

# HELIX



2020  
Nr. 03

FORUM KOLLABORATIVE IMPROVISATION



## Agil leiten,

Führung ständig abgeben und neu verteilen, ohne die Führung abzugeben

Kontextsteuerung  
Bildungsraum Nordwestschweiz

Hochschule für agile Bildung  
gemeinsam lernen

Weit im Winkl  
Zukunft der Schule

Willkommen im Heft 3 unserer Magazinreihe Helix. Heft 1 war dem Thema „Was ist eigentlich agile Bildung“ gewidmet. Heft 2 ging der Frage nach, warum man mit der Hattie-Studie zeigen kann, dass sich die Stärken agile Denkweise auch mit der weltweit größter Bildungsstudie untermauern lässt. Das Heft 3 ist einerseits dem The-

ma agil leiten gewidmet. Andererseits soll es mit der schon existierenden Idee einer fiktiven Laborschule eine Diskussionsebene für das Thema Bildung der Zukunft eröffnen. Agil lernen und lehren, agil leiten ... ja klar, agil verwalten gehört auch in dieses Heft. Viel Spaß beim Lesen.  
Ihr Otto Kraz



Heinz Bayer alias Otto Kraz

## Corona zeigt: Die Welt der Schulen und Hochschulen benötigt dringend agile Umgebungen und Ideen.

Ich denke, ich muss nicht groß ausholen. Man hat es schon so oft gelesen. Was Corona alles offengelegt hat. Wo Corona auf die Schwächen von Systemen mit dem Finger gezeigt hat. Aber für die Veränderung gibt es keine Pläne, weil Corona zwar jahrelange als Möglichkeit der Entwicklung von Viren angekündigt war, aber wer glaubt schon an solche wilden Geschichten. Außer sie finden statt.

Wir wollten das dritte Magazin unserer Reihe mit dem Titel „agil leiten“ in die Welt setzen. Dann kam Corona und wir haben ein Oster-Helix-Spezial zwischengeschaltet. Um jetzt umso überzeugter ein Heft zum Thema „agil leiten“ herauszubringen.

Ich persönlich nenne dieses „agil“ im Moment liebevoll kollaborative Improvisation. Soll heißen: Zusammen mit allen das Beste aus unseren vielen Ideen herausholen. Professionell improvisierend. Iterativ. Ja klar, eigentlich natürlich „agil“. Aber ich denke, wir befinden uns in einer Zeit, in der man möglichst viele Schulen und Hochschulen mitnehmen sollte. Hinein in eine Vorstellungswelt, die weggeht von dem Üblichen, Gewohnten. Die sich entwickeln darf, weil man Neues entwickeln muss.

Mit Agilität in der Lehre verbinden viele zum Beispiel eduScrum ... ein starkes Zusammenspiel von Lernenden und Lehrenden ... aber für dieses Schuljahr 2020/21 ist eduScrum eher eine sehr starke Option für wenige.

Für die vielen, vielen Lehrer/innen und Schüler/innen an den vielen, vielen Schulen bedarf es einer anderen Vorstellung. Es geht nicht darum, jetzt alles überall komplett über den Haufen zu werfen, sondern es geht darum, die vielen wahrnehmbaren Ideen der vielen Lehrkräfte und der vielen Lernenden aus dem Wand-

schränk herauskommen zu lassen. Um sie effektiv auszuprobieren. Zum Nutzen aller mutig zu experimentieren ... zusammen mit den Lernenden.

Aber das müssen sie erst einmal dürfen, das aus dem Wand-schränk herauskommen lassen. Denn es gibt ja die Direktion. Und die Direktion darf ja auch nicht so einfach Ideen aus dem Wandschränk lassen. Dafür muss sie eine Bildungsbehörde haben, die zulässt, dass die Schulleitung die Ideenvielfalt eines Kollegiums freieren Raum geben darf.

Agil leiten. Zulassen und vertrauen.

Mit dem Konzept der kollaborativen Improvisation.

Hört sich ungewohnt an? Dann noch praktischer:

Versuchen Sie als Lehrende/r zusammen mit den Lernenden das Allerbeste aus der aktuellen Situation zu machen, die sich auch in den nächsten Monaten nicht wieder auf die Zeit vor Corona drehen wird. Ein Schuljahr, in dem man die kollaborative Improvisation testen könnte, so man dürfte.

„Das geht nie“ rufen da viele? Dass eine Behörde das Heft aus der Hand gibt und den Schulen mehr Eigenständigkeit überträgt?

Doch, z.B. im Bildungsraum Nordwestschweiz. Dort haben sich die oberen Bildungsbehörden überzeugen lassen, dass die kollaborative Improvisation einen echten Schub in Richtung Zukunft ermöglicht.

Man nennt es in der Schweiz natürlich anders.

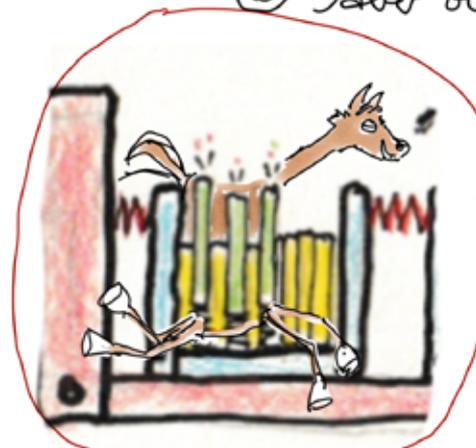
Kontextsteuerung, sagt man dort dazu.

Die Denkweise dahinter ist umwerfend und könnte die Welt der Schulen auf neue Füße stellen.

Bleiben Sie dran ... und lesen Sie dazu die nächsten Seiten.

## Tote Pferde in alten Gemäuern zum Leben erwecken

② Aber obwohl das ganze Pferd eigentlich tot erscheint, kann man innerhalb toter Pferde kleine agile Projekte starten ... am besten im Team ... und klar: **Es ist mühsam**



③ Viel einfacher ist gute Bildung, wenn die Direction einer Schule zulassen kann, agil leitet und ein Team von Aktiven loslegt, dann kann ein lokales Pferd losgaloppieren, obwohl die Bildungslandschaft einem toten Pferd gleicht. Aber klar, noch galoppieren wenige lokale Pferde ...



④ Was für ein Traum: Agile Bildungsverwaltungen könnten viele tote Pferde galoppieren lassen.

lassen sich prinzipiell zum Leben erwecken

① Klar wäre es wunderbar, wenn Bildungsbehörden mehr Freiraum lassen könnten, damit Schuldirektoren mehr Freiraum lassen würden, damit Lernende und Lehrende mehr Freiraum für agile Bildungskonzepte hätten

AGIL LERNEN & LEHREN

AGIL LEITEN

AGIL VERWALTEN

„Ja wir würden ja schon zulassen, wenn wir zulassen dürften.“  
Schuldirektoren klagen oft darüber, dass sie viel zu wenig Spielraum haben. Dass sie viel zu eng geführt werden.  
Man sollte Kultusbeamte vielleicht einmal in die Nordwestschweiz schicken. Dort sprechen sich die Kultusbehörden selbst für mehr

Freiräume für die Schuldirektoren aus. Kontextsteuerung nennen sie dieses Prinzip. Viele Freiräume und viel Feedback. Also viel Hattie. Wir fragen einmal beim Evaluationschef des Kantons Baselland an, ob er uns darüber etwas erzählen kann.

## Kontextsteuerung in Baselland



Bernhard Leicht

Die vier nordwestschweizer Kantone Aargau, Basel-Landschaft, Basel-Stadt und Solothurn haben ihre bildungsbezogene Zusammenarbeit innerhalb des Bildungsraums Nordwestschweiz organisiert. Darin nehmen sie unter anderem die gemeinsame Trägerschaft der PH der Fachhochschule Nordwestschweiz wahr. Auf Volksschulebene existieren verschiedene Arbeitsgruppen. Eine davon beschäftigt sich mit Schulführung und Schulstruktur. In allen vier Kantonen sind geleitete Schulen inzwischen etabliert und die Schulleitungen tragen die Verantwortung im pädagogischen, personellen, administrativen und organisatorischen Bereich. In den vier Kantonen hat sich mehr und mehr gezeigt, dass der Bereich der pädagogischen Führung näherer Präzisierung bedarf. Was ist damit genau gemeint? Was macht pädagogisches Führungshandeln aus? Worin unterscheidet es sich von Führungshandeln allgemein?

Diesen Fragen sollte sich die Arbeitsgruppe widmen.

Auf der Suche nach Antworten haben wir uns an Norbert Landwehr gewandt. Er hat das Qualitätssystem Q2E (Qualität durch Entwicklung und Evaluation) zusammen mit Peter Steiner entwickelt und Qualitätsraster für alle vier Kantone entwickelt. Er beschäftigte sich gerade intensiv mit der Frage der Schulkultur, wobei sein Hauptaugenmerk dabei auf gelingendem Unterricht lag. Er brachte uns Willkes Theorie der Kontextsteuerung als möglichen Ansatzpunkt für die Lösung unserer Fragen nahe. Aus der dann folgenden Zusammenarbeit entstand das Papier „Pädagogische Schulführung - Impulse für die Reflexion der Führungspraxis“ (link). Es sollte bewusst eine Reflexionshilfe und kein Konzept oder etwas ähnliches sein. Im Lauf der Erarbeitung haben wir mit Gruppen von Schulleitungen zusammen die zugrundeliegenden Gedanken mehrmals validiert und angereichert. Die Rückmeldungen aus diesen Arbeitsphasen haben uns jedesmal klar vor Augen geführt, dass wir mit dem Thema einerseits goldrichtig lagen, gleichzeitig das eigentlich Wertvolle dabei aber in der gemeinsamen Auseinandersetzung mit dem Thema in den Arbeitssequenzen liegt. Kurz gesagt: Die Aha-Effekte (ab welcher Effektstärke würde Hattie eigentlich von einem Aha-Effekt sprechen?) entstanden nicht beim Lesen, sondern bei der ernsthaften und intensiven Auseinandersetzung mit dem Thema.

Für die Metaebene: Wie lernen eigentlich wir Verantwortlichen für die Organisation von Bildung am effektivsten? Welche Interventionen sind hier die wirkungsvollsten?

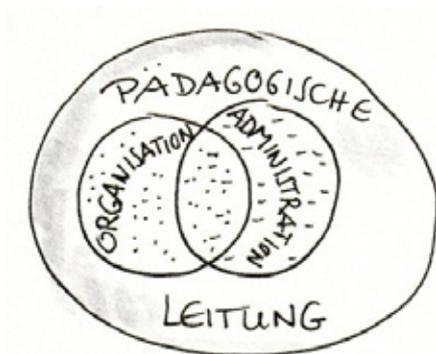
Im Kern bedeutet Kontextsteuerung Einflussnahme durch bewusste Gestaltung der Kontextbedingungen bei weitestgehendem Verzicht auf Direkteingriffe.

Der Ausgangspunkt für Kontextsteuerung ist die Überlegung, dass die Steuerung komplexer Systeme am besten gelingen kann, wenn die Autonomie und „Eigen-Sinnigkeit“ der verschiedenen Organisationseinheiten respektiert wird und Bedingungen geschaffen werden, unter denen sich die Selbststeuerung der Systeme entfalten kann, (Willke, 2015). Genauso nötig wie ein hohes Maß an Autonomie und Entscheidungskompetenz für die einzelnen Teilsysteme ist die Verpflichtung der Teilsysteme ihrerseits auf das Gesamtsystem hin.

Übertragen auf das Feld der pädagogischen Schulführung haben sich für uns die folgenden Handlungsperspektiven als zentral herauskristallisiert:

- Sicherung des individuellen Gestaltungsraums
- Zurückhaltung bei direkten Eingriffen
- Anwalt des Gesamtsystems
- Aushandeln des gemeinsamen Rahmens
- Anstoßen/Einfordern differenzierter Praxisreflexion
- Führung über persönliche Kontakte
- Befristete Suspendierung der Selbststeuerung als Ausnahmeregelung

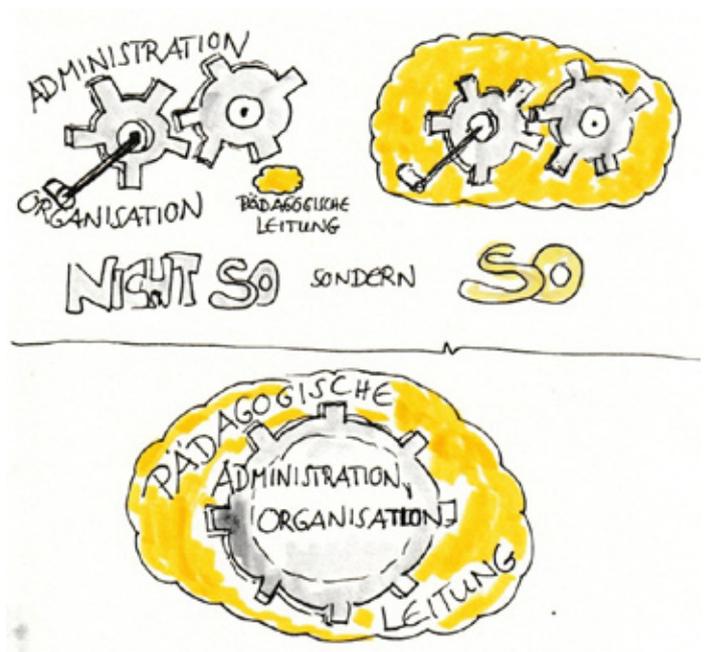
Gerade der letzte Punkt bedarf einer sorgfältigen Klärung von „No Goes“. Ziel von Kontextsteuerung sind wenige aber verbindlich geltende Regelungen. Die Klärung roter Linien mit Hilfe von „No Goes“ hilft, einen Mindeststandard zu sichern, ohne den Gestaltungsraum jenseits der roten Linien unnötig zu beschneiden. Die wichtigste Intervention ist differenzierte Praxisreflexion. Sie sorgt für den Austausch und das Wissen über verschiedene Ansätze, deren Wirksamkeit und das Lernen voneinander. Spätestens hier sind wir bei Hattie angelangt. Dieses Vorgehen entspricht der seinen Studien entsprechend wirksamsten Intervention auf das



Lernen der Schülerinnen und Schüler überhaupt: der Zusammenarbeit im Kollegium mit dem Fokus auf die Lernwirksamkeit des individuellen und gemeinsamen Handelns.

Daher ist natürlich auch das Aushandeln des gemeinsamen Rahmens ein entscheidender Gelingensfaktor. Hier aber sehr wichtig zu beachten sind die Grenzen der eigenen Organisation. Ausgehandelt kann nur werden, was in der Kompetenz der Organisation, hier einzelnen Schule liegt. Rahmenvorgaben außerhalb dieser bedürfen anderer Vorgehensweisen.

Nachdem wir das Produkt erarbeitet hatten und erste ermutigende Rückmeldungen dazu bekommen hatten, stellte sich für jeden



Kanton die Frage, wie die nächsten Schritte damit aussehen sollten. In Baselland führen wir mehrmals im Jahr Schulleitungsforen durch. Sie dienen der Weiterbildung, der Vernetzung und dem Austausch mit der Bildungsverwaltung. Sie werden gemeinsam von den Vorständen der Schulleitungskonferenzen und dem Amt für Volksschulen organisiert. Die Teilnahme ist freiwillig. Es sind jedoch regelmäßig die meisten Schulen durch mindestens ein Schulleitungsmitglied vertreten. Das Schulleitungsforum im Mai 2018 widmeten wir dem Thema Kontextsteuerung und luden Norbert Landwehr als Referent dazu. Neben seiner Einführung wollten wir unseren Erfahrungen entsprechend direkt für die Auseinandersetzung mit dem Thema sorgen und ließen dafür entsprechend Raum im Programm.

Die Resonanz war bemerkenswert. Ich kann mich an kein Schulleitungsforum erinnern, das mehr spontane unaufgeforderte positive Rückmeldungen nach sich gezogen hätte. Häufiger lauteten sie in der Richtung, dass hier etwas formuliert wurde, was ziemlich genau den eigenen Vorstellungen entspricht, wie Schule geführt werden sollte. Manche fühlten sich in ihrem Führungsverständnis bestätigt. Überwiegende Einigkeit bestand darin, dass die Leistung der vorgestellten Systematik vor allem auch darin liegt, die Vorstellungen von Führung besprechbar und reflektierbar zu machen. Das systematisch erhobene Feedback zum Schulleitungsforum bestätigte diese zunächst eher informellen Rückmeldungen voll und ganz. Natürlich wurde in der Auseinandersetzung im Schulleitungsforum wie auch im Feedback auf die Herausforderungen und Ansprüche hingewiesen, die ein solches Führungsverständnis für die Schulleitungen aber auch für die Kollegien mit sich bringt. Praxisreflexion in der beschriebenen Weise ist keineswegs eine Selbstverständlichkeit an den Schulen in Baselland. Auch die Suspendierung der Selbststeuerung wurde als große Herausforderung für die Praxis taxiert.

Deutlich wurde aber, was sich auch schon während der Erarbeitung der Reflexionshilfe abzeichnete: es gibt keine Schulführung und daneben noch eine pädagogische Schulführung. Wenn pädagogisch geführt wird, betrifft dies die gesamte Führung. Pädagogische Führung findet ihren Ausdruck in einer entsprechenden Haltung. Kontextsteuerung kann nicht teilweise praktiziert werden.

Was hat jetzt Kontextsteuerung mit Agilität zu tun? Erst einmal nichts. Auf den zweiten Blick aber eine ganze Menge. Kontextsteuerung ist ein Ansatz, der den operativ Verantwortlichen ermöglicht, agil zu handeln. Ein Zeichen dafür ist für mich der Umstand, dass dieser Ansatz durchgängig funktioniert von der Bildungsgesetzgebung über die Schulaufsicht bis in den Unterricht hinein. Ich bin überzeugt, dass eine Klassenführung, die sich an den Prinzipien der Kontextsteuerung ausrichtet, eine Pädagogik und Unterricht auf Höhe der Zeit ermöglicht.

Mir ist sehr wohl bewusst, dass sich ein solcher Ansatz nicht verordnen lässt. Unsere Bemühungen auf Ebene der Bildungsverwal-

tung gehen daher den Weg, die Schulleitungen zu ermutigen, sich mit diesem Ansatz auseinanderzusetzen. Das Prinzip des Führens über persönliche Kontakte scheint mir auch hier ein vielversprechender Ansatz zu sein. Gleichzeitig bieten wir Weiterbildungsformate, die speziell dazu geeignet sind, Schulen auf dem Weg zu ihrem pädagogischen Profil zu unterstützen. Luuise als einem dieser Formate ist in der letzten Ausgabe von Helix ja ein eigenes Kapitel gewidmet. Ein weiteres Format besteht in begleiteten Selbstevaluationen. Wir finanzieren eine kompakte Form der internen Evaluation begleitet durch Evaluationsexperten der PH FHNW. Das besondere dabei ist, dass die Schule den Gegenstand und die Fragestellung der Evaluation selbst wählt. Die Evaluationsexperten begleiten eine Arbeitsgruppe der Schule, die den Prozess an der Schule durchführt. Es kommen so professionelle Instrumente und Verfahren zum Einsatz. Die Rückmeldungen zu beiden Formaten sind sehr gut. Beide unterstützen die Stoßrichtung von Kontextsteuerung, da sie den Ansatz des empowerments der direkt Betroffenen unterstützen. Selbstwirksamkeitserleben auf allen Ebenen verbunden mit einer Steigerung der Selbstwirksamkeitserwartung für künftige Vorhaben sind die Ergebnisse.

Für die Bildungsverwaltung besteht die Herausforderung, Gesetzesvorlagen und weitere Vorgaben, den Prinzipien der Kontextsteuerung entsprechend zu formulieren und bei den Entscheidungsträgern dafür zu werben, diese Prinzipien zu berücksichtigen. Hier gibt es Fortschritte. Allerdings gibt es immer auch wieder Rückschritte, da politische Prozesse häufig anderen Gesetzmäßigkeiten unterliegen. Augenblicklich die größte Herausforderung dürfte darin bestehen, die Menge an Begehrlichkeiten und das Tempo von Bildungsreformen auf ein für die Schulen erträgliches Maß zu beschränken.

Insgesamt scheint uns der Ansatz der Kontextsteuerung erfolgversprechend. Er unterstützt die Idee teilautonom geleiteter Schulen. Mit dem Instrument des Schulprogramms verfügen die Schulen bereits über die Möglichkeit ihre Gestaltungsräume zu nutzen.



*Stephan Zürcher ist Schulleiter in der Nordwestschweiz. Ich denke, er kann uns sicher aus der Sicht eines Schulleiters erzählen, wie sich Kontextsteuerung „von oben empfohlen“ anfühlt. Wenn Schulleiter aufgefordert werden, zuzulassen.*

*Wenn die Forderung, die viele Lehrer/innen und Schulleiter/innen stellen, erfüllt wird. Stephan Zürcher steckt also mitten drin. Wir hören einmal zu.*



*Stephan Zürcher*

## Eine Schule führen im Rahmen des gesteuerten Kontextes

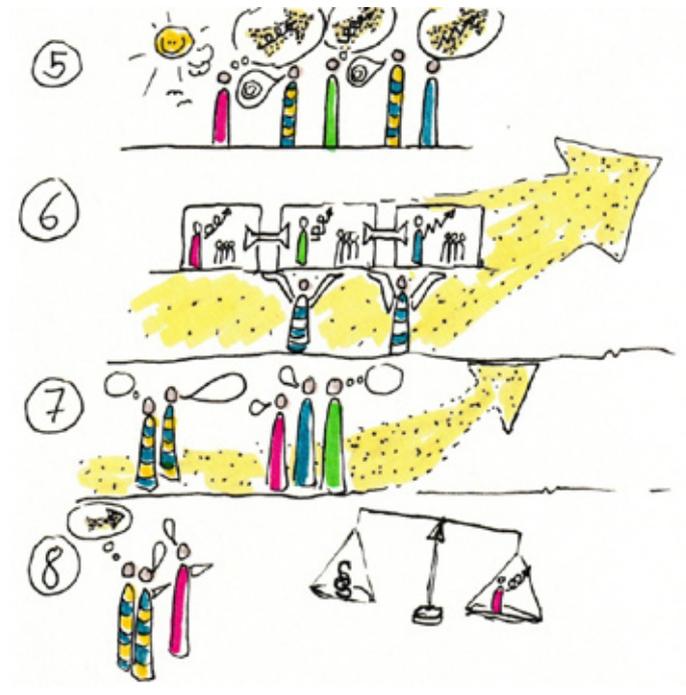
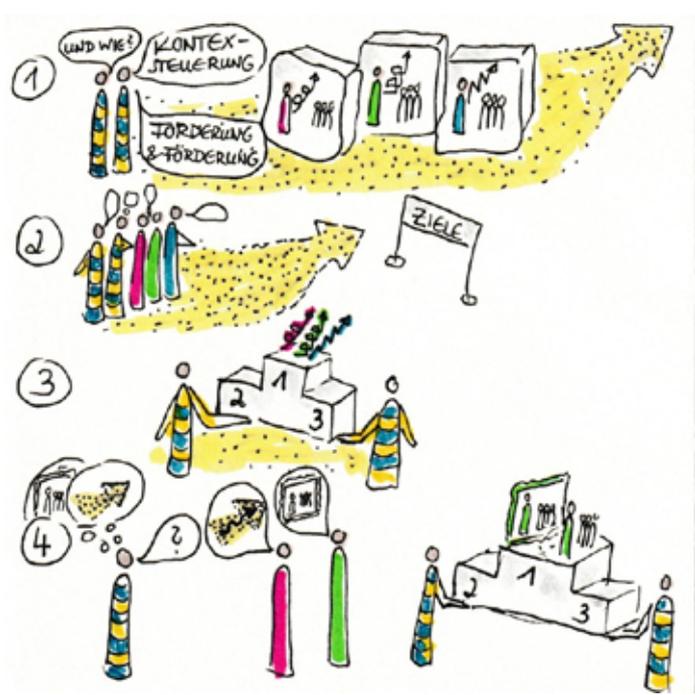
Ich beziehe mich in diesem Artikel explizit auf den Artikel von Bernhard Leicht, der das Setting beschreibt, in dem der Kanton Basel-Landschaft seine Schulen einbettet. Als Schulleitung einer Primarstufe (zwei Jahre Kindergarten und sechs Jahre Primarschule) mit fünf Schulstandorten verteilt in einer Kleinstadt ist für uns die Herausforderung die Kontextsteuerung auf den konkreten Schulalltag und den Unterricht umzusetzen. Ich möchte im Folgenden kurz aufzeigen, von welcher Ausgangslage wir starten, wie wir darauf reagieren und was dies mit Agilität in einer Organisation zu tun haben kann.

Die Schule mit ihren rund 160 Lehrpersonen, den 1100 Schülerinnen und Schülern verteilt auf fünf Schulstandorte und 14 Kindergärten auf das ganze Gemeindegebiet, wird durch ein vierköpfiges Schulleitungsteam unter Leitung des Rektors geführt und durch ein Sekretariat mit 140 Stellenprozenten unterstützt. Die Schule ist seit 2009 Q2E-zertifiziert, das heißt, sie hat seit damals eine Mehrjahresplanung für die Qualitätsentwicklung und eine regelmäßige interne Evaluation um die Erreichung der gesetzten Ziele zu überprüfen und gegebenenfalls nachzusteuern sowie regelmäßige externe Audits und externe Evaluationen zur Aufrechterhaltung des Zertifikats. Die Schulleitung wird in der Steuerung der Q-Prozesse von einer langjährigen Arbeitsgruppe unterstützt, deren Mitglieder sich in Qualitätsmanagement und Evaluation weitergebildet haben.

Für die Schule war also Kontextsteuerung kein absolutes Novum, sondern über die Rahmung in der Mehrjahresplanung mit klaren Zielen und Indikatoren implizit schon länger gegeben. Der Demingkreislauf, der durch Q2E in den Strukturen auf allen Ebenen implementiert ist, ermöglicht auch eine laufende Überprüfung der gesetzten Ziele und eine Nachführung und Nachsteuerung im Rahmen der Entwicklungsplanung. Angefangen bei den internen Evaluationen, den Mitarbeitendengesprächen, der Rückmeldekultur in den verschiedenen Gremien (Konvent, Stufenkonferenzen, Fachkonferenzen, Schuhaussitzungen, Sitzungen der pädagogischen Teams und der Unterrichtsteams) sowie den Rückmeldungen von Schülerinnen und Schülern und deren Eltern, werden Informationen generiert, die ein Nachsteuern begünstigen. Die

Schulleitung steuert über den Rahmen der Mehrjahresplanung, der Referenz auf das Qualitätsleitbild und der Rahmensetzung im Schulprogramm, welches die lokale Interpretation und Definition des gesetzlichen Rahmens festlegt und des Lehrplans. Die Lehrpersonen werden demnach ebenfalls über den Rahmen gesteuert. Der Spielraum der Lehrpersonen im Unterricht ist groß und macht eine laufende Auseinandersetzung über das Individuelle beim Unterrichten und der nötigen Einbettung in den Rahmen der Schule nötig. Dieser Prozess ist Teil des schulinternen Abgleichs. Für die Lehrpersonen ist es eine Auseinandersetzung mit und Cokonstruktion des Rahmens in der Umsetzung im eigenen Unterricht. Hier zeigen sich auch sämtliche Facetten der Aneignung oder auch des Widerstands mit und gegen die Vorgaben des Rahmens.

Dadurch wird auch klar, weshalb das kantonale Konzept von Kontextsteuerung auf offene Ohren stieß und durch die Schulleitungen begrüßt wurde. Vor allem an größeren Schulen ist Kontextsteuerung bereits gelebte Realität – ohne so benannt worden zu sein, da Direktinterventionen schwierig zu bewerkstelligen sind, wenn sie nicht willkürlich sein sollen. Direktinterventionen in die Unterrichtsverantwortung der Lehrpersonen erfolgt bei uns nur bei der Feststellung von Qualitätsdefiziten, d.h. einer Verletzung der im Qualitätsleitbild ausgehandelten Standards und Indikatoren. Wie reagieren wir nun auf die durch den Kanton als auftraggebende Stelle vorgeschlagene Konzeption der Kontextsteuerung? Als erstes wurde von der Bildungsdirektion eine Mehrjahresplanung für den Kontext eingefordert. Dies ist bei unserem direkt-demokratischen System eine gewisse Herausforderung. Ohne Mehrjahressicht auf die geforderten Entwicklungsrichtungen ist jedoch im Kontext für die Schulen nicht zu steuern. Dass sich dabei immer mal wieder volksabstimmungsbedingte Überraschungen ergeben können ist Teil des Kontextes in dem wir uns bewegen müssen. Hier heißt es flexibel zu bleiben und zu hoffen, dass die Bildungsdiskussion nicht weiter politisiert wird und wieder etwas mehr Fachlichkeit Einzug hält. Die Volksabstimmungen tendieren dazu eher emotional auf das Sichere zu setzen und strafen Neuerungen, die Unsicherheit mit sich bringen tendenziell ab. Als Zweites überprüfen wir unsere internen Strukturen und Gremien und die Gesamtorganisation auf die im Artikel von





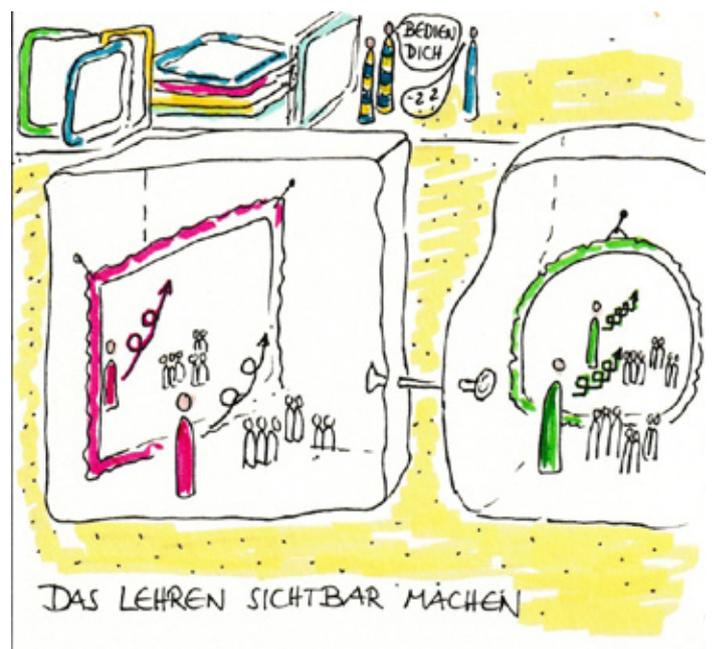
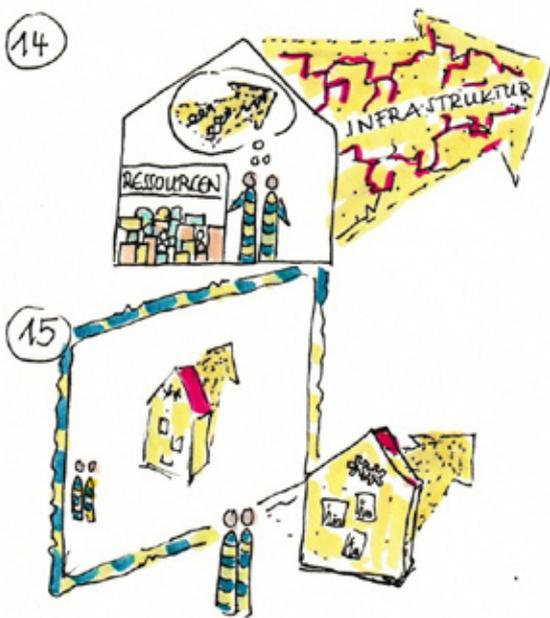
B. Leicht erwähnten Handlungsperspektiven:

- Sicherung des individuellen Gestaltungsraums
- Zurückhaltung bei direkten Eingriffen
- Aushandeln des gemeinsamen Rahmens
- Anstossen/Einfordern differenzierter Praxisreflexion
- Führung über persönliche Kontakte

Die Schulleitung ist dabei Hüterin des Gesamtsystems und muss bei den vorgesetzten Stellen das strategische OK zur Umsetzung des Rahmens in der eigenen Schule einholen. Bei der Umsetzung und Durchsetzung des gegebenen Kontextes sind die oben genannten Perspektiven für uns handlungsleitend. Dies zeigt sich in so konkreten Fragen, wie der Formulierung von Vorgaben und dem Ansprechen von ersichtlichen Schwierigkeiten in der Umsetzung im Schulalltag. Die Autonomie der Beteiligten muss gestützt und gefördert werden, dies in einem für alle verbindlichen Rahmen. Als Drittes steuern im Rahmen dahingehend, dass die einzelnen Unterrichtsteams ihren Unterricht regelmäßig reflektieren, die Konsequenzen daraus ableiten und die Unterrichtsgestaltung und die Unterrichtsinhalte entsprechend nachsteuern und anpassen. Zudem fördern wir den Austausch über Erkenntnisse und aufgetauchte Fragen in den pädagogischen Teams, die mehrere Unterrichtsteams umfassen, in den Schulhäusern und in den schulhausübergreifenden Gremien. Gleichzeitig sind dies Schritte auf dem Weg einer lernenden Organisation. Wo sehe ich nun den Zusammenhang und Konnex zur Agilität?

Die Schule als ganzes hat zwar nach wie vor Aspekte einer klassischen Organisation mit ihren klaren Prozessen und Strukturen, diese sind gesetzlich verankert und nur bedingt flexibel, will man die Grundsätze rechtsstaatlichen Handelns nicht verletzen. Gleichzeitig ist jedoch die Schule in ihrer inneren Entwicklung zunehmend projektartig und projektorientiert unterwegs. Die Umsetzung der Impulse von aussen (Einführung eines neuen, kompetenzorientierten Lehrplans, Einführung des Fremdsprachenunterrichts mit zwei Fremdsprachen ab der 3. Klasse der Primarschule, Einführung von informativer Bildung und einem veränderten Umgang mit Medien, Neuorganisation der Förderung für Kinder mit zusätzlichem Förderbedarf und last but not least Einführung der Kontextsteuerung mit einer veränderten Form der Evaluation durch den Auftraggeber) einer neuen und deren Einbettung in die bestehenden Strukturen und Abläufe erfordern eine laufende sorgfältige Abgleichung mit der bestehenden Situation an den verschiedenen Orten der Organisation. Hier helfen agile Methoden den Überblick zu behalten und den Status der diversen Rückmeldungen und Teilaktivitäten im Blick zu behalten und gezielt zu steuern. Gleichzeitig ist eigentlich ein förderorientiertes Lernsetting in einer Klasse auch ein laufendes Großprojekt und muss laufend durch die Beteiligten abgeglichen und angepasst werden.

Warum also nicht zu jedem Tagesbeginn ein Daily Scrum/Standup Meeting des Lehrpersonenteams oder sogar mit Schülerinnen und Schülern.



Ich habe schon vor einiger Zeit versucht, Kontextsteuerung zu visualisieren. Bei der LiGa (Lernen im Ganztage) in Hessen fand ich eine knappe Erläuterung, die zu meinen Zeichnungen passt. (<https://lernen-im-ganztage.delsteuerung/kontextsteuerung/>) „Was bedeutet dies konkret? Beim Konzept der Kontextsteuerung respektiert die Steuerungsinstanz – in diesem Fall die Schulaufsicht – die Autonomie der Schule und schafft Bedingungen, unter denen sich die Selbststeuerung entfalten kann. Das setzt voraus, dass die Schule klare Vorstellungen davon hat, welche schulspezifischen Ziele sie mit der Gestaltung der Lernzeit erreichen möchte (z. B. festgelegt im Leitbild oder in den Zielvereinbarungen). Gleichzeitig muss bei der Umsetzung beachtet werden, dass möglichst alle Lehrkräfte an einem

Strang ziehen. Dabei ist ein regelmäßiger Blick auf die Umsetzung des Vorhabens wichtig. Er umfasst die Reflexion über Gelungenes, aber auch die Definition von Hemmnissen und Problemen (z. B. mit Hilfe typischer Evaluationsinstrumente wie Befragungen, Beobachtungen, Dokumentenanalysen etc.). Außerdem ist die Rückmeldung an die Schulaufsicht über Reflexionsergebnisse und daraus folgende Entwicklungsmaßnahmen wichtig, damit sie die weitere Arbeit am Vorhaben unterstützen kann (z. B. in sogenannten Meilenstein- oder Schulentwicklungsgesprächen).“ Für Schuldirektoren ist die Umsetzung vor Ort eine spezielle Herausforderung, weil sich pädagogische Schulführung eine ganzheitliche Auffassung des Direktorenrolle bedingt. Siehe nächster Artikel.

In der Schweiz wurde ein hochspannendes Projekt auf den Weg gebracht. Jean Paul Munch und Christof Arn gründen gerade eine privatrechtliche agile Hochschule für Lehrer\*innenbildung. Spätestens seit Hattie ist eigentlich klar, dass man den heute noch immer üblichen Unterricht im letzten Jahrhundert hätte zurücklassen sollen. Das 21. Jahrhundert verlangt nach Zukunft in der Bildung. Wer aber so ausgebildet wurde wie im 20. Jahrhundert üblich, der hat es schwer, sich im Schuldienst noch einmal ganz neu zu orientieren. Deshalb der Ansatz von den beiden Gründern: Bildet Lehrer/innen doch gleich so aus wie es die Zukunft verlangt. Aus ihrer Starterhomepage. <https://hfab.ch/> : Die Sinnorientierte. Das Studium besteht zu 50% aus deiner praktischen Tätigkeit in deiner Partnerschule. Hier übst du von Anfang an das, was du werden willst: Lehrer\*in sein. An drei Tagen im Monat finden die Campustage in Zürich statt: Du lernst deine Mit-

studierenden und die Expert\*innen kennen und die Lerngruppen bilden sich. Fragen aus deiner Praxis werden mit Theorie und Forschungsergebnissen verbunden und mit Blick auf die Entwicklung der Kinder reflektiert. In der übrigen Zeit steuerst du dein Studium stark selbst. Und im Kontakt mit unseren Expert\*innen, widmest du dich in Gruppen oder selbständig wissenschaftlichen und fachdidaktischen Erkenntnissen und ziehst daraus wiederum Schlüsse für deine praktische Tätigkeit. Ein individuelles, kontinuierliches und hoch qualifiziertes Coaching hilft dir dabei, die großen Freiheiten und die praktischen Herausforderungen für dich maximal zu nutzen. Das Studium schließt du nach 7 Semestern mit einem Bachelor Lehrer\*in Primarschule ab. Mehr über die Akkreditierung der Hfab und des Studiengangs erfährst du hier. ... » Christof, Jean-Paul, klärt uns mal auf. Wie leitet man solche eine Hochschule?



Jean-Paul Munsch und Christof Arn im Dialog

## Mindsets für die Leitung einer Hochschule für agile Bildung (Hfab)



Mindsets entwickeln heisst auch: Entrümpeln

**JPM:** Wer die Leitung einer Hochschule innehat, tut gut daran, sich über das eigene mentale Modell (Senge 1990) zu vergewissern, um nicht unreflektierte frames zu übernehmen.

**CA:** Es ist enorm, wie dominant Vorstellungen sein können, in die man einfach quasi hineinsozialisiert wurde: «Organisation braucht Geschäftsführung!» «Keine (Hoch-)Schule ohne Stundenplan!» «Kein Business ohne Business-Plan!» Aber auch sozusagen «Gegenvorstellungen» können dominant sein: «Absprachen über Prozesse sind schon halbe Prozessbeschreibungen und das wäre Überadministration pur!» Usw. Ob Vorstellungen oder Gegenvorstel-

lungen: Typischerweise sind es Überzeugungen, die man ab einem gewissen Punkt als unreflektierte frames mit sich trägt.



Von den vier hier aufgezählten ist keines erfunden – mit ihnen war konkret zu kämpfen, sie erwiesen sich als kreativ überwindbar, auch wenn inzwischen ein Business-Plan besteht.

**JPM:** Wir orientieren uns dabei an den evolvierenden Organisationsmodellen von lernenden Organisationen, wie sie Frédéric Laloux in seinem Buch «Reinventing Organizations» erforscht hat. Diese sind als ganzheitliche, dem Menschen dienende Organismen, die sich selber organisieren und sich an einem organisationalen Sinn, einem purpose, ausrichten, zu verstehen.

**CA:** «Wir orientieren uns» heisst dabei, dass wir solche Modelle

gerade nicht 1:1 übernehmen. Das wäre auch nicht wirklich agil! Aber wir wissen davon, teils kennen wir sie gut, ich z.B. den Ansatz von Franz Rösli, den er in seiner Dissertation «Initialisierung musterbrechender Managementinnovation» beschreibt. Durch dieses theoretische Hintergrundwissen entsteht ein Wurzelgrund für die eigenen Entwicklungen – und auch Wörter und Begriffe für das, was einem wichtig ist.

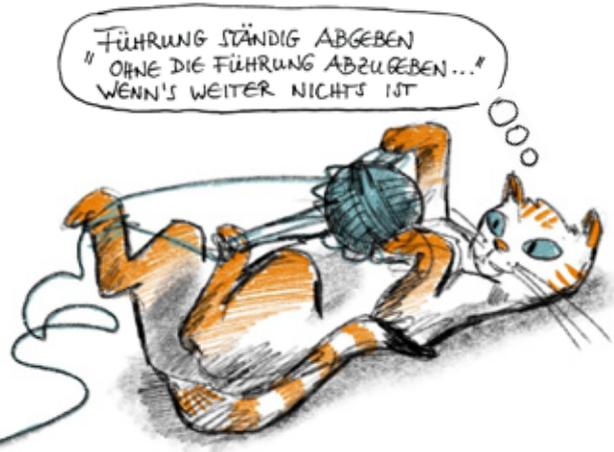
#### Leadership aller – und die Frage nach den Leitungsaufgaben

**JPM:** Wer Organisationen als lebendige Organismen versteht, wird diese entsprechend diesem inneren aufbauen und die Strukturen so entwickeln, dass alle Elemente dieses Systems sich entfalten und selbstorganisieren können, dass sie Verantwortung übernehmen, Entscheidungen fällen und damit Führung zeigen

*purpose*

können. Die Leitung einer agilen Hochschule zeigt sich in der Paradoxie dieser neuen Organisationsformen, dass sie — in Verbindung mit dem purpose der Organisation — Führung ständig abgibt und neu verteilt, ohne die Führung abzugeben. Sie vertraut darauf, dass die organisationale Pflanze wachsen und gedeihen wird, wenn sie lebensförderliche Umstände vorfindet ... Darin unterscheidet sie sich von keinem anderen Start-up, das mit chronischen Ressourcenengpässen und anhaltender steiler Lernkurve konfrontiert ist. Und dies zum Ziele: das Überleben der

Organisation, des Organismus zu sichern, nachhaltig. Und dafür hat



in der Anfangs-, Aufbau- bzw. Pionierphase die Leitung zu sorgen. Diese Verantwortung kann sie niemandem abgeben, weil — um im Bild zu bleiben — die Gründer bzw. die Pioniere meist eine starke Verbindung zum purpose auszeichnet.

**CA:** Diesbezüglich stehen wir grad da, dass «purpose» raus will, so dass Menschen rein können. Denn zwischen «dass alle Elemente ... Verantwortung übernehmen, Entscheidungen fällen und damit Führung zeigen können» und einer Überlebensverantwortung die (ist das wirklich so?) der Leitung zugeordnet wird, ist nicht zwingend ein Widerspruch, aber eine Spannung. Wie kann es gelingen, dass alle mit dem Überleben identifiziert sind? - Da ist es doch tatsächlich passiert, dass sich eine Studentin spontan mit finanziellen Sorgen der Gesamtorganisation stark identifiziert hat und angefangen hat,

darüber nachzudenken, wo sie vielleicht noch Stiftungen oder Mäzene kennen könnte. – Mit «purpose» raus meine ich: Ganz in die Organisation rein bis hin zur Mitverantwortung an der Existenz der Organisation kommen Menschen wohl, wenn es vom Kern, den Gründer:innen her gelingt, den Purpose ganz zu teilen, sogar entwicklungssoffen. Aber wie macht man das?

#### Wie man Bildung versteht, so wird man auch Leitung verstehen



**JPM:** Agilität in einer Hochschule kann man gewiss unterschiedlich verstehen – in der Hochschule für agile Bildung sehen wir agile Bildung als anhaltender Lern- und Entwicklungsprozesse, und die Aufgabe der Hochschule dementsprechend darin, diese zu befördern und zu kultivieren.

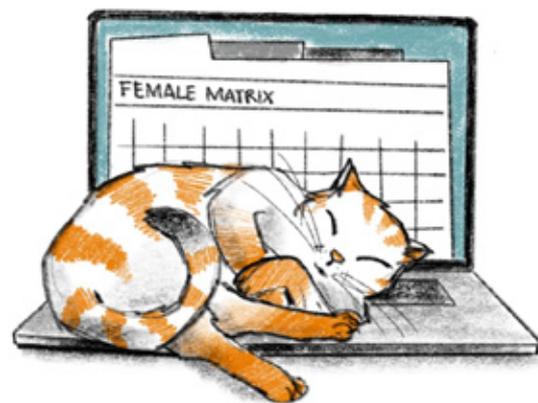
**CA:** Das klingt nur selbstverständlich, quasi als ob doch jede Bildungsinstitution bzw. Schule das so sehen würde. Tatsächlich ist der Unterschied zwischen Wissensorientierung und Lernorientierung grösser, als man meint. Zwar entsteht beim Lernen immer auch Wissen – aber potenziell eben mehr und grösseres, sobald man dem Lernen einen Selbstwert gibt, jenseits von Wissen. Umgekehrt entsteht beim Wissenserwerb immer in einem gewissen Sinn auch ein Lernprozess, doch kann dieser sehr karg sein: bloss darauf ausgerichtet, Wissen oder auch Kompetenzen in einer Prüfungssituation zu zeigen. Dann geht verloren, was Lernen als Selbstwert sein kann: Eine fantastische Erfahrung von Entwicklung, Entfaltung, eine Gelegenheit für eine grosse Zufriedenheit mit sich selbst, mitten in ebenso grosser Neugier.

**JPM:** Aus diesem Verständnis von Bildung und der entsprechenden Aufgabe einer – unserer – Hochschule ergibt sich «dynamischer Selbstorganisation» als Orientierungspunkt, nicht nur in Bezug auf die Studierenden, sondern auch auf uns selbst und das ganze Kollegium, ja auf alle Mitwirkenden und die Organisation als Ganzes.

Das Modell für die dynamische Selbstorganisation bildet nicht das traditionelle Modell der patriarchalen Perspektive, die durch die Gründer verstärkt wird, sondern eher «eine feminine Matrix, deren fundamentale Qualität gerade im Eröffnen von Möglichkeiten besteht.» (Varela, 123) Damit ist auch die grundlegende Struktur einer agilen Hochschule angesprochen, die Selbstorganisation als

dynamischen Prozess versteht, der sich am purpose ausrichtet und die Möglichkeiten vergrössert und damit als ethischen Imperativ im Anschluss an Heinz von Foersters Diktum «Handle so, dass sich die Möglichkeiten vergrössern!» verstanden werden kann. Dies geschieht vor dem Hintergrund von bekannten organisatorischen Phänomene, die sich im Laufe der Zeit einstellen. Es sind genannt: bürokratische Erstarrungstendenzen, Strukturkonservatismus, Unfähigkeit zur Selbststeuerung (vgl. Wimmer, 359).

**CA:** Die Fähigkeit, andere (oder auch eine Organisation) darin zu fördern, ihre Möglichkeiten zu vergrössern, ist gewissermassen die Hauptaufgabe, wenn man Kinder aufzieht: betreut, Leben mit ihnen teilt, sie unterstützt, Freude an ihrer Entfaltung entwickelt. Solange diese Aufgabe weiblich konnotiert ist, hat Varela recht, wenn er von einer «femininen» Matrix spricht. Je mehr Männer sich als Väter oder auch als Lehrer in der Volksschule einbringen, und dabei Lernprozesse durchlaufen, immer bessere, beherztere Förderer der Möglichkeiten anderer werden, desto mehr wird man diese Matrix als «menschlich» bezeichnen können.



**JPM:** So ist Leitung einer agilen Hochschule, die Fähigkeit zur Selbststeuerung aller Mitglieder der Organisation zu kultivieren; wachzuhalten und zu entwickeln. Dies ist nur möglich, wenn die spezifische Eigendynamik der Organisation in Rechnung gestellt wird. Im Falle der Hfab heisst dies, den «Anfängergeist» als lernende Haltung zu kultivieren; Strukturen über die kurzfristigen Horizonte der Pionierphase so anzulegen, dass auch in der Differenzierungsphase Selbststeuerung ein integraler Bestandteil der Strukturen sind und auch evolutionäre Entwicklungstendenzen (wie die Ausrichtung der Aktivitäten am purpose) aufgenommen werden können. Es gilt also von Beginn weg die erforderlichen Problemlösungsstrukturen aufzubauen, um die Phasenübergänge von einer Lebensphase der Organisation zur nächsten möglichst erfolgreich meistern zu können. Im Falle der Hfab fällt auf, dass die für den Übergang in die Differenzierungsphase typischen

Überforderungserscheinungen in der Leitung der Organisation sich bereits nach einem halben Jahr zeigten. Die Anfangsphase musste notgedrungen vieles gleichzeitig anpacken: Aufbau des Curriculums, von Forschungspartnerschaften, des Dozierendenteams, der Kommunikation, des Fundraising, der Weiterbildungs- und Dienstleistungsangebote, Kommunikation nach aussen in Bild und Text in Homepage, social media und Print u.a.m. Hier waren nicht nur die Prozesse «agil», sondern auch die Entwicklung der Prozesse und zwar in einem sehr hohen Mass. Dies führte zu Überforderungen, kombiniert mit Überlegungen zur Art und Weise, das weitere Team mit einzubeziehen und Aufgaben zu verteilen — dies vor dem Hintergrund von kaum vorhandenen finanziellen Ressourcen. CA: Es machte auch Orientierung immer mal wieder schwierig bis sehr schwierig. Nun steht an, diese bisweilen überflutende Agilität in Selbststeuerungsprozesse überzuführen, die so in interne Kommunikationen eingebunden sind, dass gemeinsam Übersicht möglich ist. Das unterscheidet sich dann von oft schwierigen Ergebnissen üblicher Differenzierungsphasen in Organisationen, weil dort primär die Führung Übersicht haben will und entsprechende einseitige Rapportierungserwartungen zeitigt. An der Hochschule für agile Bildung möchten wir, dass wir gemeinsam die Übersicht haben.



#### Einige Eckpunkte

JPM: Für die Entwicklung der Fähigkeit zur Selbststeuerung sind

- das Design von Entscheidungsprozessen,
- die Möglichkeiten zur Konflikteskalation,
- die Ausrichtung der Aktivitäten am purpose und
- die Entwicklung des Teams

wesentlich.

Quasi über all diesen vier Punkten bzw. diese verbindend steht die Erkenntnis: Selbstorganisation heisst Organisationsbewusstsein zu entwickeln und innerbetriebliche Reflexion zu kultivieren .

CA: Dies meint, dass es dann funktioniert, wenn alle zugleich, also während sie an ihren eigenen Aufgaben arbeiten, an die Organisation als Ganzes denken: nicht nur an die anderen Menschen, sondern auch an die Organisation als Organismus. Da wäre es hilfreich, mehr noch allen Mitwirkenden zu zeigen, wie die Organisation so ist.



JPM: Da der Aufbau von Komplexität beim Aufbau einer Hochschule in einem sehr hohen Tempo vorstatten geht, ist die Entwicklung von Organisationsbewusstsein essentiell. Der Aufbau von Organisationsbewusstsein, als Gegenmodell zum traditionell fragmentierten Bewusstsein in Organisationen, bringt die Entwicklung von allen Elementen des Systems mit sich. Das bedeutet, dass Personal-, Team-, und Organisationsentwicklung als parallele Prozesse zu verstehen sind. Dieses Bewusstsein entsteht im Austausch innerhalb der Organisation. Der diesbezügliche Kommunikationsbedarf ist enorm und kann über digitale Lern- und Austauschplattformen (in unserem Fall wie Mattermost und NextCloud) abgedeckt werden. Diese Plattformen ersetzen die face-to-face-Kommunikation aber keineswegs. Im Gegenteil: gerade in Corona-Zeiten zeigt sich das menschliche Bedürfnis nach «Kommunikation unter Anwesenden» (Luhmann) deutlich.

Da klar ist, dass jedes System mit diesem mindset schnell an seine Grenzen stösst, ist auf der anderen Seite die innerbetriebliche Selbstreflexion das strukturelle Korrektiv für alles, was nicht gleich-

zeitig gemacht werden kann. Hier kommt die Unterscheidung von Prozess und Inhalt ins Spiel. Was gemacht werden muss, ist die eine Seite der Medaille. Wie es gemacht werden muss, ist andere. Die beiden Seiten gilt es jederzeit gleichzeitig zu denken. Daraus lässt sich ein organisationaler kategorische Imperativ ableiten: Handle so, dass jederzeit zugleich der Inhalt und der Prozess in deinem Bewusstsein präsent sind und reflektiert werden. Welche strukturellen Elemente dazu nötig sind, wird sich zeigen. Dazu gibt es ganz viele Anregungen, die sich in vielen Organisationen ausbreiten. Es seien hier genannt: Check-in-Runden; Möglichkeiten, meetings zu unterbrechen; stehende Prozess-Tagesordnungspunkte (im Falle der HfaB sind dies: Gender und Wertschätzung); Check-out-Runden, von Herzen sprechen, Schaffen eines safe space, Grossgruppenreflexionen, u.v.a.m.

**CA:** Es hilft sehr, die Prozessebene jeweils auch immer mal wieder anzusprechen. Ich habe bei uns beobachtet, dass sich das «Problem», über das wir sprachen, öfter in der Art und Weise, wie wir darüber sprachen, abgebildet hat. Macht man das bewusst, erhält man die Gelegenheit, die Art und Weise, über das Problem zu sprechen, zu verändern. Tut man das, hat man aber öfter auch schon den Schlüssel in der Hand, mit dem das Problem selbst zu lösen ist. Und manchmal löst es sich dann schon, weil in einem selbst – und im Team – gerade etwas passiert ist.



**Design von Entscheidungsprozessen**

**JPM:** Die HfaB ist sich der Wichtigkeit von klaren und allseits bekannten Entscheidungsprozessen bewusst. Diese wurden im Leitungsteam entwickelt und werden in einem nächsten Schritt mit dem Gesamtteam gesondert, weiterentwickelt und finalisiert. Zum Zeitpunkt dieser Publikation ist das der jetzige Stand:

Wer eine Entscheidung fällt, berücksichtigt folgende Grundsätze:  
 1. Entscheidungen werden so oft wie möglich einzeln gefällt.

- (Stärkung der Verantwortungsübernahme)
- 2. Entscheidungen werden so transparent wie möglich getroffen. (Einbezug des relevanten Umfelds)
- 3. Jede Entscheidung ist am Sinn ausgerichtet (purpose alignment)

Dies erfordert das Einhalten der folgenden Rahmenbedingungen:

- Entscheidungen werden auf Bereich, Aufgabe oder Idee bezogen gefällt.
- Bei jedem Entscheid ist ein Gegenüber einzubeziehen.
- Das relevante Umfeld oder Betroffene sind einzubeziehen oder deren Meinung einzufordern und es ist Interessierten Gelegenheit zu geben, sich zu bevorstehenden Entscheidungen zu äussern (generell auf unserer Austauschplattform).
- Die Reich- und Tragweite des Entscheids macht abhängig, inwie weit Expert\*innen, die von der Entscheidungssache etwas verstehen, einbezogen werden.

Damit bekommt aber letztlich die Führung eine ganz andere Ausrichtung als in einem traditionellen Verständnis von Führung einer Organisation. Mit diesem Prozess ist gleichzeitig angelegt, dass jeder und jede in der Organisation leadership, also Leitung und Führung, übernehmen kann. Und dies ist erwünscht!

**CA:** Es war ein wichtiger Prozess, von der Idee des «gemeinsamen Entscheidens» wegzukommen. Guter Austausch miteinander hilft – eigentlich haben die Kommunikationen damit vielleicht sogar zugenommen, weil: Wenn man dann schon entscheidet, will man auch dafür gerade stehen können und dann fragt man vielleicht schon eher einmal mehr nach. Dennoch: Das System lässt nicht zu, dass man Verantwortung an ein «Team», an eine Gruppe delegiert – und wenn es schief geht, sieht sich niemand so richtig angesprochen. Der Unterschied zu hierarchischen Systemen ist zugleich riesig: Jede:r kann sozusagen über alles entscheiden. Ehrlich gesagt bin ich inzwischen an dem Punkt, dass ich um jede Entscheidung froh bin, die jemand anderes fällt! Ein ganz wunderbares Gefühl aus Leitungsperspektive! Das so wahrzunehmen hängt natürlich damit zusammen, dass so sehr Organisationsbewusstsein bei den anderen zu spüren ist – und auch Identifikation mit dem Überleben der Organisation.

**Möglichkeiten zur Konflikteskalation**

**JPM:** Bei der HfaB ist die Möglichkeit, Konflikte eskalieren zu lassen, von Anfang an gegeben. Was bedrohlich klingen mag ist vielleicht das wichtigste Strukturelement überhaupt und entscheidend für die Entwicklung einer Organisationskultur und für die

Ausbildung von organisationalen Mustern: Es ist die Antwort auf die Frage, wie mit Konflikten umgegangen wird und wie Konflikte ausgetragen werden.

Konflikte verstehen wir als zum Lebensprozess zugehörig. Der Umgang mit Konflikten kann gelernt werden und Konflikte bergen immer auch Wachstumsmöglichkeiten für das Individuum, für



Teams und für die ganze Organisation, vorausgesetzt: diese können in einem klaren und sicheren Rahmen bearbeitet werden. Die HfaB bietet für jedes Team proaktiv eine Vermittlungsperson an, die im Konfliktfall und bevor das Team sich im Kreise zu drehen beginnt, zur Verfügung steht.

**CA:** Da habe ich persönlich sehr viel gelernt – und dass so sehr Coaching- und Organisationsentwicklungskompetenz in-house ist, schafft eine vertrauensvolle Ruhe angesichts von manchmal ganz schön emotionalen – genauer gesagt: tief gehenden – Konflikten. Zu erleben, wie diese bewältigt werden können, ist jedes Mal auch ein persönlicher Lernprozess von entsprechender Tragweite.

#### Weiterbauen

**JPM:** Die hier skizzierten Eckpunkte, die wir für den Aufbau und die Leitung einer agilen Hochschule für essentiell halten, machen deutlich, dass die Komplexität der Organisation der eines Ameisenhaufens gleicht. Ameisenhaufen können ebenfalls als Organismus verstanden werden, in dem sich keine zentrale Steuerungseinheit ausmachen lässt. Gleichwohl bildet der Ameisenhaufen eine beziehungs-mässige Identität, die aus den Beziehungen unter den Ameisen besteht. Und der Ameisenhaufen ist eine Realität: Er nimmt

Platz ein, stört vielleicht sogar die Aktivitäten von anderen Tieren oder Menschen. Vor dem Hintergrund von organisations- und sich tendenziell konkurrenzierenden gruppenspezifischen Effekten, des Bildes vom Lebenslauf einer Organisation und der jungen Biografie der HfaB bleibt zu fragen, ob die Führung einer agilen Hochschule auch darin besteht, immer wieder neue Ameisenhaufen zu schaffen, um menschliches Lernen und Entwicklung nachhaltig zu ermöglichen.



#### Literatur:

- Buchinger, Kurt (1991): Organisationsbewusstsein und innerbetriebliche Selbstreflexion oder: Organisationen müssen radikale strukturelle Veränderungen bewältigen. In: Gruppendynamik. Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie. Opladen: Leske + Budrich, Heft 4, S. 391-414.
- Laloux, Frédéric (2015): Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Vahlen (Englische Originalausgabe mit dem gleichnamigen Titel 2014 — Zitation nach der englischen Ausgabe).
- Rössli, Franz (2015): Initialisierung musterbrechender Managementinnovation. Eine interdisziplinäre Betrachtung. Mit Geleitworten von Hans A. Wüthrich und Jürg Kesselring. Dissertation an der Bundeswehr Universität München. Eul-Verlag. Volltext: <http://athene-forschung.unibw.de/doc/112793/112793.pdf>
- Senge, Peter M. (1990): The Fifth Discipline — The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Random House.
- Varela, Francisco J. (2001): "Wahr ist, was funktioniert." In: Pörksen, Bernhard: Abschied vom Absoluten. Gespräche zum Konstruktivismus. Heidelberg: Carl-Auer, S. 112-138.
- Wimmer, Rudolf (1991): Zwischen Differenzierung und Integration. Zur charakteristischen Dynamik von Organisationen mit steigender Eigenkomplexität. In: Gruppendynamik. Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie. Opladen: Leske + Budrich, Heft 4, S. 359-389.

*Veronika Lévesque kommt aus der Ecke der Organisationsentwicklung, hat dann jahrelang Lehrpersonen und Schuldirektorinnen fortgebildet, bekam danach ein eigenes Referat Schul- und Organisationsentwicklung in einer Schweizer Schulverwaltungsbehörde, um dann wieder als Organisationsentwicklerin in Zürich unterwegs zu*

*sein. Fragen wie sie doch einmal, warum sie nicht einfach agile Leitungsideen in ihre Behörde eingebracht hat und heute in Basel-landschaft als Heldin gefeiert würde. Und dann erzähle mal ein wenig Theorie zu agilen Führungsstrukturen.*



*Veronika Lévesque*

## Agilität im Subtext – „subsidiäre Führungsstrukturen“

Wir kennen das alle hier: Starke Schwankungen in den Anforderungen, Transformation und Digitalisierung oder Anfragen, die nicht einfach so in die Strukturen passen, zwingen unsere Organisationen, Aufbau- und Ablauforganisation und auch Führungsstrukturen unter die Lupe zu nehmen, auf der Suche nach Entlastung und zur adäquaten Aufgabenerfüllung. Gleichzeitig ist es weder wünschenswert noch möglich, sich selbst und die ganze Belegschaft in neue unabsehbare Organisationsexperimente zu stürzen.

In mehreren Projekten der oben beschriebenen Art habe ich, sobald das Stichwort ‘Führungsstrukturen’ fiel, die Führungspersonen erst einmal gefragt: «Und wenn wir die Führungsstrukturen dieses Mal einmal von unten begönnen? Also angefangen bei den Nutzern und den Aufgaben her das Feld tief im operativen aufrollten und dann subsidiär nach oben in Richtung strategische Führung und Steuerung deklinierten?» [Man beachte den sanften Konjunktiv ... .]

Als Grundkonzept also ein subsidiäres Organisationsverständnis. In der Schweiz beheimatet und im Schweizer Verwaltungskontext zu Hause, liegt mir die Subsidiarität sehr nahe an meiner beruflichen und gesellschaftlichen DNA.

[1] «Das Subsidiaritätsprinzip legt eine genau definierte Rangfolge staatlich-gesellschaftlicher Maßnahmen fest und bestimmt die prinzipielle Nachrangigkeit der nächsten Ebene:

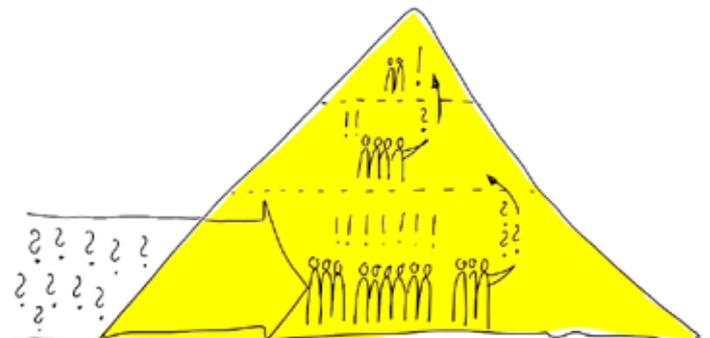
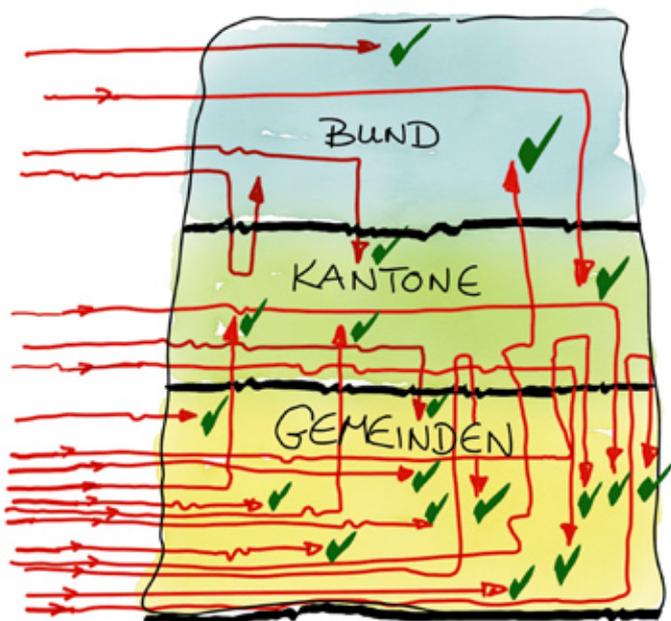
Die jeweils größere gesellschaftliche oder staatliche Einheit soll nur dann, wenn die kleinere Einheit dazu nicht in der Lage ist, aktiv werden und regulierend, kontrollierend oder helfend eingreifen. Hilfe zur Selbsthilfe soll aber immer das oberste Handlungsprinzip der jeweils übergeordneten Instanz sein. Aufgaben, Handlungen und Problemlösungen sollten so weit

wie möglich vom Einzelnen, von der kleinsten Gruppe oder der untersten Ebene einer Organisationsform unternommen werden. Nur wenn dies nicht möglich ist, mit erheblichen Hürden und Problemen verbunden ist oder der Mehrwert einer Zusammenarbeit offensichtlich ist und diese eine allgemeine Zustimmung erfährt, sollen sukzessive größere Gruppen, öffentliche Kollektive oder höhere Ebenen einer Organisationsform subsidiär, das heißt unterstützend, eingreifen.»

2 «Beim Subsidiaritätsprinzip gilt, dass alles, was eine politische Ebene leisten kann, nicht von der ihr übergeordneten Ebene oder Instanz übernommen werden soll.

Als unterste politische Ebene werden oft die Gemeinden genannt. Wenn diese mit einer Aufgabe überfordert sind, hat die nächst grössere Ebene die Pflicht, sie zu unterstützen. Dies sind in dieser Betrachtung die Kantone. Kantone sind staatliche Zusammenschlüsse mehrerer Gemeinden. Konkret bedeutet das, dass die Gemeinden so viel Verantwortung übernehmen, wie es ihnen möglich ist. Sind jedoch Leistungen gefordert, die mehrheitlich über die Grenzen der Gemeinde hinausgehen oder die Möglichkeiten und Kapazitäten der Gemeinden übersteigen, übernimmt der Kanton die Aufgabe. Der Kanton zieht die Kompetenz und Pflicht an sich und befreit die Gemeinden von dieser Aufgabe, indem er es selber regelt. Bei 26 Kantonen in der Schweiz können dadurch 26 verschiedene Regelungen zu einer bestimmten Sache entstehen. Dies führt teilweise zu hohen Kosten oder ineffizientem Handeln. Falls eine einheitliche Lösung erforderlich ist, übernimmt der Bund und entlastet die Kantone. Also nochmals eine höhere Ebene, die noch grössere Aufgaben wahrnimmt. (...) Denn es soll in jedem Fall gewährleistet sein, dass die kleinere Einheit das, wozu sie fähig ist, auch selbst bestimmen und leisten darf.»

**DIE COOLNESS  
MUSS IM SUBTEXT  
MITSCHWINGEN.**



	LEISTUNGS- BERECHTIGTE	FACH- VERANT- WORTLICHE	ABTEILUNGS- LEITENDE	AMTS- LEITENDE	GREMIEN, PROJEKTE	ÜBERGEORDNETE LEITUNGSEBENE
THEMA/ PROZESS	OPERATIV			OPERATIV & STRATEGISCH		STRATEGISCH
A						
E						
A						
E						
A						
E						

\* Ja, echt! Leistungsberechtigte übernehmen in digitalisierten Welten einen Teil des Prozesses. Nehmen Sie Onlinebanking: Was früher von Bankangestellten erfasst und aufbereitet wurde, machen die Kunden heute online selbst. Teile der Arbeit finden nicht mehr nur innerhalb der Organisation statt. Nur weil sie woanders gemacht werden heißt aber nicht, dass das keine Tätigkeiten wären, die nicht auch zum Prozess gehören. Online Services und Datenaustauschplattformen von Verwaltungen sind da nicht anders.

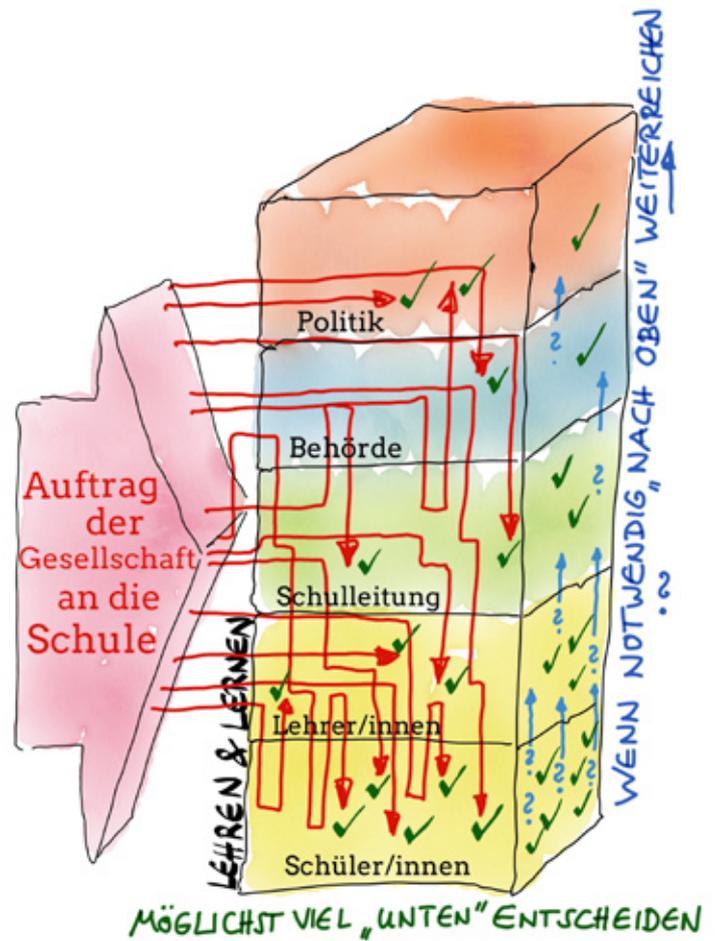
**«Denn es soll in jedem Fall gewährleistet sein, dass die kleinere Einheit das, wozu sie fähig ist, auch selbst bestimmen und leisten darf.»**

Das entspricht der Prämisse, Arbeitsverläufe und Entscheidungskompetenzen organisatorisch entlang der Themen, Aufgaben und Expertisen (und weniger standardisiert fast automatisch-mechanisch entlang von Strategien und in Silostrukturen) zu etablieren. Die Aufbau- und Ablauflogik konsequent von den Kernaufgaben, von den Produkten für die Leistungsberechtigten, Nutzenden oder Auftraggebenden her, von “unten nach oben”, betrachten.

Es geht also im Verwaltungskontext darum, möglichst viele Kompetenzen auf den operativen Stufen anzusiedeln, Entscheide dort zu fällen, wo sie gebraucht werden und nur von unten her auf die übergeordneten, strategischeren Ebenen zur Unterstützung zu delegieren, wo etwas individuell nicht leistbar ist oder sein sollte, die Aufgabe kollektiver zielführender erfüllt werden kann (“einmal für alle statt vielmal jeder selbst”), Einheitlichkeit, Koordination und kollektiver Abgleich über mehrere Stufen oder Organisati-

onseinheiten von Bedeutung sind, eine Eskalationsstufe gebraucht wird oder strategische Aspekte, grundlegende Rahmungen oder gesamt-kantonale / politische Belange zentral sind oder im Vordergrund stehen.

Zunächst einmal als Betrachtung der bestehenden Aufgaben, Themen und Prozesse. Spannend wird das dann, wenn wir beginnen, Aufgaben (A) und Entscheidungskompetenzen (E) mit allen Systemebenen und siloübergreifend entlang von Themen **gemeinsam erst zu sammeln, dann zu beschreiben, zueinander in Beziehung zu setzen und von der operativen Ebene durch die Organisation zu deklinieren.** Also IN einem Prozess von operativ bis strategisch zu gucken, welche Stufe was sinnvoll leisten kann und soll, dementsprechend entscheidungsfähig sei und was die nächsthöhere Stufe sinnvollerweise übernimmt oder beiträgt. Nur auf die übergeordneten Stufen aktiv von unten angetrieben nach oben zu delegieren, wenn zutrifft, wie es die oben beschriebenen Gründe oder Kriterien beschreiben. Zum Beispiel mit Hilfe einer Matrix wie dieser hier (die ist generisch und reduziert, die müsste im Echtfall natürlich die real existierenden Stufen und Kernprodukte oder -prozesse



Ich weiß nicht, ob sich meine Visualisierung von selbst erklärt. Ich habe die Ausführungen von Veronika Lévesque einmal auf Schule umgezeichnet. Man stelle sich einfach einmal vor, dass die Normalität links ... Entscheidungen über den Unterricht werden „von oben“ gefällt. Nicht von denen, die den eigentlichen Job machen, das Lernen selbst. Rechts ist die Idee der subsidiären Führungsstruktur bis herunter zum gemeinsamen Bereich der Lernenden und Lehrenden übertragen. Es ist nur ein Gedankenspiel, das jede Lehrperson einmal für den eigenen Unterricht durchspielen kann, jede Schulleitung für die eigene Schule.

abbilden – und lieber noch mit beweglichen Zetteln als einer digitalen Tabelle selbstverständlich):

Interessant, wenn sichtbar wird, dass an bestimmten Stellen viele viele Aufgaben und keine Entscheidungskompetenzen zu finden sind. Und wie weit der Weg durch die Institution, um zu Entscheiden zu kommen. Oder dass sehr operativbezügliche Entscheide auf eigentlich strategischen Ebenen gefällt werden... Weshalb?

„Warum steht denn in der Matrix nix drin?“

Weil es keine allgemeingültigen Beispiele gibt, die demonstrieren würden, was eine solche Betrachtung auslöst. Die Wirkung liegt darin, das Eigene, Bekannte nicht pauschal in Frage zu stellen und durch etwas anderes abzulösen, sondern von einer anderen Ecke her zu betrachten. Ich lade die geneigte Leserschaft ein, sich mit geschlossenen Augen zurückzulehnen und das für einen eigenen

Prozess einmal durchzuspielen. Von unten angestossen nach oben zu delegieren... Wobei der echte Wert dieser Betrachtungen dann schon erst in stufengemischten Diskussionen entsteht, klar.

Nur so viel: Fast immer kam der Moment, wo beim Durchdeklinieren von unten gerade auch die oberen Führungsstufen von sich aus feststellten, dass es Entscheidungen gibt, die sogar aus ihrer Sicht viel mehr bringen, wenn sie operativ situationsadäquat und (zeit-)nah am Geschehen gefällt werden. Dass das alle entlastet. Das ist dann ein toller Startpunkt für gemeinsames, stufenübergreifendes Denken für die eigene Organisation.

Führungsstrukturen sind so nicht in erster Linie als abschaffungswürdig in Frage gestellt. Sie erhalten einen frischen Fokus. Und man muss es noch nicht mal agil nennen.

Falk Golinski, einer der Hauptorganisatoren der Herbstkonferenz des Forums agile Verwaltung (Das Forum agil lernen und lehren ist ein Unterforum des FAV) schrieb mir folgende Mail:

„Hallo Heinz, ich bin gerade dabei das Programm der kommenden Herbstkonferenz (4./5.11.2020 online) weiter zu verfeinern. Das Motto ist: Willkommen in Agilhausen. Jetzt ist mir aufgefallen, dass ich das Thema Agile Schule noch gar nicht drin habe. Könntest du

dir vorstellen dazu etwas anzubieten, für 45 Minuten? Der 5.11.2020 wäre gut. Viele liebe Grüße .. Falk „

Ja klar, werde ich natürlich machen ... und nutze gleich mal dieses Heft, um die Weit-im-Winkl-Fiktion mit der Agilhausen-Fiktion zusammenzubringen.  
Otto Kraz

## Willkommen in Agilhausen



Falk Golinsky

Was wäre wenn? Wenn es eine Stadt oder Verwaltung geben würde, in der nichts selbstverständlich ist? Nicht die gute Zusammenarbeit, nicht die guten Kundenbeziehungen, nicht die flachen Hierarchien und nicht der klare Blick in die Zukunft.

Was wäre dann? Das wäre die beste Verwaltung (oder Arbeitgeber) auf der Welt. Vielleicht verwirrt dich gerade genau diese Aussage. Wie ist es denn aktuell in vielen Organisationen? Zum Beispiel in Unternehmen, Verwaltungen oder Vereinen? Viele Menschen sind sehr aktiv und arbeiten an vielen Dingen. Diese sind natürlich immer wichtig und müssen unbedingt erledigt werden. Dann gibt es da noch die anderen Kolleginnen und Kollegen, die ohnehin nie das liefern was wir brauchen. Und die Kunden? Tja, wenn die nicht wären könnten wir ganz entspannt arbeiten. Das ist doch irgendwie die Normalität, oder?

Meine Beobachtungen in den letzten Jahren zeigen, dass genau diese Situationen vorhanden sind. Nicht überall, jedoch finden wir sie oft. Viele ärgert es. Jedoch gehen die wenigsten Menschen es an, die Situationen zu verbessern. Dabei wäre es doch so einfach.

In Agilhausen werden daher Selbstverständlichkeiten als Sand im Getriebe angesehen. Wenn es anfängt zu knirschen, ist es bereits zu spät. Wir sehen in Agilhausen gute Zusammenarbeit als etwas sehr Wertvolles an, was nicht einfach so da ist. Es gehört dazu, Spannungen, Unklarheiten und Missverständnisse anzugehen. Das setzt voraus, dass die Menschen miteinander und am besten persönlich interagieren. Das ist übrigens auch ein agiles Prinzip. Es erfordert tatsächlich etwas Mut und Geduld, es wirklich anzugehen und zu zeigen, dass mir gute Zusammenarbeit wirklich wichtig ist. Das ist keine Selbstverständlichkeit.

Wenn es nun um den Kunden geht, dann ist dort nicht irgendeine Person die stört. Es ist ein Mensch mit einem Anliegen. Für diesen Menschen, ist dieses Anliegen in diesem Moment wichtig. Daher kommt er genau zu den Expertinnen und Experten ins Rathaus oder in die Behörde.

Es wäre doch toll, wenn das Zusammentreffen zwischen zwei Menschen zu einem kleinen tollen Moment wird, der ans Herz geht.



Aus Sicht des Kunden: Er wurde verstanden, ihm wurde zugehört und er oder sie hat Verständnis für die Situation erhalten. Im besten Fall konnte ihm geholfen werden.

Aus Sicht der Mitarbeitenden: Ein Kunde der mich als Mensch sieht und nicht als einen Verwaltungsroboter, der nur Anträge ausfüllt und Stempel verteilt.

Wäre es nicht schön, wenn es eine Kundenbeziehung auf Augenhöhe wäre? Auch das ist nicht selbstverständlich. In Agilhausen arbeiten wir ganz bewusst daran, genau das zu erreichen.

Wir haben erkannt, dass unsere Verwaltungen eher einem Netzwerk gleichen. Jedes zupfen an einer Stelle hat mehr oder weniger Auswirkung auf das gesamte Netzwerk. Das ist hier allen bewusst. Sich als Netzwerk zu verstehen, ist keine Selbstverständlichkeit.

Der Weg dorthin, hat uns viele Jahre begleitet. Im Laufe der Zeit haben wir uns von Hierarchien verabschiedet. Ok, einige wenige gibt es noch. So ehrlich wollen wir bleiben. Wir sehen uns als Menschen, die je nach Rolle unterschiedliche Aufgaben wahrnehmen. Wir sehen uns alle als Expertinnen und Experten für unsere Aufgaben. Daher ist der kooperative Wissenstransfer ein wichtiger Grundpfeiler für unser Zusammenarbeit. Auch das entnehmen wir

dem agilen Prinzip „Förderung der fachlichen Exzellenz“. Nun sind wir nicht allein auf der Welt und wissen auch nicht alles. Manchmal benötigen wir die Unterstützung von weiteren Expertinnen und Experten, die nicht aus Agilhausen kommen. Das ist für uns besonders wichtig, da wir dadurch unseren Weg immer neu justieren können. Unser Weg in die Zukunft verläuft eigentlich in Iterationen ab, mit allem was dazu gehört. Das bringt uns oft neue Herausforderungen. Wie findest du einen Experten, wenn das öffentliche Vergabeverfahren manchmal zu unflexibel ist? Auch hier haben wir einen kooperativen und partnerschaftlichen Ansatz gefunden. Wir gehen einen kleinen Teil des Weges mit Expertinnen und Experten, die für uns in Frage kommen könnten. Dann entscheiden wir gemeinsam, ob und welchen Weg wir

weitergehen wollen. So wissen alle Beteiligte von Beginn an, auf welche Reise wir uns gemeinsam einlassen und ob wir es wollen. Auch das ist nicht selbstverständlich. Es gibt noch viele weitere beeindruckende Beispiele. Welche das sind, stellen wir auf unserer Konferenz vor. Vielleicht denkst du dir jetzt: „Es wäre toll, wenn es Agilhausen wirklich geben würde.“

Ich verrate dir hier ein Geheimnis:  
Es gibt es wirklich, nur unter einem anderen Namen. :-)

Viele Grüße aus Agilhausen.  
Falk

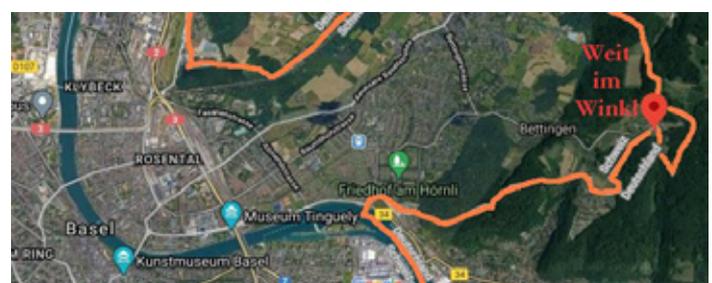
## Weit im Winkl meets Agilhausen

Die Vorstellungen einer fiktiven Laborschule haben wir (ein früher Kern des Forums agil lernen und lehren) schon 2013 formuliert und immer mal wieder weitergeschrieben. Damals Grundlage für Fortbildungen mit Zukunftswerkstattcharakter. Wie wäre Schule, wenn man sie mit den existierenden Lehrplänen und Abschlüssen in den alten Gemäuern mal ganz neu denkt. Also Kontextsteuerung hoch drei. Die Behörde, die Schule und das komplette Schulumfeld erfindet eine ganz eigene Denkweise zum Thema Lernen ... Für unsere Schule haben wir uns auch einen Ort ausgesucht ... in einem Winkel der Grenze zwischen der Schweiz und Deutschland, um dem Namen auch gerecht zu werden. Ich persönlich habe vor meiner Pensionierung diese Idee von Weit im Winkl sehr häufig als „Entspannungstherapie“ für Schüler/innen benutzt. Frei nach dem Motto: „In Weit im Winkl hättest du jetzt keinerlei Probleme.“ Häufig hilft solch eine einfache Blickwinkeländerung auf Schulprobleme, um Noten und gefühlte Ungerechtigkeiten zu relativieren.

Probieren Sie es aus. Meine Schüler/innen kannten natürlich die Laborschule in Weit im Winkl. Hier im Heft erscheint die Laborschule mit ihren Facetten des Lernens, um die werten Leser/innen anzuregen, sich selbst ein eigenes Weit im Winkl zu bauen. Um es immer wieder umzugestalten. Um drüber zu diskutieren. Um Schule agil zu machen.



Otto Kraz



# Die Story der Laborschule

Wir schreiben das Jahr 2033. Zwanzig Jahre ist es nun her, dass das Laborgymnasium in Weit im Winkl, kurz vor Basel erstes Tal rechts - also direkt an der Schweizer Grenze, zur „teilautonomen“ Schule wurde. Insiderkreise sprachen schon gar nicht mehr von Schule, sondern vom Café L.

20 Jahre Eigenständigkeit hatte der Schule einen phantastischen Ruf eingebracht. Ein Abitursschnitt, der in jedem Jahr weit über allen anderen gymnasialen Abschlüssen in Baden-Württemberg lag.

Ungefähr 10 Jahre ist es her, dass das kleine einzügige Schiller-Gymnasiums in Weit im Winkl, kurz „das Schiller“, der erstaunten Öffentlichkeit erzählte, dass sie im Jahre 2013 zur Revolte angetreten war. 2013, das war der Beginn des großen vereinheitlichten Bildungssparprogramms im Ländle. Es war das zweite Jahr, in dem die Gymnasialempfehlung als Eintrittskarte für das Schiller weggefallen war und seither einfach alle Kinder dieser ländlichen Umgebung zu Gymnasiasten wurden. Es waren ja auch immer nur zwischen 25 und 30 Kinder, die sich in den zwei Grundschulen pro Jahrgang tummelten. Deshalb kooperierte das Schiller sehr schnell mit diesen beiden Schulen. Man kämpfte in dieser ländlichen Abgeschiedenheit mit Ideen gegen die immer über allem schwebende Bedrohung der Schließung aus Gründen der Ineffizienz. Die Bevölkerungspyramide hatte für Schulen bedrohliche Formen angenommen.

Das Schiller war damals mit Lehrern noch recht komfortabel ausgestattet, sollte deshalb einige junge Kollegen als Abordnung an andere Gymnasien in der Rheinschiene abgeben. Man hatte die vielen außergewöhnlichen Projekte der Schule zwar immer wieder hoch gelobt, aber mit den Sparmaßnahmen vor das Aus gestellt. „Wir können nichts dafür. 2020 muss der Haushalt stimmen.“ wiederholten die Politiker unentwegt sehr ernsthaft und glaubwürdig.

„Aber mir sen au ned schuld!“ brüllte der damalige frisch ins Amt gekommene Direktor Paul Enderle auf einer Gesamtlehrerkonferenz. Ein Schwabe mit breitem Dialekt. Er war gerade mal 38 Jahre alt. Zwischen 40 und 65 Jahren gab es in Baden-Württemberg damals sowieso kaum Gymnasiallehrer/innen, weil ein Vierteljahrhundert lang niemand mehr eingestellt wurde. „Schweinezyklus“ nannte es Enderle. „Absolut ohnegleichen! On jetzt goht des Ganze scho wieder los.“ Enderle war Urschwabe, gebürtiger Remstaler aus Waiblingen und konnte trotz seines sonnigen Gemüts sehr zornig werden. „Also i sag eich. Mir machad jetzt oifach nemme mid. Do gibts enzwischa die Hättie Schdudie on koi Sau indressierds do oba. I han heid morga dor Steggor zom Kuhmi rauszoga. Also zom ErPe. Jetz semm miar teilautonom. So isch des.“ Tosender Applaus. Das Kollegium konnte schon nach zwei Monaten Dienstzeit mit dem Dialekt ihres neuen Chefs wunderbar umgehen.

Enderle hatte seinen Plan seit einiger Zeit im Kollegium verbreiten lassen. Widerstand. Ausklinken. Den Stecker ziehen. Darauf hoffen, dass man bei einem einzügigen Gymnasium mit gerade mal 200 Schülern und 24 Lehrern wie dem Schiller im Verwaltungsnetz allerhöchstens ein leises Rauschen bemerkte, wenn man sich als Schule klammheimlich abkoppelte. So dicht an der Grenze. Sich also aus der immer stärker wachsenden Kontrolle durch das Regierungspräsidium (kurz ErPe) entwinden, um dem völligen Trockensparen doch noch zu entgehen. „Des kenna mir selber doch oifach besser. Mid onsorm Konzebt sen mir ohschlagbar. On wenn des en a baar Joar uffliagt, no kann des Experimented koiner meh abbrecha. Sonsch blamiert der sich vollkomma. Sen er do-bei?“ Enderle war in seinem Element, war vollkommen echauffiert. Stehende Ovationen. Eine rebellische Schar von zwei Dutzend meist jungen Lehrer/innen. Sein Kollegium stand komplett hinter ihm.

Ja und so kam es, dass das Schiller „teilautonom“ wurde, wie sie es nannten. Sie komplett selbst verwaltete, nur jedes Jahr das Zentralabitur mitschrieben und sich ansonsten ganz still verhielten.

Wie es Enderle vorausgesagt hatte, verschwand das Schiller unemerkt vom Schirm des Regierungspräsidiums und vom Schirm des Kulturministeriums. Beim Landesamt für Besoldung und Versorgung ahnte man nicht, welche Ungeheuerlichkeit sich das Lehrerkollegium von Weit im Winkl geleistet hatte. Ja, sie hatten sich komplett aus dem Wahnsinn aus Vorschriften und Auflagen ausgeklinkt. Stecker gezogen. Und hatten ihre eigene Schule neu erfunden. Und sie legten sich einen neuen Namen zu. „Warum emmr so große Nama?“ hatte Enderle gesagt. Ja und so wurde das Schiller-Gymnasium zum Laborgymnasium „Auf-eigene-Faust“.

Dem Café L, wie es viele liebevoll nannten. Weil es einfach anders war als alles andere, was man sonst kannte.

Also 2023 der ganze Schwindel aufflog, weil das Café L eine offizielle finnische Lehrerdelegation zu Besuch hatte, war dies den Verantwortlichen so peinlich, dass sie flugs das Laborgymnasium zum einzigen teilautonomen Gymnasium mit Versuchsstatus umwandelten, damit die Wellen in der Öffentlichkeit nicht zu hoch schlugen. Denn das Laborgymnasium hatte einige umwerfende Ideen in die Welt gesetzt und damit gezeigt, wie man erfolgreich Schule macht, sodass niemand mehr daran rütteln wollte.

Da alle Grundschüler/innen das Café L besuchten und es als komfortable Startbasis in ihr Leben nutzten, egal ob mit Hauptschul-Realschulabschluss oder Abitur und zwei Jahre nach der Teilautonomie des Laborgymnasiums auch die beiden Grundschulen den Stecker gezogen hatten, war Weit im Winkl eine echte pädagogische Trutzburg geworden.



Enderle und seinen Stellvertreter Simon Rütli aus MuttENZ nannte man Asterix und Obelix aus Weit im Winkl.

Der Mathematik- und Sportlehrer Simon Rütli aus St. Chrischona und begeisterter Gitarrist und Besitzer einer weißen Les Paul von Gibson trieb sich schon lange vor seiner Ernennung zum Vize-direktor in Weit im Winkl herum. Das Laborgymnasium besaß immerhin das beste Tonstudio weit und breit und neben dem Lehrerfußball war die dortige Lehrerband KLETT, benannt nach den Mathematiklehrbüchern, die die Schule benutzte, der absolute Knaller.

Schon 20 Jahre vor der "Abkopplung" vom Kultusministerium in Stuttgart hatte sich das damalige Schiller ein Tonstudio in einem alten Schulkeller eingerichtet, weil ein paar Schüler mit viel Lust auf Stromgitarren bei der Schulleitung angefragt hatten, ob sie, sollten sie das Geld dafür auftreiben können, den alten Fahrradkeller zu einem Proberaum umbauen dürften. Und das war schon beim alten Schiller so: Wer wollte, der durfte natürlich. Ein pädagogisches Grundprinzip an der Schule. Mit amtlicher Unterstützung. Und später im Café L erst recht. "Gebt Jugendlichen maximal viele Möglichkeiten, sich zu entwickeln, sich einzusetzen, Selbstbewusstsein zu tanken, sich auszuprobieren, dann entwickelt sich Schule vollautomatisch zu einem dynamischen positiven Prozess" oder so ähnlich stand es in einem der vielen Bewerbungen zu irgendwelchen Wettbewerben, von denen sich Enderle immer erhoffte, Geld und Rückendeckung für seine Schule mit ihren tausend Ideen zu bekommen. Speziell nach der "Abkopplung" war es absolute Chefsache, dass die Laborschule in allen Bereichen so gut werden sollte, dass man später ("irgendwann wird der Schwindel ja sicher auffliegen, dann müssen wir stark da stehen" war Enderles Meinung.) punkten konnte. Und später war genau das auch die Meinung von Simon Rütli. Der sich genau wegen diesem pädagogischen Konzept, wegen diesem legendären Tonstudio und der wilden Musikszene am Laborgymnasium dorthin beworben hatte. Ja

klar, offiziell bewerben ging natürlich nicht. Auch Rütli hatte heftig getrickst, wurde von Basel aus bezahlt und hatte sich aus dem digitalen Netzwerk der dortigen Schulbehörde "davongeschlichen". "Die paar Kilometer, mal ganz ehrlich, in einer internationalen Welt darf das doch kein Hinderungsgrund sein, dass da so eine komische Grenzlinie existiert." meinte er einmal abends zu später Stunde bei einem Kollegenfest. Einen sehr guten Rotwein im Glas. "Wir bilden hier junge Menschen einer Region aus. Und da auch Schweizer Kinder drunter sind, stimmt doch die Bilanz."

Man sieht, Rütli passte genau in das Anforderungsprofil der Laborschule. Aufmüpfig, querdenkend, einsatzbereit und überzeugt davon, dass Schule gut sein musste, um die nächsten Jahrzehnte mit diesem gemeinsamen Europa zu bestehen. "Wir können es eben besser," meinte Enderle des öfteren. "Und deshalb war unsere Abkopplung auch absolut richtig. Die Welt wird es später genau so sehen." Womit er tatsächlich recht behalten sollte, denn als die Sache im Jahre 2023 aufflog, hatte sich erstens die allgemeine Auffassung von positiver Schulentwicklung grundlegend gewandelt (und war bei einem Idealbild angekommen, das das Café L schon jahrelang praktizierte) und zweitens waren allein schon die Abiturzeugnisse aus Weit im Winkl der letzten Jahre überwältigend. Baden-Württemberg schrieb jahrzehntelang in die Statistik: 2,3 plus minus 0,1. Hörte sich zwar gut an, war aber nie ein echtes Qualitätsmerkmal. Weit im Winkl hatte sich aber nach der Abkopplung zur gemeinschaftlichen Aufgabe gestellt, einen Abiturschnitt deutlich unter 2,0 zu schaffen. Kurz bevor der Schwindel aufflog, als eine finnische Delegation nach Weit im Winkl kam, um von den dortigen Strukturen zu lernen, lag er bei 1,7. Der beste Jahrgang war dann später der Jahrgang Abi2027. Das war dann schon in der Zeit, als das Laborgymnasium nun hochoffiziell als Versuchsschule arbeiten durfte. Ein Schnitt von 1,4. "Sensationell", schrieb die Presse. "Klar, des Café L isch hald sensationell." meinte damals Enderle breit grinsend und war stolz wie Oskar...

## Blickwinkeländerungen

Die Struktur und die Ideen der teilautonomen Laborschule in Weit im Winkl ... eine schon beinahe 10 Jahre alte Geschichte von einigen pädagogisch zukunftspländernden Menschen, die sich immer wieder neu anpasst.

Wir verstehen den Sinn einer solchen Geschichte als Möglichkeit, mit fiktiven Vorschlägen Diskussionsmaterial für zeitgemäße Bildung zu liefern. Keine Blaupause, aber einen Ideenstrauch von Möglichkeiten ... und zwar - und das ist uns wichtig ... innerhalb des bestehenden Schulsystems. Wir bringen es hier mal wieder in den Fokus, weil es unserer Meinung nach ein guter Zeitpunkt wäre, von Weit im Winkl ein paar zentrale Ideen in die reale Nach-Coronazeit zu übertragen.

Wir befinden uns an einer fiktiven Schule, bei der die Idee „Lass einfach mal los, dann hast du zwei Hände frei“ lustvoll durchgespielt werden darf. Für Fortbildner/innen, für Berater/innen, für Lehrende und Lernende, für Eltern und nicht zuletzt für Menschen aus Bildungsbehörden, die aktuell nach neuen Wegen suchen.

Eingebettet sind dieser Ideenstrauch in eine kleine Geschichte, mit der auch diese Webseiten begannen.

Der Text ist als Puzzle zu verstehen, der sich im Laufe der letzten Jahre immer wieder etwas verändert und erweitert hat. Deshalb stilistisch vielleicht ein wenig holprig. Man möge als Leser/in ein wenig Nachsicht üben.

### Weit im Winkl in Kurzform

Klassen nach Altersstufen eingeteilt passen überhaupt nicht mehr zum heutigen Wissensstand über starke Bildung.

Gute Bildung ist schlicht gute Zusammenarbeit .... zwischen Lernenden, Lehrenden, Eltern und dem kompletten Lebensumfeld. Das Fächerübergreifende kann man dann auch völlig neu definieren und die einzelnen Schulfächer werden nicht mehr als einzige



Otto Kraz

Veronika Lévesque

Möglichkeit des Lernens benötigt.

Schüler/innen werden auch als Lehrpersonen verstanden und in einem zukunftsorientierten Bildungssystem als extrem starke Komponente eingebaut werden.

Tipp: Im Kopf nach Weit im Winkl reisen und nach der Rückkehr mutig genug sein, um in klitzekleinen Schritten, aber kontinuierlich, loszulassen. Dann hat man zwei Hände frei. Und das tut richtig gut.

### Ein Motto der Laborschule in den alten Gemäuern:

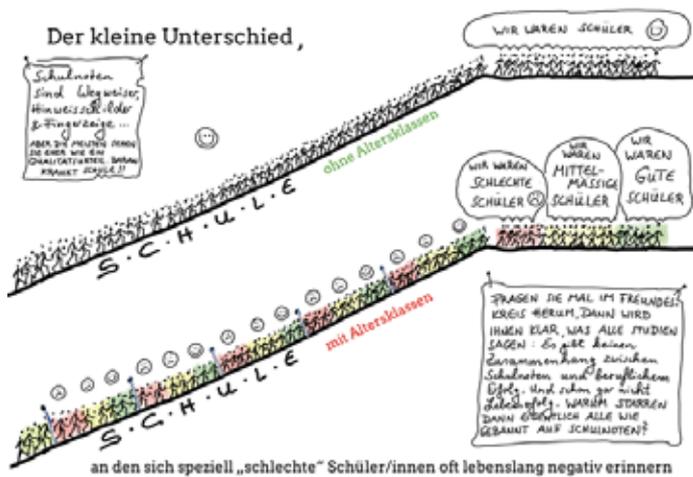
„Klar machst du das Abitur ... wenn du das dann am Ende willst ... aber auf welchem Weg, das ist komplett individuell. Das heißt, wie, mit welchen Schwerpunkten, Projekten, was du wann abholst und auch, was du mit einbringst und selbst zu bieten hast, das ist wirklich in erster Linie deine Sache.“ Um diese Verantwortung für den Lernprozess an junge Menschen abgeben zu können, bedarf es zuvor einer kompletten Blickwinkeländerung auf die Institution Schule und einen mutigen Umbau ... innerhalb der alten Gemäuer ... sonst bleibt starke zeitgemäße Bildung nur wenigen privaten Schulen vorbehalten. Zukunftsideen sollten sich an der aktuellen Situation orientieren.

„Die Strukturen müssen flexibel sein - die Welt dreht sich immer schneller - also erfinden wir uns immer wieder neu.“

### Die inhaltliche Grundlage:

Das Baden-Württembergische Schulsystem und dessen Bildungsplan.

Abschluss: Das baden-württembergische Abitur, die baden-württembergische Mittlere Reife bzw der baden-württembergische Hauptschulabschluss. Auch ein berufliches Gymnasium ist in Weit im Winkl integriert.



## Mitspielen im Kopf

Spielen Sie doch einfach einmal im Kopf mit. Es tut nicht weh und öffnet neue Denkfelder. Und bitte: Versetzen Sie sich ab und zu einmal zurück in Ihre eigene Schulzeit oder sehen Sie Weit im Winkl durch die Augen Ihrer Kinder. So eine Gedankenreise hilft auch Eltern und ihren Kindern, ohne dass sich Schule geändert hat. Schon wer es schafft, die viel zu große Bedeutung von Noten vom Sockel zu stoßen, wird am Ende bessere Noten haben und Schule viel besser als Chance begreifen können

## Die Lehrerversorgung in Zeiten der klammen Kassen.

Da Weit im Winkl teilautonom ist, also sich selbst um Versorgung kümmern muss, dabei aber niemandem Rechenschaft schuldig ist, können vollkommen neue Formen des Unterrichtens gefunden werden. Und auch ganz andere Einstellungen vorgenommen werden. Weit im Winkl macht sich auch frei vom „Schulen verdienen kein eigenes Geld.“ Im Gegenteil: Das Laborgymnasium wird zum

Unternehmen, das sich in weiten Teilen selbst finanziert. Allerdings bleibt das Landesamt für Besoldung und Versorgung natürlich für die Gehälter mit im Boot. Zu verschenken hat man nichts:-) Aber mit dieser „Mischkalkulation“ gibt es zusammen mit den neuen Unterrichtsaufteilung überhaupt keinen Grund mehr für Unterrichtsausfall irgendwelcher Art. „Unterrichtsausfall?“ meinte einmal ein Abiturient mit Durchschnittsnote 1,4 in einem Zeitungsinterview. Kann ich mich ehrlich gesagt nicht erinnern, so etwas einmal gehabt zu haben. Oder doch. Im Sommer vor 3 Jahren. Als die Temperaturen so unerträglich wurden. Da gab es dann die Alternativschule im Schwimmbad. Aber Unterrichtsausfall, wie Sie das wahrscheinlich meinen, das gibt es im Laborgymnasium überhaupt nicht.“

## Das Schulgeld selbst verdienen

Klasse 9, genannt Obertertia, zum Beispiel setzt komplett auf: „Hier verdienst du dein Schulgeld durch echte Arbeit, spürst, was in dir steckt und schnupperst deine Zukunft.“ Die Ausbildung in der 9. Klasse, wieder wie früher Obertertia genannt, findet komplett außerhalb der Schule statt. Die Betriebe rund um Weit

im Winkl sind begeistert. Durch die wirtschaftliche und steuerlich geschickte Ankopplung an Baselland bemerkt niemand im Wirtschaftsministerium in Stuttgart die boomende Wirtschaftskraft einer zuvor vernachlässigten wirtschaftlich zurückgebliebenen Grenzregion mit hohen Abwanderungstendenzen. Zwischen 2013 und 2028 wächst sie Bevölkerungszahl sogar um 13 %. Die Zahl der Firmenneugründungen und Start-Ups beläuft sich in diesem Zeitraum auf 128. Niemand wundert sich in Stuttgart, dass sich Weit im Winkl im Jahre 2015 beworben hat, ein kleines Dorf für syrische Flüchtlinge einzurichten und dass es offensichtlich keine Widerstände bei der Landbevölkerung gibt. Man hat damals ganz andere Probleme. Aber Integration ist in Weit im Winkl keine Frage, weil durch den Einfluss des Laborgymnasiums ein Umdenken stattgefunden hat. Speziell das Projekt Obertertia- Flüchtlingsbetreuung- Politikunterricht ist exemplarisch für das Denken in Weit im Winkl und vermittelt den Jugendlichen einen tiefen Einblick in die Probleme dieses Planeten und macht sie gleichzeitig weltoffen. Politischer Sprachunterricht der besonderen Art. Die Touristen genießen diese Weltoffenheit. Der neue Hotelkomplex einer Schweizer Betreiberfirma war schon ein Jahr nach Eröffnung dauerhaft ausgebucht. Das kompetente, dynamische und freundliche Hauspersonal hat seine Außenwirkung nicht verfehlt. Das Projekt-Obertertia-Wirtschaftskurs-Touristik lässt grüßen.

## Die alten pädagogischen Strukturen

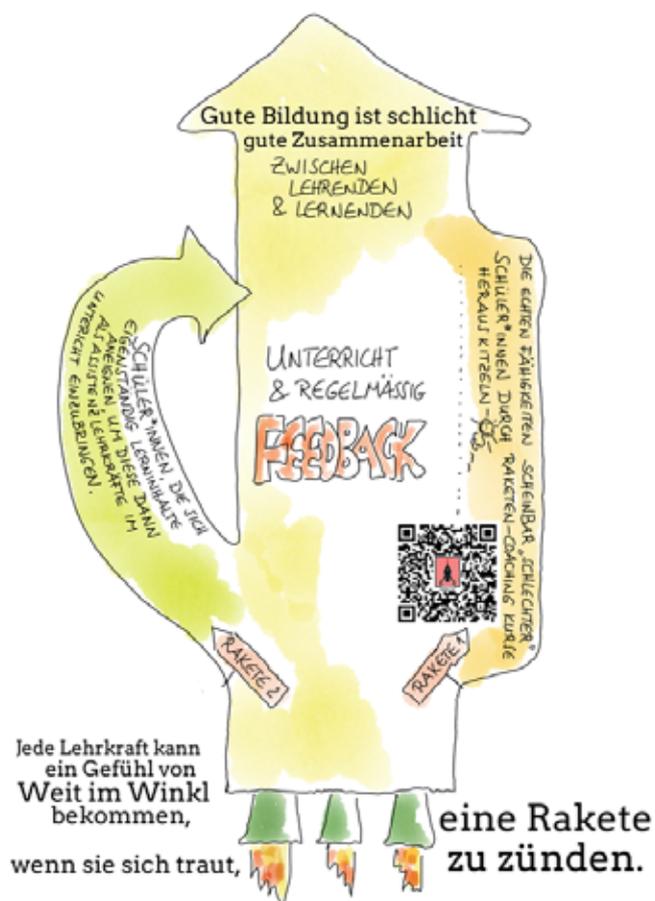
Einige spezielle Grundlagen haben die Pädagogen des Laborgymnasiums ein paar Kilometer nördlich abgesehen. Best practice in Staufen in Breisgau. Faust-Gymnasium. (Für Uneingeweihte: Weit im Winkl wurde als Idee entworfen, als eine Gruppe von Pädagog\*innen des Faust-Gymnasiums 2013 mit Online-Kursen für ihre eigenen Schüler/innen experimentierten und sich dafür die Geschichte einer eigenen Laborschule ausdachten.)

„Gebt Jugendlichen maximal viele Möglichkeiten, sich zu entwickeln, sich einzusetzen, Selbstbewusstsein zu tanken, selbst aktiv zu werden, sich auszuprobieren, die eigenen Fähigkeiten zu testen ..... dann habt ihr viel für die Zukunft getan“ - das war dort ein Motto gewesen, mit dem die Faustler im Jahre 2000 offizielles Weltausstellungsprojekt wurden. „Schülerschule“ war der EXPO-Projektname. Eine Jury aus Managern und Politikern waren sich einig, dass sie das selbst gerne in ihrer eigenen Schulzeit so gehabt hätten. Auf Augenhöhe ernst genommen zu werden, wenn man sich aktiv für die Schule einsetzte. Das hatten die Pädagogen aus Weit im Winkl bei einer Fortbildung vor Ort mitgenommen und die Grundidee hatte sie nicht mehr losgelassen. Denn sie selbst konnten als teilautonome Schule diese Grundlagen jetzt viel stärker in den Fokus rücken. Die Grundidee, Schüler/innen als Menschen

ernst zu nehmen, fällt in Weit im Winkl auf fruchtbaren Boden. In Staufen konnte man sehen, was man durch diese einfach Blickwinkelveränderung gewann: Kompetentes Personal der Extraklasse. Immer wieder neu. In Staufen gab es schon 2008 eine Nachmittagschule, den Flügelverleih, in der Schüler/innen als Coach arbeiteten. Immer wieder hochmotiviert. Und in Weit im Winkl waren nach dem gleichen Prinzip so manche Oberstufenschüler/innen wichtigere Lehrpersonen als die Fachlehrer. Aber dazu später im Einzelnen.

## Die grundsätzliche Erweiterung der pädagogischen Idee von Weit im Winkl basiert auf ein paar wesentlichen Grundlagen.

1. Jeder Mensch kann selbstbewusst seinen adäquaten Platz in dieser hochentwickelten Gesellschaft finden, wenn er die grundlegenden Möglichkeiten dazu bekommt. Kinder und Jugendliche sind ganz normale Menschen.
2. Menschen entwickeln sich unterschiedlich schnell. Schnellere Entwicklung ist allerdings kein Qualitätsmerkmal. Dem muss Schule Rechnung tragen. Die Einrichtung von altersgleichen Klassen benachteiligt die sich langsamer Entwickelnden, die deshalb als „schlechte Schüler\*innen“ Schule durchlaufen, aber auch die sich schneller Entwickelnden, die künstlich gebremst werden müssen. Deshalb muss sich eine moderne Schule, die möglichst optimal das Potenzial ihrer Schüler/innen ausschöpfen und fördern soll, nach Leistungsstand und nicht nach Altersgruppierung formieren. Statt Klassen sind eher Projektgruppen einzurichten, soweit dies möglich ist.
3. Die Pubertät wird nicht mehr als störende Entwicklungszeit wahrgenommen, sondern als Entwicklungs-Chance. Deshalb wird die normale Schule in der Obertertia (9. Klasse) durch ein spezielles Berufsjahr unterbrochen. Die Erfahrung in Weit im Winkl zeigt, wie schnell der fehlende Input in einigen Fächern in der 10. Klasse wieder aufgeholt wird.
4. Die Mittlere Reife und das Abitur trägt in Weit im Winkl diesen Grundlagen Rechnung. Ein junger Mensch kann problemlos in der 11. Klasse Englisch und Geographie-Abitur machen, in der 12. Klasse dann das zentrale Deutsch- Abitur und Prüfungen in ein paar anderen Fächern ablegen und dann in der 13. Klasse das Abitur in Mathe nachholen, während man z.B. schon anfängt, Jura zu studieren. Weit-im-Winkl-Abiturienten haben somit schon einen wesentlichen Lebensvorteil: Niemand träumt später Alpträume vom Mathe-Abitur. :-)
5. Die Verquickung von Schule und Gesellschaft findet so oft wie möglich statt. So wie Schüler/innen in der Obertertia außerhalb



des Schule ernsthaft in allen möglichen Betrieben und Einrichtungen arbeiten und ihr Schulgeld plus Taschengeld zu verdienen, können sich Erwachsene jederzeit für bestimmte Kurse in der Schule anmelden. Das wird zwar nicht so häufig gemacht, ist aber als Signal sehr wichtig. „Leute, wenn ihr mal wieder eine Packung Kurvendiskussion braucht, kommt ans Laborgymnasium.“

6. Es gibt am Ende die zentralen Termine zum Abitur, aber sonst ist Prüfung in Weit im Winkl komplett anders angelegt. Alle Fachinhalte sind in Kapitel aufgeteilt. Bis zur Obertertia muss ein Prozentsatz von 90% der Kapitel-Prüfungen abgelegt sein, damit man die Schule aktiv verlassen darf. Also sich in der Obertertia-Berufswelt von Weit im Winkl zu positionieren. Das ist für die meisten Schüler/innen tatsächlich oberstes persönliches Ziel. Denn bei all den neuen Strukturen ist auch im Laborgymnasium Vokabellernen kein Honigschlecken und Mathematik auch nicht einfacher als an anderen Schulen.

Wer das Pensum an Prüfungen, deren Zeitpunkt man immer selbst festlegen kann, bis zur Obertertia nicht geschafft hat, besucht in dieser Klassenstufe die Paukschule. Klassisch, quadratisch, gut. Keinerlei Eigenständigkeiten, reines Büffeln, Frontalunterricht, normale Klassenarbeiten, Hausaufgaben ... na ja, eben die übliche

Schule. Mit sehr enger und strenger Führung. Schon das Wissen über die Obertertia-Alternativen sind für die meisten Schüler/innen ein komplett natürlicher Ansporn.

7. Prüfungen und Klassenarbeiten und Tests werden nie beim eigenen Lehrer abgelegt bzw geschrieben. Die Trennung von Lehren und Bewerten ist Prinzip in Weit im Winkl. Jede/r Schüler/in besitzt ein Prüfungsportfolio und weiß zu jedem Zeitpunkt den aktuellen Entwicklungsstand. Jeder Schüler hat auch einen persönlichen Betreuungslehrer, mit dem er einmal in der Woche eine kurze Portfoliobesprechung macht. Einmal im Halbjahr ist diese Besprechung mindestens 30 Minuten lang und grundsätzlich und wird von mindestens 3 Fachlehrern des Schülers geführt. Sitzbleiben im üblichen Sinne gibt es nicht, es gibt nur die Ferienschule, die ein Schüler besuchen muss, wenn er zu sehr hinterherhinkt.

8. Nach dem Berufsjahr gibt es drei Möglichkeiten an der Laborschule: Da man Ende der Obertertia den Hauptschulabschluss hat, kann man eine Lehre anfangen. Oder man geht noch ein Intensivjahr auf die Schule und macht die normale mittlere Reife. Oder man wählt das Ziel Abitur und drückt noch einmal 3 Jahre die Schulbank.

## Die erweiterten neuen Strukturen

Im Laborgymnasium muss jede/r Schüler/in ab der 7. Klasse mindestens in einem eigenen selbstaktiven Projekt arbeiten. Klasse 5 und 6 bereiten auf diese Projektarbeit vor. Klasse 7 und 8 also Schule mit zusätzlichem eigenem Projekt. Klasse 9 das verdienende Projekt außerhalb der Schule. Klasse 10 Schule kompakt mit Mittlerer Reife oder direkt Lehre nach dem Projekt in der Obertertia. Klasse 11 bis 12 oder 13 - je nach Leistungsstand: zwei- oder dreijährige Oberstufe bis zum Abitur. Inklusive der Möglichkeit, das Abitur in Einzelfächern jeweils schon ein Jahr vorher oder aber auch ein, zwei Jahre später zu machen. Unterrichtsmäßig ist das alles deshalb organisierbar, weil Weit im Winkl auf Selbstorganisierten Unterricht setzt. Da haben die Pädagogen in der Anfangszeit schon viel von den entstehenden Ansätzen agiler Bildung abgespickt und mit den eigenen Möglichkeiten der individuellen Betreuung ein eigenes Stück draus gefertigt. Früh wurden die Möglichkeiten geschaffen, über die für alle Bürger frei und kostenlos verfügbare Weit-im-Winkl-Plattform Online-Lernen, Online-Meetings, Videokonferenzen und viele andere Vorteile des Einsatzes moderner digitaler Möglichkeiten zu nutzen. Entwickelt von Informatik-Studenten der Uni Basel, finanziert aus dem Stadtsäckel, hatte man schnell erkannt, wie viel Potenzial für individualisiertes Lernen in der Digitalisierung steckt. Auch Schüler/innen selbst sind immer gleichzeitig auch Lehrpersonal. Lehren und Lernen ist ein Grundprinzip für jeden. Notenmäßig abgerechnet wird nach der letzten Abiturprüfung. Ja klar: Das Laborgymnasium musste hier jahrelang ein wenig mit den Formularen schummeln. Erst 2028 flog die Sache auf, aber als anerkanntes Laborgymnasium durfte man so weitermachen.

## Klassenstufen

Eigentlich gibt es in Weit im Winkl keine wirklichen Klassenstufen mehr.

Die zentralen Aussagen der Hattie-Studie hatten sie nach wochenlangen Diskussionen diese eigentlich noch nie in Frage gestellte Einteilung neu definieren lassen. Schon die drei höchsten Effektstärken sprachen ihre eigene Sprache:

Zusammenarbeit der Lehrpersonen ... 1,57 ... für die „normale“ Schule. Das vollkommen Neue aber in Weit im Winkl: Da auch aktive Schüler/innen als Lehrpersonen wahrgenommen werden, verstärkt sich dieser Effekt.

Selbsteinschätzung des eigenen Leistungsniveaus 1,33.

Den Leistungsstand der Lernenden einschätzen können 1,29

Aber auch viele anderen Faktoren effektiven Lernens wie Feedback- und Fehlerkultur, Teamarbeit und Eigenständigkeit, individuelle Aufgabenstellung und Schüler/innen als Experten tauchen in der Studie mit hohen Effektstärken über 1 auf.

Aus den wissenschaftlichen Erkenntnissen der Hattie-Studie wurde in der Laborschule ein ganzheitliches Konzept angeleitet. Die

Kombination aus einzelnen Fächern zur Vermittlung von Grundlagen in Kombination mit immer wieder neu aufgestellten Zusammenarbeitsprojekten zwischen verschiedenen Disziplinen lässt Lernen als Gesamtprozess entstehen ... mit einem klaren Ziel (Die Laborschule darf ja den Bildungsbehörden nicht auffallen) Abitur, Mittlere Reife, Werkrealschulabschluss. Und zwar möglichst gut. Logisch.

Die Klassenstufen in Weit im Winkl sind trotzdem grobe Anhaltspunkte, in welchem Umfeld man gerade lernt. Es geht aber in erster Linie immer darum, dass klar ist, wohin die Bildungsreise gehen soll. Und zwar für Lehrpersonen wie auch für Lernenden. Dass man von beiden Seiten aus (Und auch von Seiten der Eltern aus) akzeptieren kann, dass Menschen sich intellektuell unterschiedlich schnell entwickeln und Schule darauf einzugehen hat. Weil es nicht darum gehen kann, in altersfestgelegten Klassenstufen durch immer zum selben Zeitpunkt gemeinsam geschriebenen Klassenarbeiten niemals zu einem wirklich befriedigenden optimierten Lernen vordringen kann.

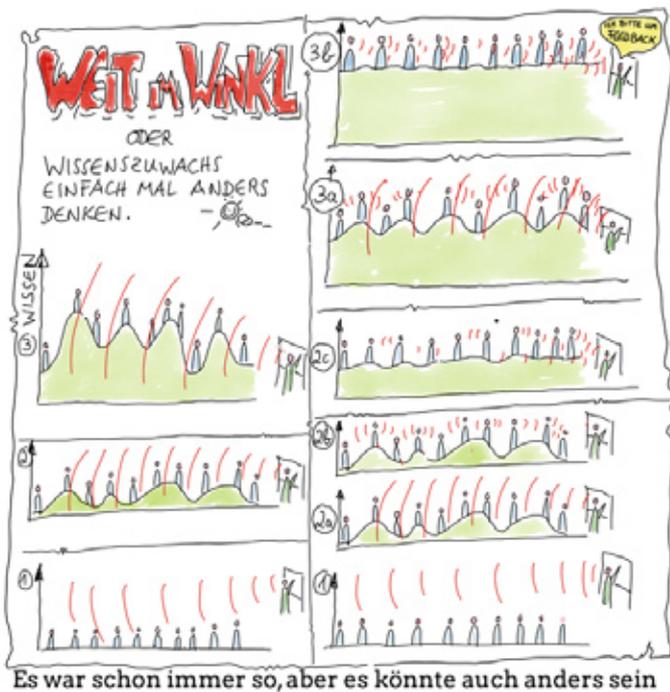
Noch einmal sei betont: Schule als Ort der Zusammenarbeit von Lehrenden und Lernenden zu verstehen und auch schon junge Menschen als Lehrende mit ins Boot zu holen, ermöglicht einen völlig anderen Zugang zu Lernprozessen und ein neuartiges positives Schulgefühl von zeitgemäßer Bildung.

## Bildungspolitische Aussage

In Weit im Winkl wird mit der Meinung aufgeräumt, dass der gymnasiale Weg zum Abitur der erfolgreichere Weg zum eigenen selbstbestimmten Leben ist. Es gibt viele Wege zum Abitur, es gibt auch ein Studium ohne Abitur und Abitur&Studium an sich sind keine entscheidenden Grundlagen für ein erfolgreiches Leben. Denn Erfolg definiert in Weit im Winkl jeder ganz persönlich. Es geht nicht nur um gute Noten, sondern um ein gutes Leben. Und an der Schule selbst geht es um die Entwicklung seiner eigenen Fähigkeiten - natürlich neben der Erlernen von fachlichen Grundlagen. Aber eines sei hier erwähnt ... man nimmt in Weit im Winkl das Ziel des offiziellen schulischen Abschlusses für Baden-Württemberg in den klaren Fokus - aber lässt den kleinschrittigen Bildungsplan nur als groben Rahmen zu ... sonst würde das ineinandergreifende Prinzip von Grundlagenlernen, Projektlernen, außerschulisches Lernen und Lernende-für-Lernende-Unterrichtskonzepten etc. nicht funktionieren. Größtmögliche Gestaltungsfreiheit mit klarem Abschlussziel ... das ist ein Motto.

## Lehrerversorgung

Durch die Abkopplung von Stuttgart und die finanzielle aktive Eigenständigkeit konnte man schon immer gut planen. Langfristig. Man konnte neben selbstorganisiertem Lernen große Einheiten wie Vorlesungen einführen. Klar hat Weit im Winkl drei große



Vorlesungsräume, in denen große Gruppen zentral unterrichtet werden können. Und es gibt viele kleine Räume, in denen kleine Gruppen arbeiten können. Die Schularchitektur des Laborgymnasiums ist natürlich den pädagogischen Gegebenheiten angepasst. Der Ausbau wurde von der Gemeinde als Schulträger getragen. Waren die Gemeinde-Oberen doch ihrer Laborschule so dankbar für die vielen positiven Strukturen, die sie gebracht hatte. Klar. So frei in der Gestaltung nach rein pädagogischen Vorstellungen war vorher niemand. Weit im Winkl ist pädagogisches Zauberland. Und da die Versorgungsgelder aus Stuttgart trotzdem flossen und man nur mit diesem Lehrdeputats-Status-Quo weiterarbeiten musste, war die Sache für die Laborschule unter Dach und Fach. Sie planten den Unterricht mit dem vorhandenen Personal einfach so, dass ein Unterrichts-Puffer von 15% existierte.

Das reichte locker für Krankheitsvertretungen und andere Vertretungen. Außerdem hatte man die Möglichkeiten von digitaler Betreuung kompletter Klassen auf der freien Plattform von Weit im Winkl schon früh erkannt. Damit konnten auch Lehrer/innen von zu Hause aus wirkungsvoll unterrichten, wenn sie das wollten. Digitales Zusammenarbeiten in überschaubaren Gruppenräumen bildete die analoge Wirklichkeit an der Schule gut ab. Außerdem konnte man so Fachleute von außerhalb schnell mal ins Online-Klassenzimmer holen. Und auch die berühmte Ferienschule von Weit im Winkl zum Aufholen bei Bedarf funktionierte meist online. Also auch am Urlaubsort nach dem Baden im Meer.

## Der Start in die Laborschule

2023, also nach 10 Jahren, war es keine Frage mehr. Das System war komplett durchgewachsen, Kindergarten und Grundschule in Weit im Winkl war komplett auf die Laborschule ausgerichtet. Die Grenzen waren überall fließend. Die Pädagogik war gemeinsam weiterentwickelt worden. Auch die Grundschule hatte zwei Jahre nach der erfolgreichen Loslösung des Laborgymnasiums von Stuttgart ihre Drähte gekappt, war auch teilautonom geworden. Und auch bei diesem Vorgang bemerkte das Kultusministerium nichts. Nur ein kleines Rauschen im großen Schulnetz. Nicht mehr. Die beiden Kindergärten hatten es einfach. Einer war von der Gemeinde, einer kirchlich. Und da Pfarrer und Bürgermeister im Schulrat saßen, das hatte man von der Schweiz als positives Beispiel abgekupfert, hielten alle dicht. Die schwierigste Anfangsaufgabe war es, die Eltern davon zu überzeugen, dass ihre Kinder keinen Schaden nehmen würden. Aber DVAs sei Dank, also den zweijährlichen Vergleichsarbeiten, die in ganz Baden-Württemberg geschrieben wurden, war schnell klar: Die Laborschule toppte alle Prognosen.

Trotzdem: In den ersten 6 Jahre hatte man immer parallel zum komplett neuen Stil des Lernens eine kleine „historische“ Klasse gebildet. Zuerst in der 5. bis 7. Klasse, dann genügte es aber schon nach zwei Jahren, die 5. Klasse mit einer Old-Style-Gruppe zu versehen. Das war der ganz normale Wahnsinn von Schule, wie sie jeder kennt. Mit dem Gefühl, Schule wäre doof und unnützlich und die Lehrer ungerecht. Weil hier alles beim Alten blieb.

Klassenarbeiten, Hausaufgaben, Noten, alles. Nach 6 Jahren waren es wirklich nur noch Einzelschüler, die man sowieso besonders betreuen musste. Quasi eine erweiterte Inklusion. Und Inklusionsgelder für Betreuungsdeputate gab es ja aus Stuttgart. Man war ja dafür immerhin nur halbautonom. Nach zehn Jahren sprach niemand mehr von einzelnen Problemen. Sie gehörten dazu und waren kein Problem mehr.

## Der Weg in die schulische Neuzeit

...folgte meist Ideen aus dem agilen Methodenkoffer. Agilität war in der Entwicklungsphase das große Umdenken. Agile Bildung statt Bildungsplan. Weit-im-Winkl-Scrum statt Paukschule. Die Organisation des eigenen Lernens stand immer im Vordergrund. „Wenn man so eine komplexe Angelegenheit wie das individuelle Lernen gut hinbekommen will, dann kann man nicht mehr in größeren Zeitrahmen planen. Dann muss man in überschaubaren Gruppenstrukturen arbeiten. Und Schüler&innen als ihre eigenen Bildungsverantwortlichen ernst nehmen,“ war eine wichtige Aussage des Direktors. Seine Argumentation: „Wenn im frühen Mittelalter Frauen mit 12 und Männer mit 14 Jahren heiraten konnten, dann werden doch wohl im 21. Jahrhundert Zwölfjährige ihre eigene Lernlandschaft mit professioneller Unterstützung und einem agilen Methodenkoffer an der Hand in Kleinteams organisieren können.“

## Ein kleines Zwischenrein-Fazit

Die Welt hat sich in den letzten 150 Jahren sehr verändert. In Staufen wurde 1865 zum ersten Mal Latein unterrichtet. Erweiterte Volksschule. Der Beginn der „Höheren Bildung“. Latein war das Maß aller Dinge. Die Welt wurde von wenigen Mächtigen geführt ... die Menschen waren in engen Schranken „gefangen“. Nach heutigem Empfinden waren alle hinter dicken Gefängnismauern und Gitterstäben eingesperrt. Die Schule erzog ihre Schüler zum Gehorsam, zur Disziplin, zum Funktionieren für die damalige Welt. Systemkritik, reflektiertes Denken, selbstständiges Handeln, Fähigkeiten fördern, Weltoffenheit, Selbstbestimmung ... Keine Spur davon. Noch heute gibt es viele Relikte aus vergangenen Tagen. Dabei ist diese heutige Welt viel zu komplex geworden, als dass man sich dies eigentlich leisten kann. Wollen wir die Welt retten, müssen wir die Schule umkrempeln. Radikal. Aber die ganze Schulmaschinerie - von der Gesellschaft über Kulturbehörde bis hinein in die Schulen ist wie ein riesiger Dampfer, auf dem zwar viele wundervolle pädagogische Ideen schon entworfen wurden, aber die Trägheit des riesengroßen historisch gewachsenen Schiffskörpers lässt einen kompletten Kurswechsel nicht zu. Außer man setzt sich mit einem kleinen Beiboot ab und beweist, dass man Schule auch komplett anders denken kann und dabei erfolgreich ist. Das ist die Story vom Laborgymnasium in Weit im Winkl, einer Schule, für die die Bezeichnung Schülerschule tatsächlich zutrifft. Wäre doch einfach zauberhaft, wenn so etwas wirklich mal passieren würde. Aber noch einmal ... die Laborschule in Weit im Winkl ist keine Blaupause für eine direkte Umsetzung ... sie versteht sich als Zukunftswerkstatt für zeitgemäße Bildung und als Möglichkeit, Blickwinkel auf Lernprozesse zu verändern.

Heinz Bayer / Veronika Lévesque 2015

Und jetzt fragen wir mal kurz Heike Eckert aus unserem Forum, die erst jetzt von Weit im Winkl gehört hat. Sie ist Verwaltungsdirktorin der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Mannheim, also jemand von der auf die Schule folgenden Institution. Unsere Frage war: Was findest du in Weit im Winkl besonders wichtig, was stört dich oder was würdest du noch an Ideen reinpacken?



## Ein Leserbrief

Hallo lieber Heinz,

es macht Spaß, gedanklich diese Schule zu durchlaufen und am Ende steht die Frage: Warum nicht einfach loslegen? Warum ist es so schwierig? Wo sind die Vorbehalte der Verantwortlichen? Es wird aktuell sehr schön die Perspektive aus Schülersicht deutlich. Und das ist sicher auch mit Blick auf die „Kunden“ bzw. „Anspruchsberechtigten“ die wichtigste. Doch damit es wirklich rundum verstanden wird und weitere Mitdenker, Begeisterte aus dem System selbst gewonnen werden können, bedarf es aus meiner Sicht auch eines vertieften Blicks auf die anderen Perspektiven und auch auf die Rahmenbedingungen. Zunächst natürlich auf die Pädagogen - ich sage hier bewusst nicht Lehrer, da ja in Weit im Winkl Schüler\*innen auch Lehrpersonen sind :-).

Wie konkret organisieren sich die Pädagogen? Miteinander und ihre „Fächer“, wobei ja bei Projekten viel fachübergreifend vermittelt wird? Was bedeutet das für das „Lehrerstudium“? Was ist für den\*die Pädagog\*in in Weit im Winkl charakteristisch? Wie zufrieden ist er\*sie im Job im Vergleich zur Tradition? Was macht das mit dem ansonsten sehr ziemlich angekratzten Image? ... Wie sieht überhaupt das Team der Lernbegleitung für die Schüler\*innen aus in Weit im Winkl? Denn es gibt ja sicher neben Pädagogen (im Lehrersinne) auch Sozialpädagogen, Psychologen, Coaches etc.

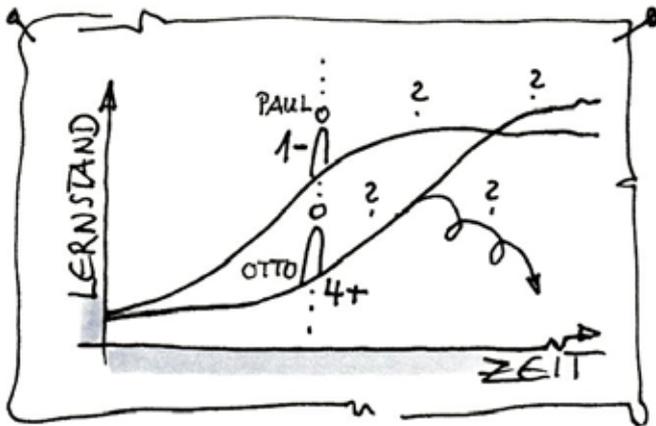
Und als weitere Perspektive sind für mich die notwendigen Rahmenbedingungen interessant: räumlich und organisatorisch. Wenn dieser Entwurf - sozusagen als Architektur - umfanglich da ist, frage ich mich: Was hindert dann die Verantwortlichen in Stuttgart oder anderswo, echte Experimentierschulen mittels Förderprogramm auszurufen - gut wissenschaftlich begleitet versteht sich? Für mich ist es eine tolle Vorstellung, wenn meine Enkelkinder (aktuell 0,6, 1 und 3) eine solche Schule besuchen dürften...

Liebe Grüße

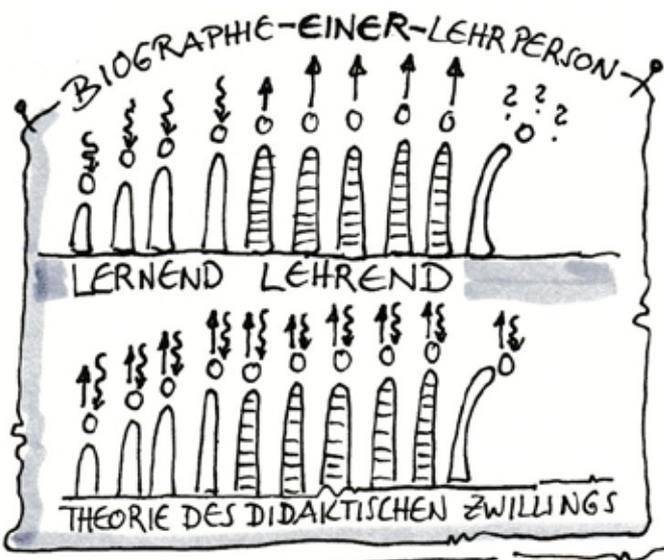
Heike

## Schule in Agilhausen - Weit im Winkl auf „direkt machbar“ heruntergerechnet

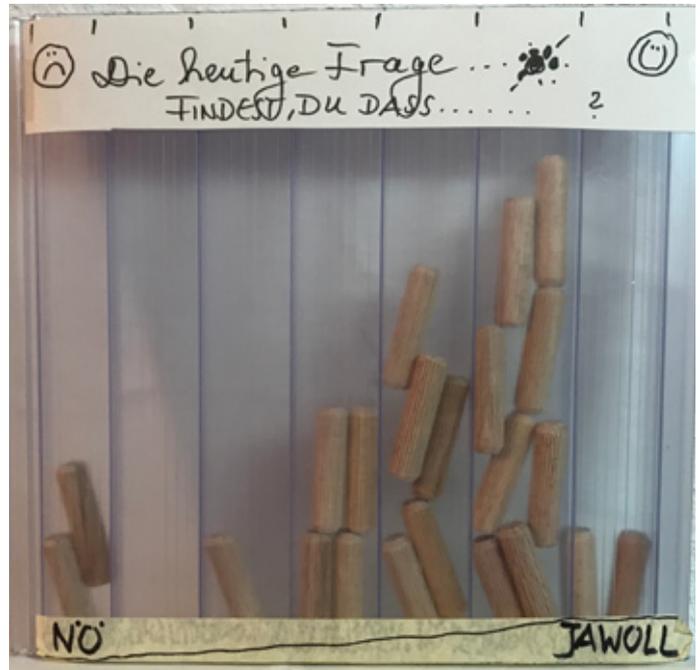
Ja dieses Weit im Winkl ist natürlich nicht geeignet, eine reale Schule danach abzubilden. Aber die zentralen Aussagen kann man sehr wohl übertragen. Ich zeichne es einmal in vier Bildern.



**Bild 1:** Noten bilden die Realität von Fachkompetenzen nicht ab. Noten gefährden Lernende, indem sie ihnen vorgaukeln, dass sie schlecht in diesem Fach sind. Dabei schreiben sie nur schlechtere Noten. Da es keine Studie weltweit gibt, die einen Zusammenhang zwischen Schulnoten und dem späteren beruflichen Erfolg gibt, steht in Agilhausen über jeder Klassenzimmertüre der Satz: **Noten sind nur Wegweiser.**



**Bild 2:** In Agilhausen setzt man auf das Prinzip der didaktischen Zwillinge. Jeder Mensch kommt als Lehrender und als Lernender auf die Welt. Deshalb bezieht man Schüler/innen direkt in den Unterricht mit ein, immerhin geht es um ihre Bildung und sie haben den besten Einblick darauf, welche Didaktik funktioniert und welche nicht. **Lehrende und Lernende verstehen sich als Bildungs-StartUp.**



**Bild 3:** Der Weg zu breit eingesetzten agilen Lernsettings ist ein weiter. Das weiß man in Agilhausen. Deshalb wird von allen Lehrern auch nur ein kleiner agiler Zusatz in Richtung Feedback verlangt. Nach jeder Stunde geben Schüler/innen wie Lehrer/in eine anonyme Rückmeldung zum Unterrichtserfolg. In Agilhausen nennt man dieses Feedback Klein-Luise, frei nach der formativen Evaluationsmethode Luuise aus der Schweiz. Die Idee ist schlicht, die Wirkung erstaunlich. Immer gemeinsam nach jeder Unterrichtsstunde Feedback von allen einzuholen, das wurde am Anfang von vielen Lehrpersonen als Zumutung empfunden ... Wochen später hörte man nichts mehr. Monate später nur das Allerbeste über diese einfache Methode. Jahre später war klar, dass diese kleine verpflichtende Vorgabe echte Wunder Richtung agiler Schule bewirkt hatte.



**Bild 4:** Die Schule von Agilhausen ist keine Fiktion. Jede Lehrperson könnte morgen früh in seine Klasse gehen und ein Bildungs-StartUp gründen. Kontinuierliches Feedback und Geduld ... und später genießen. **Denn Schule von Agilhausen tut gut.**

*Christine Gebler ist Leiterin der Abteilung Strategische Personal- und Organisationsentwicklung in Heidelberg. Neben der Aus- und Fortbildung ist sie verantwortlich für die Einführung von agilen Arbeitsformaten und den damit verbundenen Veränderungsprozessen. Agil leiten und agil verwalten hört sich so federleicht an, dazu gehört allerdings eine Veränderung im Denken der Leitenden. Der Führungskräfte. Bei der Kontextsteuerung in der Nordwestschweiz wurde dafür grünes Licht*

*gegeben, wurden die Schulleitenden zu einer Haltungsänderung gebeten. In Heidelberg hat man - ausdrücklich gewünscht und unterstützt vom Oberbürgermeister - in der Stadtverwaltung eine Abteilung eingerichtet, in der mit Fingerspitzengefühl die Zukunft der Verwaltung getestet werden soll. Christine Gebler besitzt nun schon zwei Jahre Erfahrung darin, ob man agiles Mindset erlernen kann. Wir hören einmal rein.*



*Christine Gebler*

## Agile mindset: Erfahrungen als Veränderungsimpuls

**Als Voraussetzung für eine agile Kultur in Organisationen wird oft das entsprechende mindset gefordert – vor allem von Führungskräften. „Mindset ändern“ – das hört sich nach einer platten Floskel an, ist für Veränderung unumgänglich, aber auch nicht mal eben getan. Eine kurze Reflexion zu einem komplexen Thema.**

Geisteshaltung oder Denkweise würde der Begriff „mindset“ übersetzt im Deutschen heißen. Ergänzt um einen konkreten Bezug trifft die Bedeutung meiner Meinung nach genauer zu. Vereinfacht dargestellt geht es um die individuellen Einstellungen bzw. Haltungen einer Person zu etwas, in diesem Fall im Wandel von Organisationen.

Einstellungen werden zum Beispiel durch Erziehung, Zugehörigkeit, Vorbilder und Erfahrungen geprägt. Aus diesem „mindset“ heraus werden Dinge und Situationen positiv oder negativ bewertet, und die Personen verhalten sich dementsprechend. Einstellungen wirken wie ein Kompass, an dem Menschen sich orientieren, mit dem sie durchs (Arbeits-)Leben steuern und anhand dessen sie entscheiden und gestalten.

Mit der Einführung von Agilität wird in Organisationen erwartet, dass Beteiligte im Sinne der Veränderungsziele handeln. Die Rolle von Führungskräften hat bekanntlich besondere Signalwirkung und setzt Glaubwürdigkeit voraus. Sie stehen daher mit ihrem „mindset“ in Wandelprozessen besonders im Fokus – bleiben wir daher in der weiteren Betrachtung bei dieser Rolle. Nicht jede Führungskraft will verständlicherweise bei Einführung neuer Konzepte ohne weiteres neue Werte einfach so übernehmen und sie vertreten. Vielleicht passen diese ja gar nicht in das eigene „mindset“ und zu den eigenen Erfahrungen.

Was heißt das nun für die Veränderungsfähigkeit von Organisationen und ihre Menschen?

Die Veränderung der Einstellungen ist möglich, braucht aber je nach Verankerung und Kontext sowie Motivation und Fähigkeiten mehr oder weniger Zeit. Die Veränderung der inneren Haltung, selbst wenn sie von einer Person gewollt ist, ist kein funktionaler Prozess und lässt sich nicht mit einem Fingerschnippen bewerkstelligen. Es braucht Bewusstheit dazu, die Bereitschaft, Risiken einzugehen, und Erlebnisse mit dem Neuen, die positiv bewertet werden. Diese liegen aber zu Beginn von Veränderungsprojekten nicht vor. Das betrifft mehr oder weniger alle Beteiligten. Auch wieder sehr vereinfacht dargestellt, kann das also zu (Nicht-)Verhalten veranlassen, das nicht zum definierten Ziel passt. Das ist für das Veränderungsprojekt hinderlich und kann als Widerstand wirken. Unter anderem deshalb sind Veränderungsvorhaben oft komplex und gelingen nicht immer.

Ich halte es für möglich, sich bewusst für eine andere Einstellung zu entscheiden – und nach dieser zu handeln, auch wenn es zunächst gegen die Routinen geht und unbequem ist. Dazu braucht es Überzeugung und einen sehr guten Grund: ein Motiv, Leidensdruck oder auch die Fähigkeit zur Reflexion und Selbststeuerung, und Wille. Ein einfaches Beispiel dafür: Innerhalb weniger Monate hat sich mit der Fridays-for-Future-Bewegung die Einstellung vieler Menschen zu innerdeutschen Flügen verändert. Immer mehr Menschen steigen nun auf andere Verkehrsmittel um.

Ein anderer Weg zur Veränderung ist, nicht kognitiv, sondern empirisch dran zu gehen und auf Erfahrungen zu setzen: da hilft nur Ausprobieren mit der Bereitschaft, negative Erlebnisse zu haben und diese zu verschmerzen (also eigene Risikobereitschaft





Otto Kraz

## Kollaborative Improvisationskonzepte

Elisabeth Theisohn aus unserem Forum hat mir irgendwann einmal das schöne Wort „Improvisationsdidaktik“ zugeworfen und ich konnte es seither nicht mehr vergessen. Sie hat es in einem Zusammenhang verwendet, in dem sie den Begriff von der Musik auf Unterricht allgemein übertragen hatte. Tobias Kanthak ([www.lehrer-talk.de](http://www.lehrer-talk.de)) hat sich als Lehrer und Jazzmusiker auch mit diesem Begriff beschäftigt. „Bei der Improvisationsdidaktik geht es nicht darum, irgendwas zu machen. Im Jazz ist auch nicht das Ziel, irgendwas zu spielen. Improvisation bedarf täglicher mehrstündiger Übung. Aber niemand würde einem Jazzmusiker wirklich zuhören, welcher lediglich transkribierte Soli oder eigens komponierte Soli spielt, in der Hoffnung, dass seine Mitmusiker darauf spontan eingehen. Nein, Improvisationsdidaktik lebt von spontanem Zusammenspiel und aufeinander Eingehen aller Beteiligten. Und auf je mehr Erfahrung und Übung ein Jazzmusiker zurückgreifen kann, desto spannender, interessanter und überzeugender wird der Moment der freien Improvisation. .... Als Jazzmusiker gehe ich in der Band auch auf alle ein - ein perfektes spontanes Zusammenspiel. Jeder ist dabei individuell, nicht alle haben dieselbe Rolle und nicht alle haben die gleichen (musikalischen) Kompetenzen.“

Ich nehme hier einmal den Ball auf und erweitere den Begriff des agilen Experimentierens (ernsthafte Improvisation) mit dem Fokus auf das Kollaborative.

Also für die Schule verwendet:

### Das pädagogische Konzept der kollaborativen Improvisation

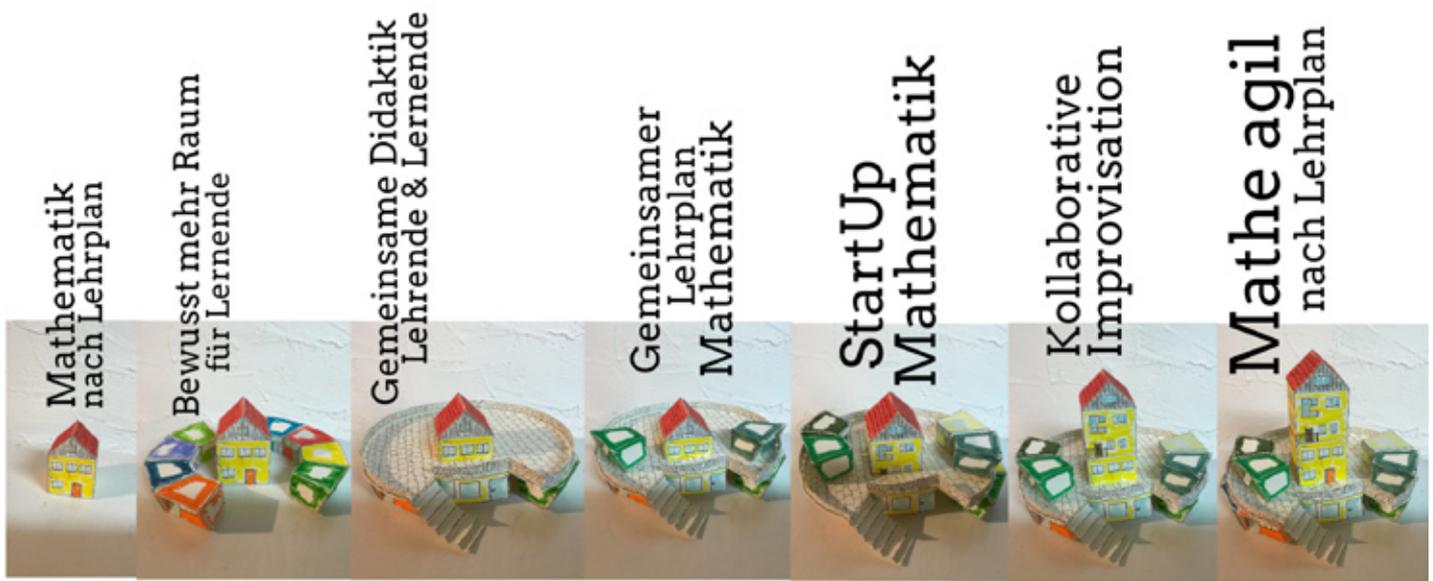
Ich mache dieses Gefäß einfach einmal auf. Es ist noch nicht belegt, man kennt es noch nicht. Man darf es selbst füllen. Vielleicht können Überlegungen eines alten Gymnasiallehrers, der in den letzten Monaten Einblick in viele Corona-Konzepte vieler Kolleg/innen bekommen hat, ein paar aktiven Kolleg/innen eine kleine Hilfe dabei sein, sich in ihrem zeitgemäßen pädagogischen Denken nicht so allein zu fühlen.

Es gibt schon sehr lange sehr viele Ansätze von erfolgreicher zeitgemäßer Pädagogik, aber die alten Gemäuer der klassischen Schule halten sich weltweit, als gäbe es einfach keine Gehirnforschung, keine Bildungsstudien, keine Wissenschaft des Lernens und als gäbe es immer noch nur diese Ideen, die vor 2-300 Jahren einmal umwerfend waren: Vorne steht ein Lehrer und erzählt denen in den Bänken, wo es lang geht. Ja klar, immer ein wenig modernisiert und aufgehübscht ... aber am Ende die uralte Sache, wie man Schule zu machen hat. Was man als Schüler/in wissen muss. Obwohl eigentlich jeder weiß, dass man heute gar nicht mehr wirklich wissen kann, was man am Ende wirklich wissen und lernen muss. Damit man in 20 Jahren auf die Anforderungen der Zukunft die richtigen Antworten finden kann. Und damit man sich in der Zukunft auch persönlich zurechtfindet. Grundlagen klar. Aber dann?

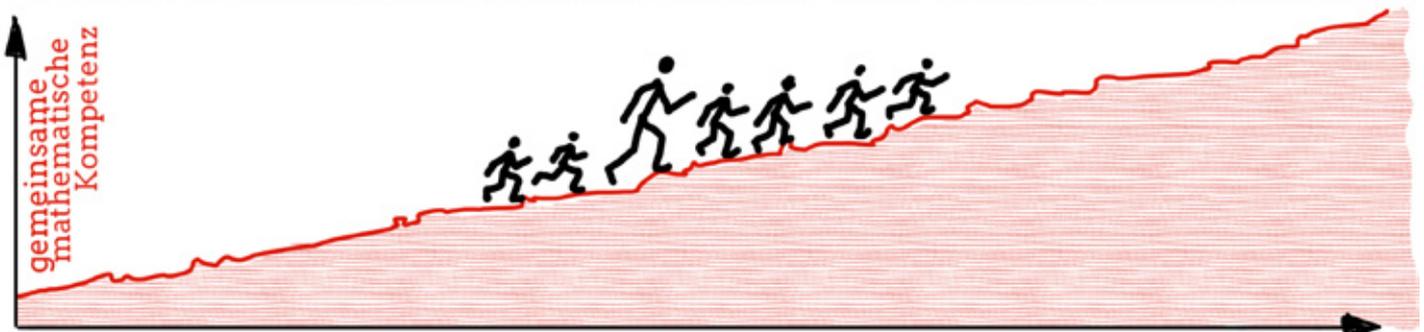
Nur mal angenommen, Corona könnte helfen, dass die Lockerungen nicht bewirken würden, dass man später einfach wieder zurück geht zu den alten Strukturen der Old School, dann wäre das doch erstrebenswert - von der Zukunft aus betrachtet.

Old School ... scheinbar unkaputtbar. Weil das ja zumindest immer einigermaßen ganz gut funktioniert hat. Ein weltweites Phänomen. Ein 300jähriges scheinbares Erfolgsrezept. In Wirklichkeit so, als würde eine hoch entwickelte Gesellschaft wie die unsere bei Corona z.B. nicht auf Virologen hören. Verrückt. Aber da für Schulen Corona auch im nächsten Jahr nicht vorbei sein wird, könnte man doch da ein wenig an den alten Gemäuern rütteln. Oder Neues in die alten Gemäuer bringen. Auf Wissenschaftler/innen hören. Gehirnforscher/innen lauschen. School as usual ist Augenwischerei. Also wäre es doch besser, zumindest ein Schuljahr lang ein bärenstarkes hochspannendes und zukunftsorientiertes Experimentierfeld zu bedienen als einen dauerklagenden Lebensraum von Lehrenden, Lernenden und Eltern.

Ich plädiere für kollaborative Improvisation in jahrhundertalten Gemäuern.



Kollaborative Improvisation stärkt den Fachunterricht - denn der bleibt im Zentrum



Übrigens muss ich das hier einmal richtig stellen:  
Viele Menschen verstehen unter agiler Bildung eine „Wischi-Waschi-Ausbildung“. Weil ja der Druck fehlt. Weil man mit den Lernenden zusammen etwas auf die Beine stellen will.

„Mit den Lernenden zusammen“ ... da schütteln viele Menschen einfach den Kopf.

So was könnte man machen, wenn man Mathe, Deutsch und die Fremdsprachen erst mal richtig gepaukt hat. Wenn die Hauptfächer sitzen würden, dann könnte man sich ja auf so eine Spielwiese begeben.

Ich will zumindest hier im kleinen Helix-Leserkreis einmal heftig widersprechen. Agile Bildung klein ist, wenn man sie wirklich ernsthaft betreibt, wesentlich anstrengender als der übliche Unterricht. In dem - Hand auf's Herz, das weiß jeder, der dieses Thema einmal

ernsthaft mit Schüler/innen durchspricht - es so viel Leerlauf gibt, dass es einem graust. Guter agiler Unterricht sollte ein Ziel haben: Mit dem richtigen Mindset mit dem angesagten Lehrplan früher fertig werden, bei mindestens denselben Leistungen wie im klassischen Unterricht.

Kollaborative Improvisation im Unterricht ist das permanente Experiment, den stärksten Weg zu finden, der eine Klasse als Gesamtheit dem Erfüllen des Lehrplans möglichst schnell und effektiv nahe bringt. Das kann übrigens auch Frontalunterricht sein.

Man kann auch Frontalunterricht unter agilen Gesichtspunkten effektiv gestalten.

Das aber nur als Randbemerkung.



Otto Kraz

## Wenn ein/e Schuldirektor/in fragen würde

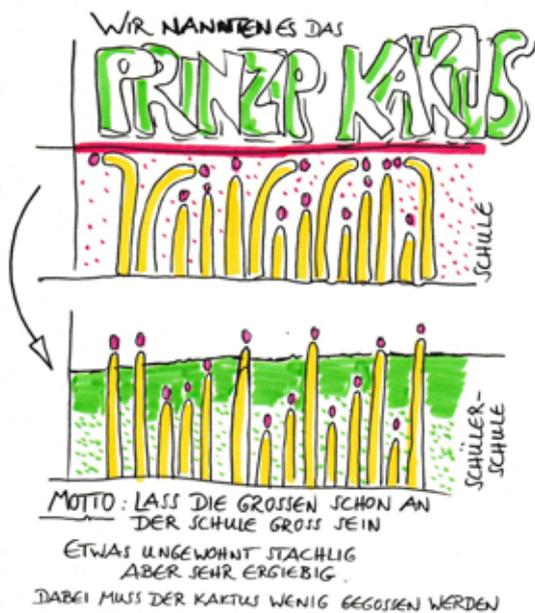
Nur mal angenommen, der Schuldirektor eines Gymnasiums würde mich als glühenden Verfechter der kollaborativen Improvisation fragen, was ich ihm raten würde, damit er seine Schule auf eine agilere Schiene setzen könnte, um erstens diesem Corona besser zu trotzen und zweitens seine altherwürdige Lehranstalt in eine hochmoderne Lern- und Lebenswelt umzuwandeln, dann würde ich ihm zuerst einmal eine Geschichte erzählen, die fast ein Vierteljahrhundert alt ist.

Ich war Physiklehrer an einem südbadischen Gymnasium und die Zeit des Internet hatte an unserer Schule durch einen ersten Netzstecker im Raum 409 begonnen. Wir waren „am Netz“. Eine sehr spannende Zeit mit diesem unglaublichen schrillen Pfeifen eines kleinen Kiste, die man zwischen den Computer und dem Netzanschluss in der Wand packte. Dann war man tatsächlich mit dabei. Im World Wide Web. 1000 Schüler/innen 100 Lehrer/innen 1 Computer. „Schulen ans Netz“ hieß die Kampagne. Die digitale Zukunft begann. Klar, PC mit Windows 365 hatten wir schon sicher 10 Stück in einem Computerraum stehen und ich hatte auch schon ITG unterrichtet. Informationstechnische Grundbildung. Also Texte schreiben, kopieren, einfügen, speichern und solche Dinge. Die Schüler/innen für die Zukunft fit machen eben.

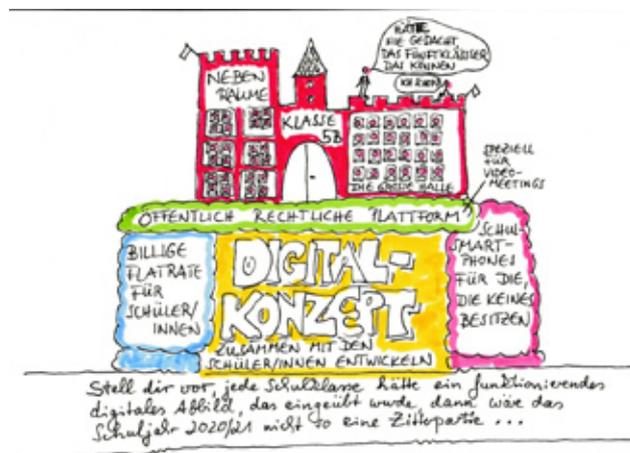
Ja und leider brach die Zukunft dann rasend schnell in unser Schulleben ein, unser Schulträger wollte bald danach für sehr viel Geld ein richtige großes Schulnetz einrichten ... aber unser Netzwerkbetreuer, der diesen Job von den ersten Ataris und Commodore Computern an viele Jahre zuvor gemacht hatte, wollte diese neue Netzwerkzeit nicht mehr verantwortlich übernehmen. Viele Kolleg/innen wollten das neue Netz - ich natürlich auch - aber niemand wollte dafür Netzwerkbetreuer sein. Es kursierten Geschichten darüber, dass man dann für ein großes Schulnetz sein Feldbett im Serverraum aufschlagen müsste. Und das für den Deputatsnachlass von einer Stunde. Nun waren wir es am Faust-Gymnasium seit langem gewohnt, Schülerspezialisten in unsere Arbeit mit einzubauen.

Ich hatte mit meinem Team eine ganze Reihe von Spezialistengruppen betreut ... u.a. ein semiprofessionelles Tonstudio in einem alten ungenutzten Fahrradkeller ausgebaut und eingerichtet. Es war so etwas wie eine eigene kleine Schule in der Schule entstanden. Wir waren 3 Vertrauenslehrer und immer zwischen 50 und 100 aktive Schüler/innen, die eigenständige Teams am Laufen hielten. Von Pressearbeit, über Filmen, Sport und Politik, Drogenprävention, Musikveranstaltungen, Theater und vieles mehr. Alles in Schülerhand. Ja stimmt, wir hatten einen Chef, der einfach zulassen konnte und außerdem vertrauen. Wir nannten das Ganze „Schülerschule“ und unsere Teams „Faustteams“. Anders als AGs wurden sie von Schüler/innen selbst ins Leben gerufen und verschwanden oft einfach wieder, wenn die Aktiven Abitur gemacht hatten.

Zurück zum neuen Schul-Netzwerk. Wir waren damals mit unserem Konzept Schülerschule offizielles EXPO2000 Projekt geworden und hatten einen echten Sponsor, der unser Tun für förderungswürdig hielt. Deshalb konnte ich mir den Luxus leisten, einem IT-affinen ehemaligen Schüler ein monatliches Honorar über 2 Jahre zukommen zu lassen, damit ich als Nicht-ITler Netzwerkbetreuer am Faust-Gymnasium werden konnte. Auf der Netzwerkerfortbildung des Regierungspräsidiums achtete ich nur darauf, was alles machbar war und schrieb das auch mit. Alles andere verstand ich sowieso nicht richtig. Wollte mich da auch nicht reinknien. Ich hatte ja meinen Assistenten. :-). Das war mein Plan. Der auch komplett aufging. Es gab noch keine offiziellen Musterlösungen vom Ministerium, wir bauten uns unsere eigene Lösung ... also mein Assistent. :-). Ich hatte nur das Große und Ganze im Blick. Bis ich nach zwei Monaten merkte, dass irgendjemand aus der IT-affinen Schülerschaft versuchte, mein kunstvoll gestricktes Schulnetz zu hacken. Ich rief damals alle mir bekannten IT-Spezialisten unter den Schüler/innen zusammen und machte ihnen klar, dass es keinen Sinn machen würde, mich zu hacken, weil ich kein echter Gegner wäre. Der Spaßfaktor wäre ziemlich gering.



Ich versprach aber, möglichst schnell ein eigenes Trainingsnetz im Nebenraum unseres Tonstudios einzurichten, damit sich die Spezialisten gegenseitig hacken könnten. ... Zwei Monate später durfte ich schon einkaufen. ... Weil wir vom Kultusministerium Fördergelder dafür bekommen hatten. Vier Clients und ein Server. Baugleich mit dem Schulnetz. Ich werde nie vergessen, wie ich mit etwa 8 Jungs und zwei Mädels vor den noch nicht ausgepackten Computern saß und versuchte, mein Wissen über Netzwerke von meiner Fortbildung weiterzugeben. Ich musste ziemlich schnell feststellen, dass mir diese jungen Menschen in Sachen Netzwerk einfach weit überlegen waren, ernannte umgehend zwei Administratoren und überließ den Aufbau des Trainingsnetzes den Schüler/innen selbst. Und lernte viel von ihnen für mein großes Schulnetz. Hatte ich dort ein Problem, gab ich es weiter an die Administratoren und



im Trainingsnetz wurde es meist gelöst. Für mich die verrückteste Geschichte an diesem Konzept war die Tatsache, dass ich später zwei, drei Jahre lang offiziell vom Studienseminar aus Referendare in unserem Trainingsnetz ausbildete. Also genauer: Ich begrüßte und begleitete ... und wenn es an die fachliche Seite ging, dann übernahmen einfach meine Schüler die Ausbildung. Einige spätere Netzwerkbetreuer hatten so in unserer Schülerschule ihre ersten Erfahrungen gesammelt.

Ja diese Vorgeschichte musste sein, damit man mein Selbstverständnis versteht, warum ich an folgende Idee glaube. Warum ich weiß, dass sie umsetzbar ist. Wenn man es will. Denn es ist tatsächlich eine wirklich radikale Blickwinkeländerung auf die Spezie Schüler/in.

(Auf [www.aufeigene Faust.com/otto-kraz](http://www.aufeigene Faust.com/otto-kraz) findet man übrigens unter Otto Kraz Rückblick das pädagogische Schweizermesser ... ein Fortbildungsskript für angehende Schuldirektoren aus Baselland - die diejenigen, die dieses Konzept Schülerschule gerne vertiefen wollen)

### Schule digital umgestalten.

Die 5 Milliarden Euro aus dem Digitalpakt wurden erst zu einem peinlich kleinen Teil abgerufen. Weil, das muss man einfach sehen, meist die echten Konzepte fehlen. Weil man überwiegend auf die technische Ausstattung von Schulen schaut anstatt auf das Große und Ganze: Digitalisierung, damit das Lernen besser geht.

„Gute Bildung ist schlicht gute Zusammenarbeit“ schreibt Christof Arn in unserem ersten Helix Magazin. Und meint damit die Zusammenarbeit zwischen Lernenden und Lehrenden.

Beim digitalen Umbau einer Schule muss das der zentrale Ansatz sein. Immerhin sind die Lernenden den Lehrenden in Sachen IT-Affinität im Schnitt weit voraus. So wie die Lehrenden den Lernenden in ihrem Fach weit voraus sind.

Was eine echte Win-Win Story werden könnte.

Nur mal angenommen, ein Direktor wollte und könnte sein Kollegium davon überzeugen, dass ein Expertenteam von außerhalb der Schule zusammen mit zwei IT-affinen Lehrer/innen (die aber auf Augenhöhe mit Schüler/innen arbeiten können) ein Expertenteam von Schüler/innen zu einer Community entwickeln lassen dürfte, die dann das schulische Bildungsnetzwerk technisch und organisatorisch verantwortlich betreuen, dann wäre das eine starke Grundlage für echte kollaborative Improvisation. Lehrende könnten sich darauf verlassen, dass sie mit ihren Lernenden zusammen experimentieren könnten, was durch ein digitales Abbild der einzelnen Fächer und Fachräume alles möglich wäre, ohne sich um die Organisation der digitalen Schulräume kümmern zu müssen. Weil die Lernenden diese digitale Schule am Laufen halten könnten. Ob das speziell im Coronazitterschuljahr 2020/21 eingesetzt würde

oder auch einfach als Grundlage für individuelle Lernansätze ... aber noch einmal:

### Die technische und organisatorische Seite läge in der Hand der Lernenden.

Vertrauen, Zulassen und Staunen, was alles möglich ist.

So würde ich den Ablauf beschreiben. Mit den späteren Macher/innen schon an der Schule zusammenzuarbeiten, das ist einfach das WinWin der kollaborativen Improvisation.

Die analoge Schulorganisation der Lehrer/innen und die digitale Schulorganisation durch aktive Lernende, das verändert Schule von sich aus. Weil Schüler/innen ernster genommen werden. Weil sie einen echten wichtigen Job in ihrer eigenen Bildungsarbeit durchführen. Sie haben das KnowHow und setzen es auch ein. Was für ein Quantensprung in Richtung gute Bildung.

Wenn solch ein funktionierendes digitales Abbild der normalen Schule steht ... dann kann die kollaborative Improvisation loslegen. Dann hat man ein Instrument, mit dem man herauskommen kann aus der Starrheit des üblichen Unterrichts.

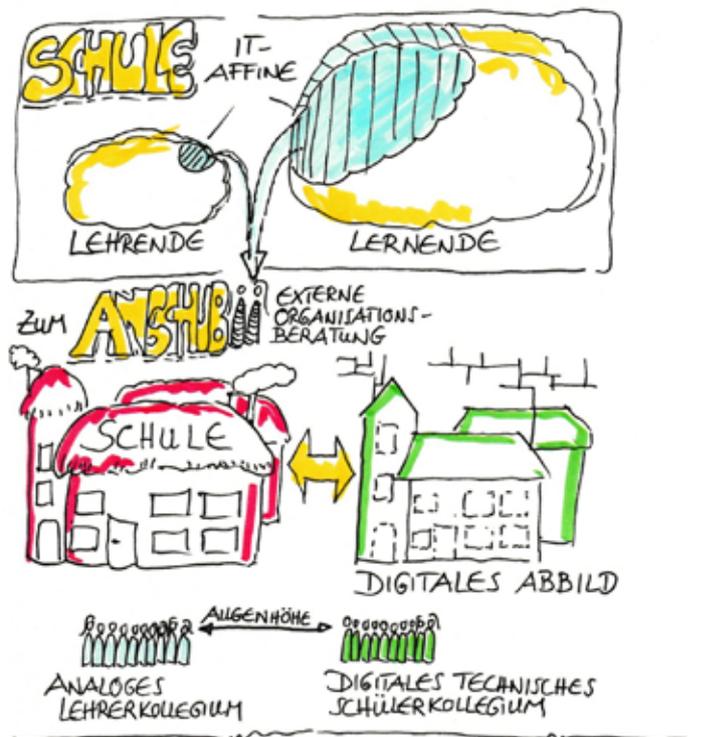
Dann könnte man z.B. einmal der Frage nachgehen, wie man die Kompetenzen z.B. mancher Neuntklässler/innen in Sachen Englischwissen des Stoffes bis Klasse 8 wirkungsvoll setzen könnte. So viel Kompetenz bei so vielen jungen Menschen ... aber bisher nur dazu da, um für die eigene Note abgeprüft zu werden ... um dann sehr oft wieder in Vergessenheit zu geraten. Anstatt diese existierende Kompetenz aktiv zu nutzen und weiterzugeben. An jüngere Schüler/innen. Früher übrigens das übliche Konzept in Großfamilien ... das Lernen von den großen Geschwistern. In der Schule nie ein Thema: Bis auf das Nachhilfegeben für jüngere Mitschüler. Na ja, aber das ist natürlich immer nur aus der Not geboren ... als Antwort auf schlechte Noten. Nicht als aktives Konzept für eine moderne Schule im digitalen Zeitalter. Geld ist genug da. Die Plattformen ebenfalls.



Das IT-KnowHow der Schüler/innen auch. Aber in den Köpfen aller ist eben noch immer der Schulalltag: Vorne der Lehrer, der sein Wissen weitergibt. Allen gegenteiligen Beteuerungen zum Trotz.

Man darf gespannt sein, was das Schuljahr 2020/21 bringen wird.

p.s. Zu Zeiten unserer Schülerschule gab es anfänglich immer Eltern, die sich Sorgen machten, dass der aktive Einsatz in den Fausteams schlecht für die Schulnoten wäre. Nach ein paar Jahren, als wir die Abiturszeugnisse der Schulaktiven mit den Nichtaktiven vergleichen konnten, konnten wir den Eltern regelmäßig zeigen: Aktive Schüler/innen haben am Ende im Schnitt immer die

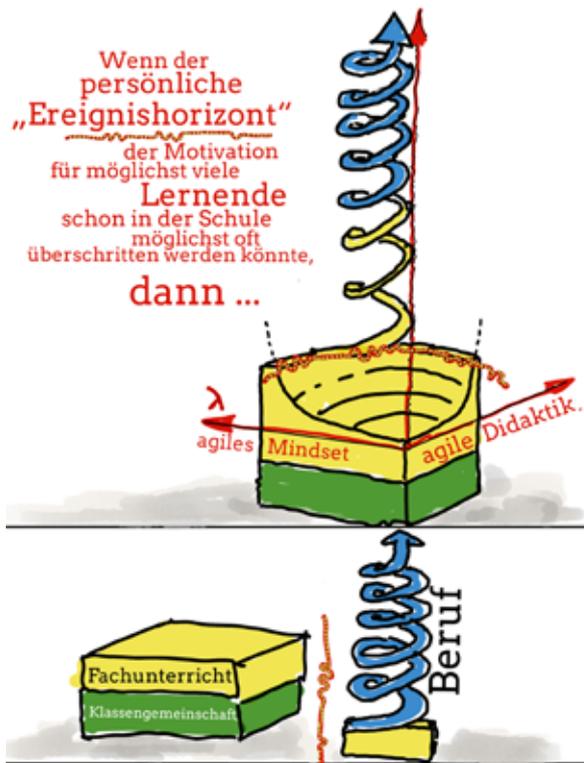


viel besseren Abschlussnoten gehabt. Auch wenn die Mittelstufenzeugnisse vielleicht manchmal zu wünschen übrig ließen.

Die Erklärung erscheint mir sehr einfach: Aktive Mitarbeit an der Schule bringt dem Faktor „Kompetenz spüren“ sehr viel Input und Kompetenz spüren ist einer der drei wesentlichen Grundfaktoren für Motivation. Soziale Einbindung, Autonomie und Kompetenz spüren. Mit dem hier vorgestellten Grundkonzept packt man auch viel Autonomie in der digital organisierten Schülerschule gleich mit ein.

Man sollte es einfach mal ausprobieren.

# Kollaborative Illustration



## Der Ereignishorizont der Motivation - ein Bild zum agilen Träumen

Als Physiker darf man solche Anlehnungen machen. Der Ereignishorizont eines schwarzen Lochs im All ist die Grenze, hinter der man nicht mehr weiß, welche physikalischen Gesetze dort gelten. Ich habe den Begriff natürlich umgedreht ... aber den Sog des Schwarzen Lochs nehme ich mit. Hier allerdings nach oben. Jeder von uns kennt dieses magische Gefühl, wenn man für etwas brennt. Wenn die Hochmotivation zuschlägt. Der andere Teil der Aussage steckt im Bild.



Otto Kraz  
[www.aufeigene Faust.com](http://www.aufeigene Faust.com)

## Wenn Organisationen so wären wie eine Katze:

- Effizient:** Alle Prozesse dienen dem Wohlbefinden und dem gesunden Wachstum der Organisation
- Nicht aus der Ruhe zu bringen:** Stress wird bewusst durch Aushalten, Üben und Reflektieren in Resilienz umgewandelt. Überflüssiges wird identifiziert, analysiert und ad acta gelegt.
- Ein selbstbewusstes Inneres:** Identifizierbar mit klaren Grenzen und Krallen, aber dennoch kooperativ und sozial.
- Ein kuscheliges Äußeres:** Jeder möchte eigentlich so eine Katze haben oder sein. Dann könnten wir auch die 4-Tage-Arbeitswoche einführen und alle wären glücklich und zufrieden. :-)

Sandra Bach  
[www.sandruschka.de](http://www.sandruschka.de)





Agile



Schule

