

Mit Visionen begeistert Schule gestalten

Mal ehrlich: Wer nimmt noch Schulleistungsstudien oder den aktuellen „Bildungsbericht 2024“ zur Kenntnis, zeichnen sie doch übereinstimmend ein deprimierendes Bild: Allen Reformbemühungen zum Trotz zeigen Kinder und Jugendliche in Deutschland im Vergleich zu ihren Vorgängergenerationen, aber auch vielen Schüler*innen anderer Nationen dramatisch sinkende Leistungen – nicht nur in Mathematik, den Naturwissenschaften und Sprachen, sondern auch in den meisten anderen Bereichen. Was sind die Ursachen dieses sich seit Jahren verfestigenden negativen Trends und vor allem: Wo ist Abhilfe in Sicht?

Vom Scheitern einer Theorie

Die Misere ist nicht neu. Angestoßen durch die erste PISA-Studie im Jahr 2000 verbreitete sich die Hoffnung, Schule und Unterricht endlich datengestützt, quasi auf wissenschaftlich fundierter Basis, entwickeln zu können. Mehr noch Studien, wie etwa die Furore machenden Metanalysen des neuseeländische Schulforschers John Hattie, gaben Anlass zur Hoffnung, man könnte vermittels der Analyse wirksamer Faktoren des Lehrerhandelns, Lehrkräfte zu „evidenzbasiertem“ pädagogischen Handeln und Unterrichten befähigen. Die regelmäßig erscheinenden Studien zur Leistungsbilanz von Schulen bzw. Schüler*innen vermitteln seit Jahren allerdings ein ganz anderes Bild. Ist die Theorie datengestützter Schulentwicklung also gescheitert? Und welche wirksamen Alternativen gibt es?

Die Einsicht, dass die Vermittlung von Daten *allein* nicht oder nur selten zu den gewünschten Verhaltensänderungen und Veränderungsmaßnahmen führt, ist nicht auf den Bildungsbereich beschränkt, sondern betrifft fast alle Bereiche unserer Gesellschaft, die sich – so die verbreitete Wahrnehmung – nach prosperierenden Zeiten seit längerem im Abstiegskampf befindet. Ob es sich um die marode Infrastruktur, die unterfinanzierten Schulen, die kränkelnde Wirtschaft, die Krise der Demokratie oder die Unfähigkeit zum notwendigen ökologischen Umbau und vieles mehr handelt – fast überall versagen wir vor der Herausforderung, Wissen in wirksames Handeln zu übersetzen. Und das betrifft uns auch ganz persönlich: Wer ist bereit, Opfer für die notwendigen Veränderungen, beginnend bei der Erneuerung der Heizung bis zur Neuausrichtung unseres Lebensstils, insbesondere unseres Umwelt-, Ernährungs- oder Konsumverhaltens, aufzubringen. Die Pioniere des Wandels, von den Wählern abgestraft, müssen desillusioniert erkennen: Wissensvermittlung reicht nicht, denn Wissen ist keine Kompetenz und führt nicht, oder nur selten zu verändertem Verhalten. Was hilft angesichts dieser Diagnose?

Damit wir alle zum Umsteuern in unterschiedlichen Bereichen bereit sind, benötigen wir neben fundiertem Wissen, gemeinsam geteilte Werte zur Orientierung, praktikable Umsetzungsfähigkeiten und müssen darüber hinaus in der Lage sein, in komplexen Zusammenhängen zu denken. Ganz offensichtlich eine Herausforderung, die viele von uns überfordert und nicht nur für vereinfachende Erklärungen anfällig macht, sondern auch den Wunsch nach starken Führern triggert, die versprechen, uns von den Zumutungen der Veränderung zu erlösen - etwa indem sie versprechen, uns die „guten alten Zeiten“ wiederzubringen. Doch das Jammern hilft nicht. Es gibt kein zurück. Wir müssen uns dem Wandel stellen. Doch wie können wir dafür motivieren?

Der Schlüssel: Führen mit Visionen

„Wer bei mir Führung bestellt, der bekommt sie auch!“ tönnte Olaf Scholz bereits im Jahr 2011 im Berliner Tagesspiegel und entsprach damit dem Wunsch eines großen Teils der Bevölkerung nach Orientierung. Doch leider lieferte er nicht. Im Gegenteil: Wer Menschen in unsicheren Umbruchszeiten gewinnen will, muss nicht nur sehr viel erklären, sondern ihnen vor allem in überzeugender, authentischer Weise Zuversicht vermitteln. Er braucht eine überzeugende Geschichte und ein anziehendes Bild der gemeinsamen Zukunft.

In diesem Sinne formulierte der israelische Historiker Yuval Noah Harari in der „Zeit“ (No. 43, 2021, S.36):

„Die Menschen denken nicht in Fakten, sondern in Geschichten und Bildern. Um das menschliche Denken zu verändern, muss man in der Lage sein, eine alternative Erzählung zu konstruieren.“ Und da Bilder, wie ich ergänzen möchte, stärker als Fakten wirken, benötigen wir attraktive Zukunftsbilder, Visionen, die Orientierung geben, zum Handeln einladen und mehr noch eine Begeisterung erzeugen, die den Aufbruch befeuert. „Yes we can!“ lautet in diesem Sinn Obamas zündende Formel, die er Trumps rückwärtsgewandtem „Make America great again“ entgegensetzte. Bedauerlicherweise beherrschen rechtsextreme Kräfte die Erzeugung solcher handlungsanregenden Formeln, Erzählungen oder Bilder – auch wenn sie unrealistisch und rückwärtsgewandt sind – besser als rational und nüchtern argumentierende Fachleute oder Politiker.

Beide unterschätzen die zentrale Bedeutung der Emotionen. So brauchen Menschen in rasant sich wandelnden Zeiten, die Gewissheit, dass sie die anstehenden Veränderungen nicht nur bewältigen können, sondern auch, dass sich ihr Engagement lohnt, denn Wandel bedeutet Arbeit und auch natürlich Verzicht auf liebgewordene Verhaltensmuster. Diese Anstrengung wird nur unternommen, wer nicht nur mit dem Kopf, sondern auch mit dem Herzen dabei ist. Neben der Realisierung verlockender Ziele, wie etwa angenehmerer Lebens- und Arbeitsverhältnisse, motiviert auch die Aussicht „resilient“, also vorausschauend widerstandsfähig gegenüber den Zumutungen einer immer schneller sich wandelnden Zukunft zu werden.

Wie die amerikanische Zukunftsforscherin Jane Mc Gonigal (2022) in diesem Sinne in ihrer wegweisenden Studie „Bereit für die Zukunft - Das Unvorstellbare Denken und kommende Krisen besser meistern“ gezeigt hat, können wir „resilient“, also vorbereitet auf unerwartete Zukünfte werden, wenn wir uns als Person oder Organisation nach der Zehnjahresregel auf eine Zeitreise in mögliche Zukünfte begeben: Wie könnte mein Leben, wie werden mein Arbeitsplatz, meine Schule etc. in zehn Jahren aussehen?

Zwar gibt es in der Zukunftsforschung nur eine sichere Erkenntnis: Der Zeitgeist irrt immer – doch können wir mögliche Szenarien entwerfen, die uns zur „eingreifenden Zukunftsgestaltung“ befähigen und damit die Wahrscheinlichkeit erhöhen, nicht nur kommende Krisen besser zu bewältigen, sondern die Fähigkeit zu vorausschauender Zukunftsgestaltung zu entwickeln. Und das Beste: Mc Gonigal zeigt, dass Menschen, die sich nach der Zehnjahresregel ihre persönliche Zukunft vorstellen, gesünder und kreativer sind, optimistischer, mehr positive Emotionen erleben und vor allem ihre Ziele besser erreichen. Wichtig dafür ist die Entwicklung der Fähigkeit zum „episodischen Zukunftsdenken“ (EZD), die darin besteht, dass man seine Vision in möglichst konkreten Bildern anschaulich macht und verdichtet, die Werte klärt und eine gemeinsam getragene Zukunftserzählung entwirft.

Ohne Vision keine Schulentwicklung

Zu wenige machen sich klar: Allen Multikrisen zum Trotz leben wir in fantastischen Zeiten mit nie dagewesenen Möglichkeiten: Mit wenigen Klicks können wir uns das Wissen der Welt auf den Schirm holen, innovative Schulmodelle betrachten, uns eine Vielzahl von ausgezeichnet aufbereiteten Materialien downloaden und uns mit Change Agents national und international vernetzen und neuerdings uns dabei auch von KI assistieren lassen. Fast alles ist vorhanden. Angesichts dieser Überfülle von Möglichkeiten irritiert die Dominanz der Niedergangserzählungen und das verbreitete Jammern über Missstände, anstatt dass Aufbruchgefühle entstehen. Was sind die Gründe für diesen verbreiteten Pessimismus und die daraus resultierende Ohnmachtserfahrung?

Als ein evolutionäres Erbe, wie uns Evolutionspsychologen erklären, neigen wir dazu, unsere Aufmerksamkeit – verstärkt auch durch die Algorithmen der a-sozialen Medien auf Negatives zu konzentrieren. Zu viele von uns sind, wie die Psychologin Carol Dweck gezeigt hat, von einem „fixed mindset“, dem Denken in Begrenzungen gefangen. Um aber Einfluss auf unser Leben und die Gestaltung unserer Umwelt, unseres Arbeitsplatzes bzw. unserer Schule nehmen zu können, benötigen wir einen „growth mindset“, das Denken in Möglichkeiten. Mit der gemeinsamen Gestaltung von Visionen in Form von Episodischem Zukunftsdenken können wir die verborgene kreative Energie freisetzen, durch die Gestaltung entsprechender Bilder und Erzählungen erfahrbar machen und bisweilen sogar Begeisterung für den Wandel erzeugen.

Im Laufe der letzten 30 Jahre habe ich in einer Vielzahl von Schulen entsprechende Zeitreisen mit der auf den Zukunftsforscher Robert Jungk zurückgehenden „Zukunftswerkstatt“ durchgeführt. Erweitert durch kreative Verfahren und die Fokussierung auf die positiven Gestaltungsmöglichkeiten, habe ich immer wieder erleben dürfen, wieviel Gestaltungslust und Veränderungspotential in Kollegien unter den Alltagsroutinen verborgen liegt. Zwar garantiert die Freisetzung dieser Zukunftswünsche allein noch keinen erfolgreichen Prozess der Schulentwicklung, der ja mindestens zehn Jahre fokussiertes Engagements erfordert.

Doch umgekehrt gilt: Ohne eine attraktive Vision wird es schwer, wenn nicht aussichtslos, Kollegien und die Schulgemeinde insgesamt zum notwendigen Umbau zu motivieren. Die innovativen Schulen, die ich in den letzten Jahren erleben oder begleiten durfte, wussten um die Bedeutung gemeinsamer Zielvorstellungen. Meist waren es besonders engagierte Schulleiter*innen oder Lehrkräfteteams, die den Anstoß gaben. Wirksamer Wandel, das hat Malcom Gladwell (2002) in seiner Studie „Tipping Point“ gezeigt, geht nach seinem „Gesetz der Wenigen“ meist von Einzelnen aus, die etwas mehr Energie als die meisten haben und über klare Zukunftsvorstellungen verfügen. Wenn es ihnen gelingt, ihre Ideen in einfachen Formeln und klaren Bildern zu kommunizieren, erzeugen sie Resonanz und werden zu Treibern des Wandels. Sie werden zu Zukunftsgestalter*innen, zu „Future Designern“. Dabei erweist sich die Einleitung eines partizipativen Prozesses zur Entwicklung einer vom Kollegium, Lernenden und Elternschaft getragenen Zukunftsbild als ein Schlüssel. Dabei sind drei Elemente entscheidend.

Mission – Zukunftscode - Zukunftsbild

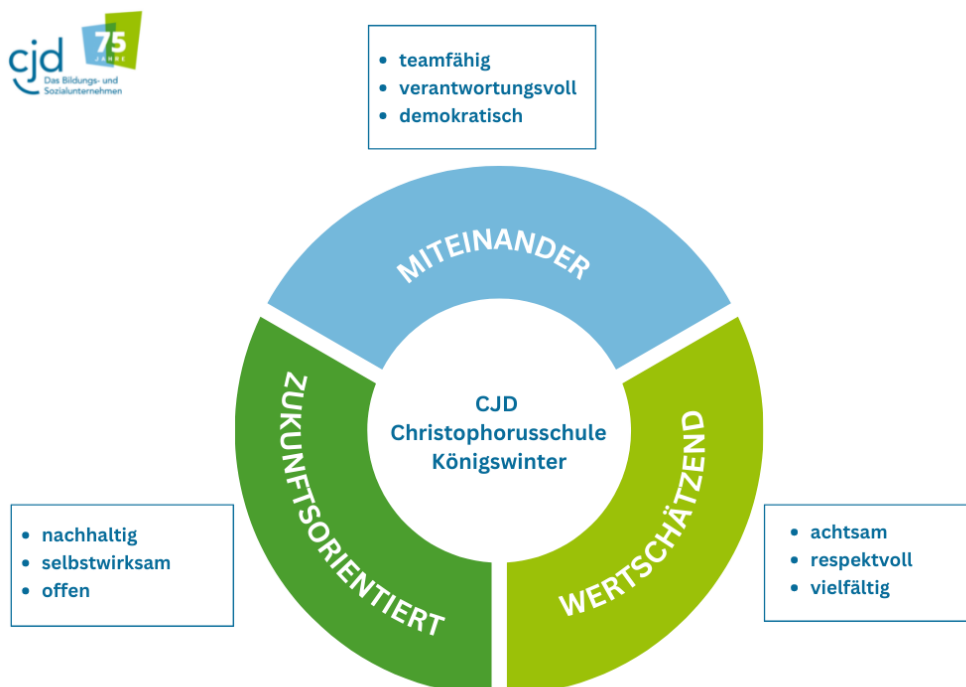
In seiner Biographie „Be useful“ beschreibt der Bodybuilder, Schauspieler und ehemalige Gouverneur von Kalifornien, Arnold Schwarzenegger (2023), sieben Prinzipien, auf die er

seinen Aufstieg von einem Kind aus engsten Verhältnissen in einem kleinen österreichischen Kaff zurückführt. Schwarzeneggers Erfolgsfaktor Nummer Eins lautet: „Das Wichtigste: Eine klare Vision.“ Wie ich aus unserer langjährigen Forschung weiß, trifft dies auch auf wirksame Schul- bzw. Organisationsentwicklung zu. Eine gemeinsam entwickelte, klare Vision gibt dem Handeln der Beteiligten Sinn bzw Orientierung und erzeugt Kohärenz. Damit dieser Faktor wirksam wird, geht es zunächst darum, die Schlüsselpersonen des Systems (also alle an Schule beteiligten Personen und Institutionen) im Rahmen von Beteiligungsprozessen, z.B. in Form einer Zukunftswerkstatt – möglichst an zwei Tagen – zusammenzubringen und sie vor die Aufgabe zu stellen, nach der Zehnjahresregel eine gemeinsame Zukunftsvision zu entwickeln, um diese in Form von Mission, Zukunftscode und Zukunftsbild handhabbar zu machen.

Die „Mission“ ist ein von allen geteilte Aussagesatz, der in einfachen Worten ausdrückt, was unser Auftrag ist, für den wir uns engagieren. Ein Beispiel der Fachhochschule Südwestfalen: „Wir leben Bildung und Innovation in der Region: vielfältig – vernetzt - weltoffen“. In dieser „Mission“ ist auch der „Zukunftscode“ enthalten, d.h. die Werte, die dem gemeinsamen Handeln zur Umsetzung der Vision Orientierung geben. Diese Werte bilden zugleich die Prüffregel, mit der kontrolliert werden kann, ob man sich noch auf dem vereinbarten Weg befindet.

Die „Vision“ wird von den Beteiligten im Rahmen einer Zukunftsreise mit kreativen Gestaltungsverfahren zunächst allein entwickelt, anschließend in Gruppen ausgetauscht und in gemeinsam entwickelten Gestaltungen, wie etwa Symbolen, Bildern, Modellen, Sketchen, Aktionen etc. konkretisiert. Die Verbindung von Mission, Zukunftscode und Zukunftsbild sorgt für eine klare Ausrichtung des sich anschließenden Schulentwicklungsprozesses und macht die Vision gleichermaßen kognitiv und sinnlich erfahrbar.

Um ein Beispiel zu geben: Anlässlich des 75-jährigen Bestehens des CJD hat die Christopherus-Schule Königswinter im Rahmen einer Zukunftswerkstatt folgenden Zukunftscode als Grundlage für die weitere Arbeit entwickelt:



Die Wirksamkeit eines solchen Codes wird erhöht, wenn er – im Sinne des episodischen Zukunftsdenkens – mit einer verdichteten Visualisierung verbunden ist. Diese Visualisierung kann von entsprechend befähigten Mitgliedern des Kollegiums im Anschluss an die Zukunftswerkstatt angefertigt werden, zumal die meisten Schulen über Kunstlehrkräfte verfügen. Nach unserer Erfahrung sind allerdings nur wenige dazu in der Lage, weswegen ich seit einigen Jahren mit einem professionellen „Gedankenzeichner“, Dominik von Lösch, zusammenarbeite, der – wie sein Artikel in diesem Heft zeigt – in der Lage ist, im Rahmen einer zweitägigen Zukunftswerkstatt ein Zukunftsbild zu erarbeiten, das die Vorstellungen der Teilnehmer*innen in verdichteter und anschaulicher Form auf den Punkt bringt. Dabei handelt es sich nicht um das verbreitete „Graphic Recording“, das ja einem visuellen Verlaufsprotokoll entspricht. Die besondere Leistung des Gedankenzeichners besteht – wie nachfolgende Abbildung der Vision der Stadtteilschule Hamburg Altona zeigt, vielmehr in der Fähigkeit, aufgrund einer achtsamen Begleitung der Ideen, Vorstellungen, Wünsche, Gestaltungen etc. der TeilnehmerInnen, die wesentlichen Elemente so darzustellen, dass die Vision als verdichtetes Zukunftsbild sichtbar wird, in dem sich alle wiedererkennen.

Stadtteilschule Hamburg Altona: gemeinschaftlich – offen -aktiv



Mit Mission, Zukunftscode und Zukunftsbild erhält die Schule nicht nur Instrumente zur Führung nach innen, sondern auch die Möglichkeit, der Außendarstellung – etwa auf der Homepage und/oder in Broschüren.

Enjoyment, Engagement, Enthusiasm

Angesichts der verbreiteten Niedergangsstimmung hat unser ehemaliger Bundespräsident, Joachim Gauck in Caren Miosgas Talkshow eine wegweisende Frage gestellt: Wo sind die Erzählungen des Gelingens? Wenn bis zu 38% der Jugendlichen rechtsextrem wählen und zurück in die vermeintlich bessere Vergangenheit wünschen, weil sie sich in der Gegenwart nicht „beheimaten“ können und die offene Zukunft fürchten, dann muss Schule ein Ort sein, an dem sie nicht nur die Chancen der Zukunft vermittelt bekommen, sondern sie auch lernen,

sie aktiv mitzugestalten. Zukunftswerkstätten vermitteln durch das kreative Zusammenführen unterschiedlicher Sichten und ihre Verdichtung in gemeinsam geteilten Zukunftsbildern die Aussicht auf gelingende Zukunftsgestaltung. Der amerikanische Begabungsforscher Joe Renzulli meinte auf dem Münsteraner Begabungskongress (2024) in diesem Sinn: „Everything begins with interest“. Voraussetzung dafür, das Einzelne und auch Organisationen ihr unerschlossenes Potenzial freisetzen können bestehe in der Realisierung der drei „E“: Enjoyment – Engagement – Enthusiasm. Und wie meinte doch Arnie: Das Wichtigste: Eine klare Vision!

Literatur:

- Burow O.A. (2022): # Schule der Zukunft. Sieben Handlungsoptionen. Weinheim: Beltz.
- BUROW O.A. (2020): FUTURE FRIDAY. WARUM WIR DAS SCHULFACH ZUKUNFT BRAUCHEN, WEINHEIM: BELTZ.
- BUROW O.A., FRITZ-SCHUBERT E. & LUGA J. (2017): EINLADUNGEN ZUR POSITIVEN PÄDAGOGIK. WEINHEIM: BELTZ
- BUROW O.A. (2016): WERTSCHÄTZENDE SCHULLEITUNG. DER WEG ZU ENGAGEMENT, WOHLBEFINDEN UND SPITZENLEISTUNGEN. WEINHEIM: BELTZ.
- BUROW, O.A. (2011/2021): Positive Pädagogik. Sieben Wege zu Lernfreude und Schulglück. Weinheim: Beltz.
- Christian D. (2022). Zukunft Denken. Die nächsten 100, 1000 und ein Milliarde Jahre. Berlin: Aufbau.
- Csikszentmihályi M. (1992): Flow. Das Geheimnis des Glücks. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Deci, E./Ryan, R. (1993): Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik. Zeitschrift für Pädagogik, 39, S. 223–238.
- Desmet P.M.A. & Pohlmeier A.E. (2013): Positive Design. An introduction to design for subjective well being. International Journals of Design: <http://www.ijdesign.org/index.php/IJDesign/article/view/1666/595>
- Dweck C. (2017): Mindset. New York: Penguin.
- FREDRICKSON, B. (2011): Die Macht der guten Gefühle. Wie eine positive Haltung ihr Leben dauerhaft verändert. Frankfurt a. M.: Campus.
- FRITZ-SCHUBERT, E. (2008): Schulfach Glück. Freiburg.
- Göpel M. (2020): Unsere Welt neu Denken. Berlin: Ullstein.
- McGonigal J. (2022): bereit für die Zukunft. Das Unverstellbare Denken und kommende Krisen besser meistern. München: Penguin.
- Koelbl, H. (2020): Faszination Wissenschaft. 60 Begegnungen mit wegweisenden Forschern unserer Zeit. Taschen.
- OECD (Hg.) (2021): Lernkompass 2030. Download: https://www.oecd.org/education/2030-project/contact/OECD_Lernkompass_2030.pdf
- Schmieling-Burow C. & Burow O.A. (2021): Art-Coaching. Das Potenzial der inneren Bilder nutzen. Weinheim: Beltz,
- Seligman E.M.P. (2012): Flourish. Wie Menschen aufblühen. Die Positive Psychologie des gelingenden Lebens. München: Kösel.

Infos: www.if-future-design.de www.olaf-axel-burow.de