiv und emotional konnotiert. Die neue Rolle der Lehrkraft als Begleitung und die Selbstständigkeit von Schüler_innen sollte betont werden. Lehrkräften muss deutlich gemacht werden, dass sie Zeit haben sich mit der angestrebten Veränderung auseinanderzusetzen. Darüber hinaus sollten vielzählige mögliche Widerstandsgründe vorweggenommen und im Zuge dessen die gemeinsame Gestaltung der Veränderung von unten betont werden.

Es muss deutlich werden, dass Transformation keinen Abschluss hat und sich Konzepte in einem fortlaufenden Entwicklungsprozess befinden dürfen. Transformationswilligen Personen muss klar sein, dass Transformation nicht verordnet werden kann. Es muss transparent werden, dass sich über die Rollen auch die Aufgaben von Lehrkräften verändern. Mit Transformation ergibt sich die Chance sich als Vorreiterschule zu positionieren. Daran anschließend kann sich das eigene Schüler_innenklientel verändern, da bildungsnahe Elternhäuser transformierte Lernkulturen gutheißen. Ein weiterer Effekt kann Stabilität bzw. Wachstum der Größe des Kollegiums sein.

Um die Initiation zu erleichtern, mögliche Herausforderungen vorwegzunehmen und alle Perspektiven aufzugreifen, sollten Interessengruppen, die eine Widerstandsposition beziehen könnten, am Vorhaben beteiligt werden (Eltern, Schüler_innen, sonst. Mitarbeiter_innen, Lehrende, Leitungen, etc.). Es kann hilfreich sein, vorgesetzte Instanzen zu involvieren, die visionäre Ziele mittragen und ggf. über die zu transformierende Schule hinausdenken. Sie können nötigen Antrieb für schwierige Zeiten bringen. Es ist sinnvoll ein Wissensmanagement aufzubauen, um den Prozess zu fördern und Transparenz sowie Synergien zu schaffen. Es sollten angemessene Ziele formuliert werden indem bspw. bei großen Schulen Module zunächst schrittweise umgestellt werden. Somit kann sichergestellt werden, dass kleine Erfolge positiv auf den weiteren Prozess wirken können.

³ Auch hier bietet der Reiseführer interessante Methoden s. Fußnote 2.

⁴ Ansprechpartnerinnen können hier die *Initiative Schule im Aufbruch*: <http://schule-im-aufbruch.de/> und die *Initiative Neues Lernen*: <http://www.initiative-neues-lernen.de/> sein

Abbildung 1: Handlungsempfehlung *Erfolgreiche Transformationsinitiation*

