

II.69

Arbeits- und Organisationsstruktur

New Work meets School – Schule als Potenzialort für Lehrkräfte

Romy Möller, Innovationsmoderatorin und Coachin



© RAABE 2020

© Klaus Vedfelt/DigitalVision

Corona hat die Wirtschaft und das Bildungssystem durchgewirbelt – auf einmal war die Digitalisierung dringender als je zuvor. Ein guter Anlass für die Befürworter der neuen Arbeitswelt. Seit Jahren wird davon gesprochen, dass unsere Welt komplexer, digitaler und unvorhersehbarer wird – wir agiler, flexibler und innovativer arbeiten müssen. Was heißt das konkret für die Schule? Und was bedeutet eigentlich dieses New Work?

Erfahren Sie, was sich hinter dem Buzzword der Wirtschaft verbirgt und was dies für den Arbeitsort Schule bedeuten könnte, denn schließlich sind Schulen nichts anderes als Unternehmen: die Lehrkräfte sind Arbeitnehmer, die Schulleitung die Führung, die Schülerschaft die Kunden und der Unterricht die Dienstleistung. Wie kann sich also New Work auf das Arbeits(er)leben von Lehrkräften an ihrem Arbeitsplatz Schule auswirken, um ein Ort der Potenzialentfaltung zu sein nicht nur für SchülerInnen, sondern auch für Lehrkräfte und MitarbeiterInnen?

KOMPETENZPROFIL

Zielgruppe:	Schulleitungsteams
Schlüsselbegriffe:	New Work, Arbeitsplatz, Lebensraum Schule, Lehrer*gesundheits
Einsatzfeld:	in der Organisationsentwicklung
Thematische Bereiche:	Organisations- und Schulentwicklung

Inhaltsverzeichnis

1.	NEW WORK – was heißt das eigentlich?	3
2.	NEW WORK – ganz konkret	4
3.	NEW WORK – Schule als Arbeitsort (er)leben	8
4.	NEW WORK – der Weg dorthin	11

1. NEW WORK – was heißt das eigentlich?

In der Wirtschaftswelt kursiert das Wort „New Work“ seit ein paar Jahren – es gibt unzählige Artikel, Bücher und Podcasts. Es wird von Unternehmen mit Kickertischen, Obstkörben, Afterwork-Drinks auf der Dachterrasse und Innovationsräumen gesprochen – ist das aber New Work?

Tatsächlich wurde der Begriff schon in den 70er Jahren von Frithjof Bergmann geprägt. Er hinterfragte damals schon das Konzept der Arbeit. Dabei sah er in New Work die Arbeit nicht mehr als Mittel zum Zweck, sondern als sinnstiftende und erfüllende Tätigkeit an. Er betont, dass der Mensch nicht mehr als Werkzeug der Arbeit zur Verfügung steht, sondern umgekehrt die Arbeit dem Menschen dient,

- sich zu entwickeln,
- sich selbst zu verwirklichen und
- eigene Potenziale zu entfalten.

Dabei sind Selbstständigkeit, Freiheit und Teilhabe an der Gemeinschaft ganz zentrale Werte von New Work, damit Freiräume für Kreativität und Gestaltung entstehen können, sodass jeder Einzelne seine Fähigkeiten und Talente einbringen und somit einen bedeutungsvollen Beitrag zur Arbeitswelt leisten kann.

In den letzten Jahren hat dieser Ansatz wieder mehr an Bedeutung gewonnen, da sich durch die Globalisierung und Digitalisierung neue Chancen ergeben, räumliche, zeitliche und organisatorische Strukturen der „veralteten“ Arbeitswelt zu verändern. Hierdurch können neue Handlungsräume und Wahlmöglichkeiten bei den Arbeits- und Organisationsstrukturen entstehen, um neuen Werten und Bedürfnissen von Arbeitnehmern gerecht zu werden, z. B. dem Wunsch nach mehr Selbstverwirklichung oder nach flexiblen Arbeitszeiten, um neue Familienmodelle leben zu können.

Wichtig

Demnach bedeutet New Work nicht nur eine andere Arbeitsausstattung in Form von mobilen Geräten und Innovationsräumen, sondern das tatsächliche Hinterfragen von Strukturen und Denkweisen.

Es muss darauf geachtet werden, dass dieser Trend nicht „missbraucht“ wird, denn es geht dabei nicht darum, mit der Digitalisierung und der Globalisierung Schritt zu halten, um noch vernetzter zu sein; es geht nicht darum, Hierarchien abzubauen, um schneller entscheiden zu können oder profitabler zu sein – das wäre ein Trugschluss. Es geht vielmehr darum,

- neue Kommunikations- und Begegnungsräume zu schaffen und
- durch neue Organisationsstrukturen, dem Menschen mehr Freiräume und Verantwortung zu geben, damit sie ihre Potenziale leben können.

Hierbei kann die Digitalisierung unterstützen, es ist aber kein „Muss“. Der entscheidende Faktor ist vor allem das „Warum“ der Veränderungen.

Genauso darf New Work nicht nur mit Spaß und guter Atmosphäre im Team gleichgesetzt werden. New Work bedeutet nicht, ein Teamevent nach dem anderen zu machen oder in der Lunchpause gemeinsam zu kickern. Das Ziel ist die Erfüllung jedes Einzelnen. Hierzu gehören auch Herausforderungen, die den Einzelnen fordern. Es wird also auch Phasen geben, wo man nicht immer nur „glücklich“ ist, aber vielleicht erfüllt.

Fazit

New Work bedeutet ...

Halten wir einmal kurz fest: Der Trend „New Work“ sollte nicht eine Schönheitskur bestehender Arbeits- und Unternehmensstrukturen sein, um Menschen zu mehr Leistung zu bringen. Vielmehr ist es ein Hinterfragen des Systems und Schaffen von Handlungsräumen, in denen Menschen ihre Potenziale erfahren und leben können. Dabei geht es vor allem darum, die intrinsische Motivation jedes Einzelnen zu fördern und eine sinnstiftende Arbeit zu ermöglichen.

Auf Schule bezogen heißt es, dass Lehrkräfte nicht nur unterrichten und die Dienstleistung Bildung erbringen. Es ist wichtig zu schauen, wofür jede Lehrkraft steht und welchen Sinn sie in ihrer Tätigkeit sieht. Diese eigene Vision, sozusagen das Bild des eigenen Lehrerhandelns, kann dabei sehr unterschiedlich sein. Für den einen ist es vielleicht mehr das Vermitteln von Wissen und Schaffen von Erfolgserlebnissen, für den anderen das Gestalten von Räumen für Begegnungen. Beides ist im Unterricht möglich und dennoch ist es ein anderer Schwerpunkt und auch eine andere Qualität, die man als Lehrperson einbringt.

2. NEW WORK – ganz konkret

Das Konzept von Frithjof Bergmann wirkt vielleicht ein wenig abstrakt, jedoch wird hier die Intension sehr deutlich. Frederic Laloux gibt in seinem Buch „Reinventing Organizations“ erste Impulse, wie diese Haltung umgesetzt werden kann. Hierfür benennt er drei Prinzipien, die er auch an unterschiedlichen Unternehmensbeispielen erläutert.

2.1 Selbstführung – selbstorganisiert gestalten

Je komplexer Systeme werden, wie z. B. große Schulen mit multiprofessionellen Teams, desto weniger gelingt eine Führung über Hierarchie, dies ist zumindest die Aussage von Laloux. Er verweist hier auf natürliche Ökosysteme, wie zum Beispiel den Lebensraum Wald oder auf Vögelschwärme.

„Alle komplexen Systeme in der Welt – und davon gibt es viele! – arbeiten nach einer Struktur der verteilten Autorität. Kein einziges komplexes System arbeitet mit einer Pyramidenhierarchie, denn solch eine Hierarchie kann im Angesicht der Komplexität nicht standhalten“ (Laloux 2016, S. 59)

Die Selbstführung geht davon aus, dass die Person an der jeweiligen Stelle über genügend Kompetenz und Einsicht verfügt, um Entscheidungen für das Unternehmen und die Gemeinschaft treffen zu können. Das heißt nicht, dass dies im Alleingang geschieht. Jedoch verfügen nach diesem Konzept die Einzelpersonen über so viel Freiheit das eigene Vorgehen zu bestimmen und die Personen einzubeziehen, die von den Veränderungen betroffen sind bzw. zur Lösung beitragen können. Durch diesen Ansatz werden Macht und Kompetenzen dezentralisiert, so dass neue Handlungs- und Verantwortungsräume entstehen und somit die Mitarbeiter sich und ihre Ideen besser einbringen können.

Wie kann dies konkret aussehen?

Laloux beschreibt in seinem Buch das niederländische Pflegeunternehmen „Buurtzorg“, welches in unabhängigen Kleinteams strukturiert ist. Dabei besteht jedes Team aus 10–12 Personen, welches sich komplett selbstorganisiert. Das heißt das Team übernimmt alle Aufgaben – von der Pflege,

der Einteilung des Wochenenddienstes bis hin zum Kontakt mit dem regionalen Krankenhaus. Die Teams werden lediglich durch einen regionalen Berater, der als externe Hilfe bei Fragen dazu gerufen werden kann, und durch eine kleine Firmenzentrale aus 28 Personen, die vor allem übergreifende Unterstützungsaufgaben übernimmt, begleitet.

Aber in der Schule?

Sicherlich fragen Sie sich jetzt, wie dies in der Schule aussehen kann – wie soll dies funktionieren? Hierfür schauen wir uns einmal die jetzige Struktur an: Kultusministerium – regionale Schulaufsichten/Schulämter – Schulen mit Schulleitungen – Schulleitungsteam – Fachleiter – Lehrkräfte. So ungefähr könnte es aussehen.

Demnach könnte die Selbstorganisation auf zwei Ebenen angedacht werden. Zum einen auf der Ebene Schulamt – Schulen und zum anderen in der Schule selbst.

Auf der **Schulamtsebene** könnte dies bedeuten, dass die Schulen selbstorganisiert arbeiten. Dies würde bedeuten, dass sie zum Beispiel selbst für die Budgetverwaltung, Personaleinstellung und die Schulentwicklung verantwortlich sind. Die Schulaufsicht würde hierbei nur unterstützend wirken und würde über keinerlei Macht und Befugnisse verfügen; sie wäre lediglich da, um bei Fragen und Problemen zu helfen.

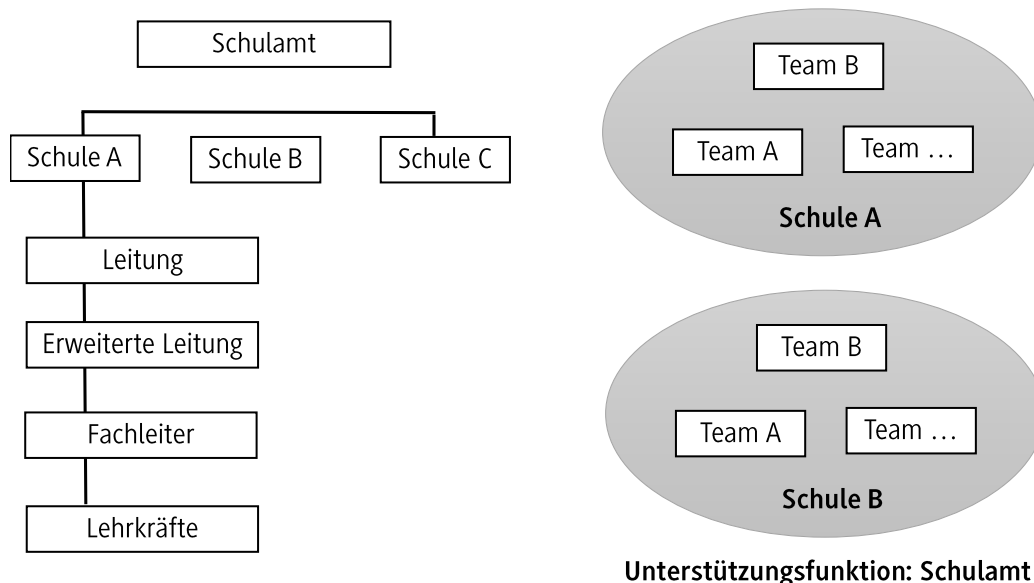


Abb. Hierarchische Struktur – Kleingruppenstruktur

Auf der **Schulebene** wäre es möglich, dass die hierarchische Struktur Schulleitung – Schulleitungsteam – Fachleiter – Lehrkräfte aufgelöst wird und die Lehrkräfte in Kleinteams, z. B. Jahrgangsteams, sich selbst organisieren, was teilweise in manchen Schulen bereits mehr oder weniger etabliert ist.

Man könnte an dieser Stelle so weit gehen, dass es gar keinen zentralen Stundenplan mehr gibt, sondern das Kleinteam für den Jahrgang selbstorganisiert Stunden, Fächer und Rhythmisierung wochenweise plant. Vielleicht gäbe es dann einmal drei Tage ein Matheprojekt für den gesamten Jahrgang zusammen und dann wieder abwechselnde Fächer klassenweise – je nach Bedürfnissen der Schüler*innen und auch der Lehrkräfte. So wäre es auch möglich, Entlastungen für Klausuren selbstständig im Team aufzufangen oder einmal einen freien Tag für eine Lehrkraft zu ermöglichen, z. B. für Fortbildungen oder private Termine.

Aber das geht doch nicht einfach so?

Das stimmt. Wichtig ist, dass bisherige Strukturen nicht einfach abgeschafft werden, sondern vorbereitend und stützend neue Strukturen und Regeln eingeführt werden, denn Selbstführung heißt nicht, dass es keine Regeln und Prozesse gibt. Es entstehen jedoch mehr Freiheiten und Handlungsräume, die von jedem Einzelnen mitgestaltet werden. So braucht es zum Beispiel klare Feedbackregeln, eine gemeinsame Kommunikationskultur oder auch Praktiken zur Entscheidungsfindung, um nicht eine „Machtleere“ oder ein Chaos zu schaffen.

2.2 Ganzheit – sich als „ganzer“ Mensch zeigen

Unter Ganzheit versteht Laloux, dass der Mensch als „ganzer Mensch“ auftreten darf und dabei all seine Emotionen, Ängste, Zweifel und Gedanken teilen kann. Konkret bedeutet dies, dass der Mensch nicht eine professionelle Maske tragen und nicht mit Betreten des Arbeitsplatzes einen Teil seines ICHs ablegen muss. Stattdessen darf er sich mit seiner vollkommenen Identität zeigen, so wie er ist, auch mit seinen Schwächen.

Meist haben wir uns schon so sehr an die „professionelle“ Rolle gewöhnt, dass es uns gar nicht mehr auffällt, wie viel wir eigentlich von unserer Ganzheit an der Tür zum Arbeitsplatz abgeben. Oft „kämpfen“ Arbeitnehmer um einen guten Eindruck bei der Führungskraft und zeigen somit auch im Umgang mit anderen ein großes Ego. Was wäre aber, wenn der Arbeitsplatz eine sichere Umgebung wäre?

„Enorme Energie wird freigesetzt, wenn wir endlich unsere Maske fallenlassen und wagen, ganz wir selbst zu sein.“ (Laloux 2016, S. 81)

Aber ist es nicht besser Job und Privates zu trennen?

Auch hier gibt Laloux in seinem Buch verschiedene Beispiele, wie Ganzheit gelebt werden kann und was dadurch bewirkt werden kann. Er verweist unter anderem auf Unternehmen, die Tiere in Büros und Meetings erlauben oder wo Mitarbeiter*innen mittags gemeinsam mit den Kindern essen. Es zeigt sich, dass dadurch eine viel lockere Atmosphäre entsteht und Spannungen untereinander deutlich weniger auftreten. Oder können Sie sich erinnern, dass Sie mal wirklich ausgeflippt sind, wenn Sie gerade mit einem Baby geschäkert haben?

Aber Sie sind doch ein ganzer Mensch als Lehrkraft?

Ja, in dem Job ist es unvermeidlich, dass die Grenze zwischen Job und Privates verschwimmt. Dennoch bin ich überzeugt, dass sehr viele Lehrkräfte tagtäglich mit Masken zu kämpfen haben. Diese zeigen sich zum Beispiel in Überzeugungen „Als Lehrkraft muss ich immer professionell handeln und die Klasse immer im Griff haben“ oder „Als Lehrkraft muss ich immer alles wissen und darf keine Fehler machen“. Dieses Tragen von Masken kostet sehr viel Energie, baut Angst vor Verletzbarkeit auf und schafft vor allem Distanz zwischen Menschen.

Wenn es jedoch eine Akzeptanz für alles, was sich zeigt, gibt, können Vertrauen und wahre Begegnungen entstehen, so dass der Mensch sich ganz frei entwickeln und eigene Bedürfnisse wahrnehmen kann.

Dies kann zum Beispiel durch Reflexionsräume gefördert werden, indem Coaching für jede Lehrkraft oder auch externe Beratung für Teams zur Unterstützung angeboten wird. Darüber hinaus eignet sich in der Schule das „kollegiale Teamcoaching“/die „kollegiale Fallberatung“, um gemeinsam in Resonanz zu kommen, Bedürfnisse zu erspüren und füreinander da zu sein. In solchen Räumen wird die Wahrnehmung geschärft und eine sichere Umgebung geschaffen, so dass sich jeder zeigen kann.

2.3 Evolutionärer Sinn – weniger kontrollieren, mehr erspüren

Beim Evolutionären Sinn geht es vor allem um das Spüren und Wahrnehmen anstatt des Kontrollierens und Vorhersagens. Der Sinn einer Organisation soll hierbei nicht als Marketingzweck oder Branding dienen, sondern den Menschen eine Orientierung für Handlungen und Entscheidungen geben. So gibt nicht die Analyse der möglichen Zukunft eine Antwort, sondern die Frage „Welches Handeln fordert unser Sinn von uns?“

„Was wäre, wenn wir nicht länger versuchen würden, die Zukunft zu erzwingen? Was wäre, wenn wir stattdessen einfach mit dem, was sich zeigen will, tanzen?“ (Laloux 2016, S. 111)

Wie soll das funktionieren?

Es ist auch nicht nur der Sinn allein, sondern noch viel mehr – in den Beispielen von Laloux geht es nicht mehr darum eine Strategie für die nächsten Jahre zu entwickeln und Zielvorgaben zu vereinbaren, die es zu erreichen gilt. Unsere Zukunft ist viel zu komplex, als dass wir wirklich vorhersagen könnten, was passieren wird.

Ich wette, dass kein Unternehmen die Corona-Pandemie in der Strategie mitgedacht hat. Daher geht es vielmehr darum, wirklich im hier und jetzt zuzuhören und wahrzunehmen. So entwickelte Buurtzorg zum Beispiel sein Handlungsfeld weiter, indem es in die Pflege ein Netzwerk der Prävention integrierte. Ein Team hatte darüber nachgedacht, dass durch häusliche Stürze Patienten meistens nicht wieder die bisherige Selbstständigkeit erreichen. Mithilfe von Angeboten der Ergotherapie und Physiotherapie kann jedoch das Sturzrisiko vermindert werden. Somit kann Buurtzorg den eigenen Sinn leben, denn es geht darum, den Patienten ein möglichst selbstständiges Leben zu ermöglichen. Hierfür ist es natürlich notwendig als Organisation gemeinsam, den Sinn zu entdecken und immer wieder zu hinterfragen und sich dadurch leiten zu lassen.

Aber Schule bereitet doch auf das Leben vor? Was soll noch kommen?

Im Großen und Ganzen stimmt dies auch – wofür steht aber Ihre Schule auch noch? Was ist das Besondere? Wofür stehen Sie morgens auf? – Hier können Sie als Kollegium einmal auf Entdeckungstour gehen:

- Welche Werte stehen für uns?
- Was ist unsere eigene Vision?

Vielleicht ist es „Die SchülerInnen auf ein erfülltes Leben vorzubereiten“ oder aber auch „Einen Ort der Begegnungen und Erfahrungen zu schaffen“. Je nach Sinn können sich dann im Schulkonzept ganz unterschiedliche Elemente zeigen, z. B. Tage der Stille oder aber auch ein Schulcampus, an denen regionale Vernetzungen Begegnungen ermöglichen.

Wichtig ist dabei, vor allem die Art des Zuhörens. Höre ich nur zu, um meine Perspektive bestätigt zu bekommen oder höre ich zu, um wahrzunehmen und zu erfahren?

Wenn Verslossenheit, Angst und vielleicht Zynismus zur Seite gelegt werden, und stattdessen beim Zuhörer das Herz geöffnet wird, kann er in Resonanz gehen und spüren, wohin die Reise gehen soll. Dann zeigen sich Impulse und Bedürfnisse des Systems. An der Stelle möchte ich auch auf die Theorie U von Otto Scharmer verweisen, der sehr detailliert auf den Prozess des Spürens und Zuhörens eingeht.

Wichtig**Die drei Prinzipien und ...**

All diesen Prinzipien liegt ein Fundament zugrunde: die eigene Haltung und Weltsicht – aus welcher Haltung heraus wünsche ich mir die Veränderung?

All die Praktiken wirken leblos und mechanisch, wenn sie nicht auf ein Verständnis des Füreinanders und auf ein Vertrauen in eigene Fähigkeiten aufbauen. Die Prinzipien dienen keinem ökonomischen Selbstzweck, sondern dem Wunsch nach Potenzialentfaltung – und diese geschieht vor allem auf Augenhöhe; auch wenn sich solche Unternehmen oft ökonomisch verbessern, da die Arbeitnehmer*innen motivierter sind.

**3. NEW WORK – Schule als Arbeitsort (er)leben**

An der ein oder anderen Stelle habe ich schon erwähnt, wie die Prinzipien sich auf der Schulebene zeigen können. An dieser Stelle möchte ich diese noch einmal aufgreifen und kompakt drei Impulse mitgeben, wie New Work Schule verändern kann.

Ich bin mir dabei bewusst, dass Sie bei der ein oder anderen Idee sicherlich "schön, aber wie soll das funktionieren" denken werden – manchmal braucht es aber genau das – Henry Ford hat angeblich schon gesagt: „Wenn ich die Menschen gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt schnellere Pferde.“ Wenn wir also etwas verändern wollen, müssen wir manchmal von dem Unmöglichem träumen.

Impuls # 1: die selbstverantwortliche Schule

Diesen Punkt habe ich schon im vorherigen Absatz angesprochen, ich möchte ihn an dieser Stelle gern noch einmal aufgreifen. Die jetzige Schullandschaft ist stark von Hierarchie geprägt. Kultusministerin, Schulaufsichten und Schulbezirke – Personen, die über Strukturen in Bildung entscheiden und kaum in Kontakt mit dem Endkunden, den SchülerInnen, stehen. Je nach Bundesland ist dabei die zentrale Führung unterschiedlich ausgeprägt – meist liegen jedoch wichtigsten Verantwortungsbereiche, wie zum Beispiel Personalmanagement und Unterrichtsvorgaben, bei den Ämtern und nicht in der Schule.

Tatsächlich gab es schon zu Beginn der 2000er Jahre ein Modellprojekt, bei dem Schulen mehr Verantwortungsbereiche übergeben worden – von Budget bis hin zu Personalentscheidungen.

Jedoch wurde dabei teilweise auch ein Fehler im Change Prozess begangen, denn wenn Strukturen an einer Stelle wegbrechen, müssen sie an anderen Stellen aufgebaut werden. Dies bedeutet auch,

dass hierfür Ressourcen zur Verfügung gestellt werden müssen, z. B. durch zusätzliches Personal, um neue Verwaltungsaufgaben übernehmen zu können oder durch externe Begleitung beim Aufbau einer eigenen Schulkultur.

Demnach stellt sich jetzt natürlich die Frage: Was wäre also, wenn Schule viel mehr Freiheiten bekäme und wie ein Unternehmen ökonomisch-sozial agieren müsste? Könnten nicht dann, Entscheidungen viel situations- und standortbezogener getroffen werden? Was wäre, wenn Personal-, Budget- und Gestaltungsverantwortung beim Schulteam liegen würden und nicht bei einer zentralen Verwaltungseinheit?

Schulen könnten somit viel besser auf individuelle Bedürfnisse des eigenen Standortes eingehen und Engpässe viel leichter händeln. Vielleicht braucht es an der einen Schule mehr Sozialarbeiter, weil die Schülerschaft viel heterogener und diverser ist und ggf. mehr Konflikte entstehen, und an der anderen Schule mehr Kooperationen mit Unternehmen, um SchülerInnen noch mehr zu fördern. Dies könnten Schulen mit einer eigenen Personal- und Budgetverantwortung viel leichter ermöglichen. Schulämter könnten an dieser Stelle vor allem unterstützend im Netzwerk wirken.

Gehen wir noch einen Schritt weiter: Was wäre, wenn sogar Gehälter im Team gemeinsam verteilt werden, um Engagement zu würdigen?

Ja, das alte System wäre damit über Bord geworfen. Die Attraktivität des Lehrberufs, die vor allem für sicherheitsorientierte Menschen in der Stellensicherheit liegt, würde damit vielleicht sinken. Gleichzeitig könnten dadurch aber auch neue Anreizsysteme entstehen, die wiederum für andere Menschentypen die Attraktivität steigern würde. Dies könnte die Vielfalt im Team fördern, so dass ein Schulteam aus einer bunten Mischung von Bewahrern, Strategen, Visionären und Machern bestehen und somit viel mehr Potenziale und Ressourcen bereitstellen könnte.

Impuls # 2: Rollen statt Stellen

Die klassische Sicht sieht vor, dass jede Lehrkraft im Durchschnitt 22–28 Unterrichtsstunden lehrt und zusätzliche Aufgaben, wie Schulentwicklung oder Mitarbeit in einer Arbeitsgruppe, übernimmt. Was wäre aber, wenn Schule in Rollen und Potenzialen denken würde? Was wäre, wenn eine Lehrkraft nicht mehr eine Stelle mit allen dazugehörigen Aufgaben übernehmen muss, sondern Aufgaben durch ein dynamisches Rollenverständnis situations- und personenspezifisch verteilt werden würden?

Rollen können dabei zum Beispiel Unterrichten, Personalmanagement, Schulentwicklung oder Kooperationen/PR sein. Sie sind dabei nicht an bestimmte Personen gebunden, sondern können für eine bestimmte Zeit von jemanden übernommen und wieder abgegeben werden.

Vielleicht würde dann ein Szenario entstehen, bei dem eine Lehrkraft mehr Stunden als üblich unterrichtet, weil sie sich ausschließlich darauf konzentriert, und bei dem eine andere Person vor allem die Rolle „Schulentwicklung“ innehat, weil dies ihrer Passion und ihren Fähigkeiten mehr entspricht. Dieser Gedanke ist nicht neu und an der ein oder anderen Schule gibt es bereits mutige Schulleitungen, die hierfür Lösungen, z. B. durch Abminderungsstunden, gefunden haben. Jedoch ist der Gestaltungsraum hierbei noch sehr eingeschränkt und die Stelle der Lehrkraft immer noch hauptsächlich an die Aufgabe des Unterrichts gebunden.

Darüber hinaus ermöglicht das Konzept der Rollen, dass auch über Stellen hinaus eine Mitarbeit möglich ist, so könnte zum Beispiel eine Lehrkraft mit der Hauptrolle „Unterricht“ sich auch für ein paar Wochen bei der Rolle „Schulentwicklung“ einbringen, weil sie hierfür einen guten Impuls beitragen kann.

Auch wenn dies sicherlich erst einmal neue Strukturen und Regeln benötigt, z. B. Austauschprozesse und Verteilung der Rollen, würde hier ein Raum für die persönliche Weiterentwicklung der Arbeitnehmer an Schule entstehen.

Vielleicht fragen Sie sich an dieser Stelle auch, wie das für SchülerInnen und Fächer funktionieren kann? – Ja, ich gebe Ihnen recht, im bisherigen System ist es eher schwierig. Was wäre aber, wenn wir das bisherige System nicht als Grundlage ansehen? Was wäre zum Beispiel, wenn die Lehrkräfte in Kleinteams organisiert sind und es immer mal wieder Phasen von fächerübergreifenden Projekten gibt? In diesen Zeiten könnten sicherlich manche Lehrkräfte auch andere Rollen übernehmen, ohne dass für die SchülerInnen wichtige Bezugspersonen wegfallen.

Impuls # 3: Verteilte Verantwortung

Dieser Punkt hängt sehr stark mit den ersten Impulsen zusammen. Durch Rollen und Abschaffung von Hierarchieebenen wird gleichzeitig auch die Verantwortung dezentralisiert.

Momentan liegt die meiste Verantwortung bei den Schulleitungen. Teilweise werden diese von einem erweitertem Schulleitungsteam entlastet, jedoch gibt es immer noch eine Auswahl an Personen, die für die gesamte Schule entscheiden.

Werden jedoch vernetzte und dynamische Strukturen aufgebaut, erhält jeder Mitarbeiter/jede Mitarbeiterin für seinen Arbeitsbereich mehr Entscheidungsbefugnisse und damit auch die Chance auf mehr Mitgestaltung und Selbstwirksamkeit.

Dies könnte sich zum Beispiel in kleinen Einheiten zeigen, z. B. Jahrgangsteam. Hier könnte sich das Lehrerteam selbst um Betreuungszeiten, Räumlichkeiten und Budgetverwaltung kümmern und somit gemeinsam mit der Schülerschaft Projekte entwickeln und direkt umsetzen. Auch dies hatte ich oben bereits kurz erwähnt.

Für eine solche verteilte Verantwortung ist es wichtig, dass es genügend Begegnungs- und Kommunikationsräume gibt, um sich auszutauschen und gemeinsam zu lernen und weiterzugehen. Hierfür eignen sich zum Beispiel Formate wie Standup-Meetings, Entscheidungsrunden oder Austauschrunden, wie Thinking Circles, um das Einbringen der eigenen Meinung und Gedanken zu fördern.

Oh ja, vielleicht müssen Sie gerade ein wenig durchatmen – aber denken Sie noch einmal an die Geschichte mit den Pferden und den Autos. Vielleicht möchten Sie sich auch einmal vorstellen, wie es wäre, kurz gemeinsam bei einem Standup-Meeting Informationen auszutauschen anstatt in einer Gesamtkonferenz zu sitzen? (s. dazu Möller 2020)

Es gibt auf jeden Fall sehr viele Möglichkeiten, Meetings durchzuführen und ich glaube, es wäre auf jeden Fall spannend, die eigene Praxis einmal genauer zu untersuchen.

Impuls

Zum Weiterdenken

Wichtig ist, dass jede Organisation ihren eigenen Weg finden muss. Es gibt keine Blaupause. Jedoch können wir uns von anderen inspirieren lassen und daran anknüpfen, ausprobieren und entwickeln.

Daher möchte ich Ihnen an dieser Stelle noch ein paar **Fragen zum Weiterdenken** mitgeben:

- Wie können wir uns an unserer Schule in einem vorgegebenen Rahmen selbst organisieren?
- Wie lässt sich ein Umfeld schaffen, in dem Selbstorganisation und intrinsische Motivation gedeihen können?
- Wie können die Menschen an unserer Schule ermutigt werden, Fehler zu machen und aus ihnen zu lernen?
- Wie kann eine Atmosphäre der Offenheit und des Vertrauens geschaffen werden?
- Wie kann es gelingen, dass wir uns als Schule aus uns herausentwickeln?

4. NEW WORK – der Weg dorthin

Wie in den oberen Absätzen schon beschrieben, kann eine solche Veränderung nicht von einem Tag auf den anderen passieren. Durch Selbstorganisation, Dezentralisierung und Ganzheit fallen viele Strukturen und Schutzmechanismen weg, die zunächst ausgeglichen werden müssen.

Um Verantwortung zu übernehmen, dynamisch und vernetzt zu arbeiten und sich offen und vertrauensvoll zu begegnen, braucht es vor allem eine gestärkte Kommunikationskultur, die nicht selbstverständlich ist. Darüber hinaus erfordert die neue Arbeitswelt eine gewisse Art von Selbstführung. Denn erst wenn ich meine eigenen Stärken und Bedürfnisse kenne, kann ich mich mit meinen Potenzialen an der richtigen Stelle einbringen, z. B. um gewisse Rollen aktiv zu übernehmen. Zudem muss in den neuen Handlungsräumen immer wieder das Vorgehen neu ausgehandelt und reflektiert werden, was eine wertschätzende Feedbackkultur erfordert.

Dabei muss nicht immer sofort das ganze System revolutioniert werden, manchmal genügen auch schon kleine Schritte und Veränderungen. Vielleicht picken Sie sich zunächst einzelne Elemente heraus und versuchen diese an Ihrer Schule zu integrieren. Hierfür möchte ich Ihnen ein paar Gedankenimpulse mitgeben:

Struktur und Organisation

Beobachten Sie, wie Verantwortung und Macht verteilt ist:

- Wie hierarchisch ist Ihre Schule aufgebaut?
- Wer trifft wie Entscheidungen?
- Wie sind Kommunikationsprozesse geregelt?
- Wie werden Aufgaben/neue Funktionen verteilt?

Veränderte Meetingkultur

Beobachten Sie Ihre Meetings und Konferenzen:

- Wie viel Ego wird von den einzelnen Menschen eingebracht? Oder zeigen wir uns eher als ganze Menschen?
- Welche Werte zeigen sich in unseren Meetings?
- Wie sind unsere Praktiken? Gibt es Regeln?
- Wie stark ist die Aufmerksamkeit und Achtsamkeit?
- Wie stark ermöglicht uns unsere Meetingkultur Ideen einzubringen und mitzugestalten?
- Welche alternativen Formen an Meetings wären vielleicht möglich?

Zusammenarbeit im Team

Beobachten Sie Ihre Zusammenarbeit und Aufgabenverteilung:

- Wie stark arbeiten Sie in multiprofessionellen Teams? Gibt es Räume für Austausch und gemeinsame Reflexion?
- Wie werden Aufgaben verteilt? Wodurch wird Mitgestaltung ermöglicht?
- Wie treffen Sie im Team Entscheidungen?
- Wie geben Sie sich gegenseitig Feedback? Wie offen ist Ihre Kommunikation?

Wenn Schule zu einem Ort von Potenzialentfaltung für die MitarbeiterInnen werden soll, braucht es Freiräume des Erkundens, des Ausprobierens und sich Begegnens. Es braucht vor allem auch Zeit und Begleitung, die inneren Kompetenzen, wie Überzeugungen und Teamkultur, aufzubauen und entsprechende Strukturen im außen abzubauen bzw. zu verwandeln, z. B. durch neue Organisations- und Verantwortungsstrukturen, Umgestaltung der Räumlichkeiten und Rhythmisierung von Zeiten.

Literatur

- **Laloux, F. (2016):** *Reinventing Organizations visuell: Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit.* Verlag Franz Vahlen München.

Zum Weiterlesen:

- **Breidenbach, J. & Rollow, B. (2019):** *New Work needs Inner Work: Ein Handbuch für Unternehmen auf dem Weg zur Selbstorganisation.* Verlag Franz Vahlen München.
- **Möller, Romy (2020):** *Let's meet! – Eine effiziente Meetingkultur an Ihrer Schule.* RAABE Stuttgart. Abrufbar unter: <https://www.raabits.de/schulleitung/kollegium/konferenzen/12334/lets-meet-eine-effiziente-meetingkultur-an-ihrer-schule> [letzter Abruf: 16.07.2020]

III.29

Projektmanagement

Schulentwicklung neu gedacht – mit Design Thinking

Romy Möller, Innovationsmoderatorin und Coachin



© RAABE 2020

© yangwenshuang/E+

Schulen stehen vor **vielen**: Digitalisierung, Ganztagskonzepte, individuelle Förderung... Viele Schulen sind auf dem Weg – nicht zuletzt im Zuge der Corona-Situation, Lösungen zu entwickeln und Neues auszuprobieren. Wäre es dann nicht ein Leichtes, diese Wege als Blaupause zu nehmen und einfach umzusetzen? So einfach ist es leider nicht. Jede Schule hat ihre Besonderheiten – sei es das Umfeld, die Ressourcen, das Kollegium ... Individuelle Lösungswege sind deshalb gefragt – **Best** Practice-Beispiele können lediglich inspirieren. Wie können Sie dies als Schule gestalten, wie können Sie bei der Schulentwicklung vorgehen? Eine Möglichkeit bietet die Methode „Design Thinking“ aus dem Innovationsbereich. Welchen Nutzen diese Methode bringt, wann sie einsetzbar ist und wie dies aussehen kann, erfahren Sie im folgenden Artikel.

KOMPETENZPROFIL

Zielgruppe:	Schulleitungsteams
Schlüsselbegriffe:	Projektmanagement, Innovation, Kreativität, Visionen
Einsatzfeld:	in der Organisations- und Teamentwicklung
Thematische Bereiche:	Projektmanagement, Schulentwicklung
Praxismaterialien:	Übung

Inhaltsverzeichnis

1.	Design Thinking – kreativ Lösungen entwickeln	3
M 1	Übung: Persona – Bedürfnisse und Ängste verstehen	5

2.	Design Thinking – Partizipation und Begeisterung schaffen	8
-----------	--	----------

1. Design Thinking – kreativ Lösungen entwickeln

Design Thinking ist eine Innovationsmethode, die auf einen strukturierten Problemlösungsansatz beruht und vor allem die Nutzerbedürfnisse in den Mittelpunkt stellt, damit Produkte oder Dienstleistungen mit entsprechendem Marktpotential entwickelt werden. Die Beteiligten wollen dabei das Problem erst richtig verstehen und aus diesem Verständnis heraus Lösungsideen generieren. Die Arbeit ist dabei sehr agil und iterativ, weil immer wieder reflektiert, angepasst und ausprobiert wird – frei nach dem Motto „fail and error“. Die Methode eignet sich vor allem für komplexe Probleme, wo es nicht „die EINE“ Lösung gibt, sondern durch Co-Kreation und Partizipation neue Wege gesucht werden müssen. Dabei sind Empathie, Offenheit, Kreativität und Zusammenarbeit sehr wichtig.

Wie sieht so ein Prozess nun konkret aus?

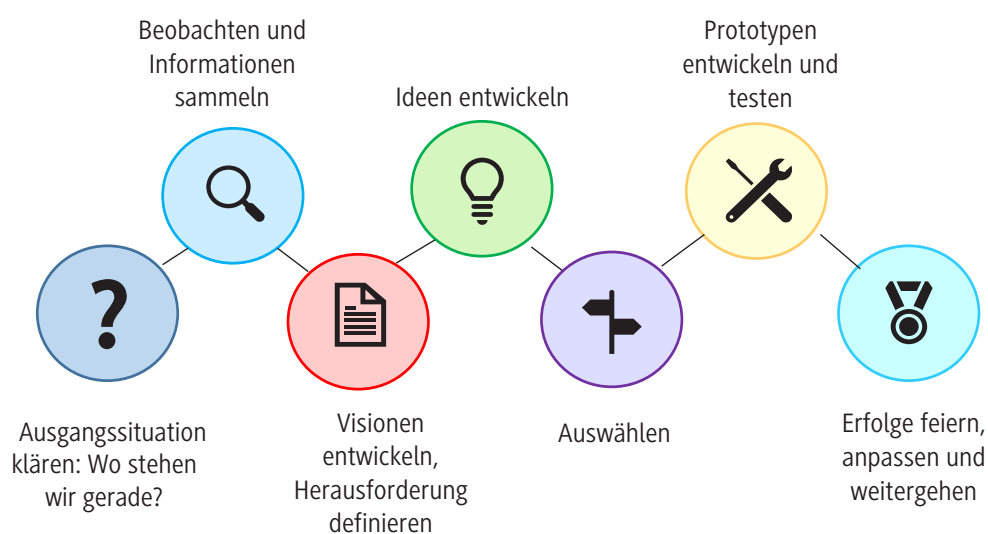


Abb: Der Prozess des Design-Thinking

1. Ausgangssituation klären.

Bevor Sie in die „Phase des Beobachtens und Verstehens“ gehen, sollten Sie schauen, von welchem Punkt aus Sie überhaupt starten. Meist sind wir so sehr im Tun verstrickt, dass wir vergessen einmal stillzustehen und wahrzunehmen. Dies ist aber sehr wichtig, um auch Ressourcen und Stärken zu kennen, auf die Sie dann im Schulentwicklungsprozess zurückgreifen können.

An dieser Stelle wechseln Sie die Brille „was können wir noch nicht, was müssen wir noch machen?“ mit der Brille „was haben wir bisher schon erreicht, worauf können wir stolz sein?“. Dies ist der sichere Hafen, den Sie immer wieder ansteuern können. Bei der einen Schule ist es vielleicht die exzellente Kooperation mit Unternehmen, bei der anderen eine gute Elternarbeit oder der extrem gute Zusammenhalt im Kollegium. Schon hier können Sie sehen, dass es keine Blaupause für alle Schulen gibt – denn jede Schule hat eine andere Ausgangslage.

Wichtig**Bestandsaufnahme**

Schauen Sie einmal im Kollegium gemeinsam, was bei Ihnen alles schon gut läuft; worauf können Sie stolz sein – fragen Sie gern auch SchülerInnen und Eltern.

Eine sehr schöne Idee ist immer das Erzählen von Erfolgsstorys: Erzähle eine Geschichte, wann du besonders glücklich in der Schule warst. Gern kann hier auch ein Schwerpunkt gesetzt werden, z. B. wo hast du Ganztag oder Elemente davon an der Schule schon als sehr gut erlebt.

Analysieren Sie diese Geschichten und halten Sie alle Erfolgsfaktoren und Ressourcen fest.

Dieser bewusst positive Blick auf die jetzige Situation stellt ein Gefühl der Fülle anstatt des Mangels her und kann somit Energie und Motivation freisetzen.

2. Beobachten und Informationen sammeln

Jetzt geht es darum, das Problem zu hinterfragen und zu verstehen. Hierfür tauchen Sie in die Perspektiven der „Kunden“:

- Welche Stakeholder gibt es im System?
- Welche Bedürfnisse haben Sie?
- Wie sehen sie die Schulentwicklung aus ihren Augen?

Werden Sie zum Detektiv und erkunden Sie Wünsche, Ängste und Gedanken. Welche Konflikte könnten entstehen? Welche Besonderheiten müssen beachtet werden? Welche Ressourcen könnten vielleicht auch eingebracht werden?

Wichtig ist hier die Geduld. Meist glauben wir, dass wir das Problem schon längst verstanden haben, z. B. die Entwicklung einer Ganztagschule, also müssen wir Arbeitsgruppen anbieten. Was wäre aber, wenn wir uns diesem „Problem“ mit ganz offenen Augen zuwenden. – Wer ist davon betroffen, was wünscht sich jeder, welche Chancen und Risiken entstehen? – Vielleicht kommen Sie dabei auf ganz andere Umsetzung als nur die Ergänzung von Arbeitsgruppen.

Im Design Thinking arbeitet man an dieser Stelle gern mit Personas – fiktiven Personen, die die Stakeholder vertreten, um sich besser in die Zielgruppen hineinversetzen zu können (siehe Übung). Darüber hinaus sind die Empathy Map, Customer Journey und die Stakeholderanalyse ganz beliebte Tools.

Das Ziel des Ganzen ist es, sehr tief in die Wahrnehmung und in das Erspüren des Systems zu gehen – denn hieraus lassen sich dann konkrete Herausforderungen, sogenannte Design Challenges, definieren.

Durch die Schulentwicklung, z. B. Schwerpunkt „Ganztag“, sind verschiedene Personengruppen betroffen. Um die Bedürfnisse und Ängste besser verstehen zu können, kann man eine fiktive Person, z. B. einen Schüler, mit Namen, Biographie, Interessen, Wünschen usw. sich „bauen“, um dann aus dieser Perspektive heraus die Situation wahrzunehmen und Herausforderungen an die Lösung zu formulieren.

Hierbei kann Ihnen und Ihrem Team die folgende Vorlage helfen:

Übung: Persona – Bedürfnisse und Ängste verstehen

M 1

Name, Alter: <i>Murat, 12 Jahre</i>	
Lebensumfeld/Hintergrund: (Eltern, Geschwister, Hintergrund, Freunde) <i>Die Mutter arbeitet im Schichtdienst, der Vater arbeitet im Büro und hat regelmäßige Bürozeiten, muss aber viel pendeln und ist manchmal auf Dienstreise; Murat hat noch eine ältere Schwester (14 Jahre) und einen kleinen Bruder (8 Jahre), die Familie wohnt am Stadtrand.</i>	
Interessen/Hobbys/was macht ihr Spaß?: <i>Fußball, er bewegt sich gern, hilft gern anderen; er trifft sich in seiner Freizeit gern mit Freunden draußen.</i>	Stärken/Schwächen: <i>Er ist ein mittelguter Schüler, ihm fällt das eigenständige Lernen sehr schwer, meist macht er die Hausaufgaben mit der Hilfe seiner Eltern, wenn er allein ist, vergisst er diese manchmal.</i>
Erwartungen/Wünsche: <i>Er möchte weiterhin seinen Sport machen und braucht Bewegung.</i>	Ängste/Hindernisse: <i>Er findet es ätzend, wenn er jetzt bis 16 Uhr in der Schule lernen muss. Zudem hat er Angst, dass er dann seine anderen Freunde von der anderen Schule nicht mehr sehen kann.</i>
Welche Kommunikationsmedien nutzt die Person? <i>Er benutzt viel das Handy, vor allem über Sprachnachrichten, er ist auch viel im Internet unterwegs.</i>	

Noch greifbarer wird die Persona, wenn Sie eine Bildcollage erstellen – suchen Sie ein Bild für die Person, stellen Sie das Umfeld, Hobbys, Gefühle usw. dar. Probieren Sie es einmal aus, Sie werden merken, Sie können sich auf einmal ganz leicht in die Person hineinfühlen und dann ihre Gedanken und Ängste begreifen. Sie sehen dann das Thema, z. B. „Ganztag“, aus den Augen der Persona und sehen vielleicht ganz andere „Baustellen“ als vorher.

Stellen Sie auch die anderen Beteiligten, z. B. Eltern, Lehrkräfte usw., dar. Reflektieren Sie zum Schluss, welche Erkenntnisse Ihnen dabei gekommen sind. Zeigt sich schon eine besondere Herausforderung, die Sie bei der Schulentwicklung mitdenken sollten?

3. Visionen entwickeln und Herausforderung formulieren.

Der Blick in die Vergangenheit und die gefühlte Gegenwart ist wichtig. Genauso wichtig ist auch der Blick in die Zukunft. Das Träumen kann uns noch einmal Sehnsüchte und Wünsche bewusst machen. Das heißt, bevor wir eine konkrete „Design Challenge“, für die Ideen entwickelt werden, formulieren, werfen wir den Blick noch einmal nach vorne:

- Wie würde unsere Schule aussehen, wenn wir die Herausforderung, z. B. Ganztag, geschafft haben?
- Was wäre dann anders?
- Woran würde man es erkennen?
- Was zeigt sich dann im Schulleben?
- Welche Elemente werden sichtbar?

Aus dieser Verbindung heraus – der tiefen Erkundung und der Blick in die Zukunft – kann nun die konkrete Herausforderung formuliert werden – welches KONKRETE Problem soll gelöst werden, z. B. ist es vielleicht nicht der Ganztag an sich, sondern eher die Stärkung der Kooperation der multi-professionellen Teams, so dass der Ganztag-Gedanke wirklich gelebt werden kann?

Tipp**Design Challenge**

Die Design Challenge ist die Herausforderung, die Sie lösen möchten. Es ist also ein Herzstück der Arbeit. Was sollten Sie dabei beachten:

- Denken Sie noch nicht an die Umsetzung, sondern haben Sie das Ziel im Blick. Was wollen Sie erreichen?
- Je schwieriger und unlösbarer die Herausforderung klingt, umso besser.
- Für die Design Challenge sind vor allem komplexe Probleme geeignet, hierfür lassen sich die besten Ideen im Kreativitätsprozess finden.
- Wenn Sie die Herausforderung gelöst haben, sollten Sie Ihrer Vision ein bisschen näherkommen.
- **Beispiele:**
 - Wie schaffen wir es, die Kooperation in den multiprofessionellen Teams zu stärken?
 - Wie schaffen wir es, im Ganztag für ausreichend Bewegung und Gesundheit für alle zu sorgen?
 - Wie schaffen wir es, Anspannung und Entspannung im Tagesverlauf sinnvoll zu kombinieren?

4. Ideen entwickeln

Im nächsten Schritt heißt es, Ideen für die konkrete Problemfrage zu entwickeln. – Auch wenn es jetzt für Sie noch unlösbar erscheint. Für diese Phase gibt es ein paar Regeln:

- Quantität vor Qualität. Produzieren Sie erst einmal Masse, aus der Sie später auswählen können. Manchmal inspiriert uns die eine Idee zu einem neuen Impuls. Sprechen Sie also alles aus.
- Denken Sie verrückt, die Umsetzung wird später gedacht.
- Bauen Sie aufeinander auf anstatt zu kritisieren.
- Machen Sie „Fehler“, denn Sie bringen Sie weiter.

Suchen Sie also nach neuen Lösungen, denken Sie groß und außerhalb der Grenzen – es geht hier noch nicht darum, die Machbarkeit zu prüfen. Sie dürfen sich jetzt erst einmal alles wünschen und träumen.

Tipp**Neue Ideen entwickeln**

Diese Fragen/Methoden können Ihnen helfen, neue Ideen zu entwickeln:

- Überlegen Sie, was Sie tun könnten, um sich von dem Ziel zu entfernen bzw. das Problem zu vergrößern? Drehen Sie dann die Intension dieser Gedanken um. Dies nennt man auch die Kopfstandmethode.
- Überlegen Sie, wie andere, z. B. Google oder Apple, das Problem lösen würden.
- Überlegen Sie, was Sie tun würden, wenn Zeit und Geld keine Rolle spielen würden.
- Und: Fragen Sie andere. Meistens fällt es uns leichter, für andere gute Lösungen zu finden. Nutzen Sie also das kreative Potential von Kollegen, Freunden und Fremden.

5. Auswählen

Vermutlich haben Sie jetzt viele Ideen gesammelt – bei der ein oder anderen mussten Sie vielleicht die Stirn runzeln oder lachen. Es sind aber garantiert auch ein paar Impulse dabei, mit denen Sie gern weiterarbeiten möchten. Daher kommt jetzt der Schritt der Auswahl.

Hier können Sie ganz unterschiedlich vorgehen – vielleicht machen Sie ein „Rosinenpicken“, bei dem jeder Teilnehmende seine 1–2 Lieblingsideen herausuchen kann oder Sie erstellen eine WOW-HOW-NOW Matrix, um Ideen zu clustern. Egal wie, jetzt kommt es darauf an, dass die „vielversprechendsten“ Ideen ausgewählt werden, mit denen Sie weiterdenken.

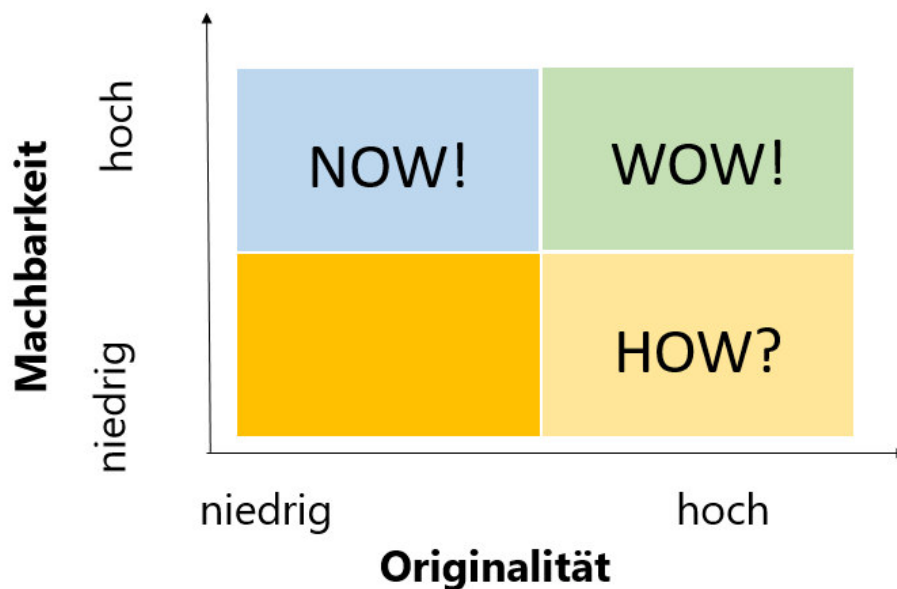


Abb. WOW-HOW-NOW Matrix

6. Prototypen entwickeln und testen

Jetzt geht es schon in die erste Umsetzung. Anstatt jahrelang Konzepte zu schreiben und zu zerdenken und alle Eventualitäten mitzudenken, geht es raus in die Realität:

Erstellen Sie die ersten Ideenskizzen oder auch „Kleinprodukte“, um zu schauen, ob die Ideen wirklich das Problem löst. Das können Interviews zu der Idee sein, Testphasen von zwei Wochen, z. B. kollegiale Hospitationen und danach Feedbackrunden, oder auch eine Testreihe mit einer Klasse. Sie müssen damit noch nicht alles mitdenken und die komplette Struktur des bisherigen Schulalltags über Board schmeißen und können dennoch schon die ersten Stolperstellen identifizieren und anpassen.

7. Erfolge feiern, anpassen und weitergehen

Ja, natürlich ist es nicht alles so easy und von heute auf morgen gemacht. An so einem Prozess hängt viel dran. Neben der Ideeentwicklung ist vor allem auch die Umsetzung und das Dranbleiben eine besondere Herausforderung. Hier spielt dann vor allem auch die Begleitung und Motivierung eine Rolle. Da stößt dann Design Thinking, welches vor allem auf die Entwicklung neuer Ideen fokussiert ist, an seine Grenzen. Nichtsdestotrotz ist es ein guter Impuls für einen Auftakt und für neue Wege. Darüber hinaus wird durch den Prozess eine hohe Beteiligung gefördert und allein dadurch schon Energie freigesetzt, so dass die Umsetzung auch Leichter gelingen kann. Denn wer setzt nicht lieber seine eigenen Ideen um als fremde?

Es gibt aber auch noch weitere Vorteile dieser Methoden.

2. Design Thinking – Partizipation und Begeisterung schaffen

Was wäre, wenn auch Sie die Schulentwicklung aus den Augen eines Designers betrachten würden? Was wäre dann anders? Welchen Mehrwert haben Sie als Schule?

- Die Innovationsmethode fordert zum **Mut zu Scheitern** auf: Beim Design Thinking geht es vor allem um ein iteratives Vorgehen. Es werden die ersten Ideen entwickelt, Prototypen erstellt, getestet und wieder angepasst. Anstatt lange zu überlegen und zu konzipieren arbeiten Sie hier eher mit der Schnelligkeit. Ideen werden nicht zerdacht und bis zu Tode diskutiert. Stattdessen geht das Team sofort mit „kleinen Produkten“ in die Erfahrungssammlung, um daraus lernen zu können. Der Vorteil ist klar: Ideen verstauben nicht in der Schublade – stattdessen wird die Motivation und die Energie hochgehalten, da die ersten Rückmeldungen gleich zu Beginn dem Team zur Verfügung stehen. Irgendwie ist es eine Art Spiel – Spaß und Ausprobieren.
- Design Thinking funktioniert am besten in gemischten Teams, um die notwendige Perspektivenvielfalt und Offenheit zu ermöglichen, denn wenn man immer wieder in derselben Suppe schwimmt, kommt vermutlich nicht viel Neues dabei raus. Durch diese Diversität stärken Sie zum einen das **Miteinander** im Kollegium, der Schülerschaft, den Eltern und Externen zum anderen entsteht dadurch eine **geteilte Verantwortung**.
- Da im Prozess die individuellen Ausgangssituationen und Fragestellungen betrachtet werden und keine Blaupause vorgelegt wird, gelingt die **Umsetzung und Integration** von Lösungen viel leichter, denn diese wurden von innen heraus entwickelt. Somit ist die **Akzeptanz** dafür viel mehr gegeben als durch externe Beratungen.
- Durch die starke Nutzerzentrierung und den Fokus auf das Problemverständnis beim Design Thinking wird verhindert, dass man nur oberflächliche Symptome behandelt. Stattdessen werden **ganzheitliche Perspektiven** eingenommen, die alle Beteiligten im System berücksichtigen.
- Design Thinking ist vor allem eine Haltung. Der Prozess lehrt uns Offenheit, Empathie und Kreativität, so dass auch **personale Kompetenzen** gefördert werden. Denn eins ist klar, Schulen werden immer wieder vor neuen Herausforderungen stehen – mit der Methode können aber immer wieder neue Lösungen entwickelt werden.