

Andrea Preußker

Robert Bosch Stiftung, Stuttgart

Michael Schratz

Leopold-Franzens-Universität, Innsbruck

Den digitalen Rückenwind zum Musterwechsel nutzen

Der Deutsche Schulpreis weist Wege zur *Next Practice*

DOI: <https://doi.org/10.53349/sv.2021.i1.a53>

Die Corona-Krise samt all ihren Erschwernissen kann auch als Chance für Schulentwicklung genutzt werden. Zahlreiche deutsche Schulen haben die Gelegenheit ergriffen – der *Deutsche Schulpreis SPEZIAL* stellt ihr pädagogisches Tun vor den Vorhang und bezeugt, wie kreativ und diszipliniert man aus der (gesundheitlichen) Notsituation eine pädagogische Tugend machen kann. Der Beitrag berichtet von den Aktivitäten und verlinkt diese, um aus diesen Beispielen allen Schulleiter*innen für eigene Initiativen in Krisenzeiten und darüber hinaus Mut zu machen.

Deutscher Schulpreis, Next Practice, Corona-Krise, Bildungsgerechtigkeit

Krisen: Beschleuniger und Verstärker

Krisen sind Entwicklungsbeschleuniger und Problemverstärker. Das haben die plötzlichen Schulschließungen verdeutlicht. Von einem Tag auf den anderen wurde der Unterricht auf den Kopf gestellt: Nicht mehr die Schüler*innen mussten aufgrund der Schulpflicht in die Schule kommen, sondern der Lehrstoff zu ihnen nach Hause.

Unerwartet auftauchende Krisen widerfahren so plötzlich, dass alles Bisherige außer Kraft gesetzt und die gewohnte Sicherheit abrupt verloren geht. Die mit der Schulschließung erzwungene Umstellung auf das virtuelle Lehren und Lernen hat von einem Tag auf den nächsten neue Kommunikations- und Organisationsformen erforderlich gemacht. Als die Schulen geschlossen wurden, herrschte bei der Schülerschaft noch Vorfreude auf unverhoffte „Corona-Ferien“. Anders die Situation auf Seiten der Lehrerschaft, was folgender Einblick offenbart.

Wir Lehrer*innen hingegen fragten uns eher, wie wir von jetzt auf gleich binnendifferenziert und kompetenzorientiert zu digital natives werden sollten, die die Bedürfnisse des einzelnen Schülers/der einzelnen Schülerin im Blick behalten und gleichzeitig Berge von verzweifelten E-Mails beantworten und unzählige Schülerergebnisse korrigieren sollten, ohne direkt selbst zu Robotern zu mutieren. Wir fühlten uns wie die moderne Version des Don Quijote – wir kämpften gegen unsere vollen Postfächer und leeren Druckerpatronen und folgten dabei sehr unterschiedlichen Überlebensstrategien: erstmal alles, was geht, einfach auf der schuleigenen Lernplattform hochladen und die Schüler*innen abarbeiten lassen, mit allen 33 Schüler*innen einer Klasse per E-Mail über mögliche Verbesserungen korrespondieren, Lösungen einscannen, Videokonferenzen mit 33 Teilnehmer*innen abhalten, täglich telefonieren, Wochenpläne anfertigen oder erste langfristige Projektideen entwickeln. Unsere Schüler*innen waren zwar dankbar für die lang etablierte Schulplattform, merkten aber schnell, dass sie ebenfalls (wie auch die meisten Lehrer*innen) nicht als digital natives geboren wurden und sich der Spruch ‚Jeder Lehrer tickt anders‘ insbesondere im Bereich des digitalen Distanzunterrichts zu bewahrheiten schien. Zusammengefasst lässt sich sagen, der Wille war da, aber zunächst überwog das engagierte Chaos. (Schley & Schratz, im Druck)

An dieser Erfahrungssequenz wird deutlich, dass Extremsituationen Schwachstellen zutage bringen. Seit Jahren liegen Forderungen, Empfehlungen, Konzepte und Erfahrungen zu einer neuen Unterrichtskultur im digitalen Zeitalter in vielerprobter Form vor. Sie wurden über Fortbildungsveranstaltungen angeboten, in Modellversuchen umgesetzt, in der Breite aber nur zögerlich angenommen und selten an Schulen systematisch umgesetzt. Es hing meist vom Engagement einzelner Lehrkräfte oder Schulleitungen ab, ob und wie Unterricht im Zeitalter der Digitalität gestaltet worden war.

Die Schulschließungen haben bewirkt, wozu ministerielle Verordnungen, Aus- und Fortbildungsveranstaltungen Jahre gebraucht hätten. Die Pandemie hat – nicht nur im Bildungswesen, sondern in der Weltgesellschaft – Routinen außer Kraft gesetzt und neue Sicht- und Handlungsweisen gefordert. Daher spricht Stöcker (2020, 15) vom „größten Experiment der Menschheitsgeschichte, allerdings eines ohne Kontrollgruppe“, da alle gesellschaftlichen Bereiche weltweit davon betroffen waren. In dieser Hinsicht könnte das erzwungene Aussetzen schulischer Routinen als Jahrhundertchance angesehen werden, um aus den disruptiven Erfahrungen zu lernen und Schule in der digitalen vernetzten Welt neu zu denken.

Was aber kann aus diesen gemeinsamen Erfahrungen gelernt werden? Einmal haben sie gezeigt, dass die üblichen Linienvorgaben der zahlreichen Behördenebenen keine verlässliche Basis für lokale Entscheidungen mehr geboten hatten. An vielen Schulen wurde zum ersten Mal das Experiment der autonomen Schule – im Sinne einer realen Eigenverantwortlichkeit – erprobt: jeder Standort musste selbst in aller Eile jene Konzepte und Maßnahmen entwickeln, die es ihnen in der Ausnahmesituation der Schulschließung ermöglichten, den Erziehungs- und Bildungsauftrag weiterhin zu erfüllen. Was ein tückisches Virus weltweit geschafft hatte, wäre wohl über herkömmliche Steuerungsmaßnahmen in zehn Jahren nicht erreichbar gewesen.

Der Wegfall der strukturierten Regelungsdichte hat zunächst zum Verlust von Orientierung und Sicherheit geführt, aber auch die unerwartete Chance eröffnet, aus den eingefahrenen

Strukturen auszubrechen, zu experimentieren und sich auf Unbekanntes einzulassen. Dazu der O-Ton aus einer Schule: „Corona bildete in dieser Zeit nicht nur eine enorme Herausforderung, sondern auch einen unverhofften Anstoß überkommene Strukturen infrage zu stellen und aufzubrechen, und das in einer Geschwindigkeit, die in einer normalen Situation unwahrscheinlich gewesen wäre.“

Krisen: gute Auslöser – schlechte Lehrmeister

Dass Krisen als Entwicklungsbeschleuniger und Problemverstärker wirken, hat sich in den Defiziten technischer Ausstattung sowie den fehlenden Konzepten und Erfahrungen der Lehrkräfte für eine digitale Unterrichtskultur gezeigt. Es wurde aber auch eindrücklich sichtbar, dass die Schüler*innen mit geringem Bildungskapital (Bourdieu 1992) vielfach auf der Strecke blieben und die Schule für sie als Lern- und Lebensort existenzielle Bedeutung hat.

Insofern sind Krisen zwar gute Auslöser, aber schlechte Lehrmeister. Dies lässt sich am hohen Prozentsatz von Lehrpersonen aufzeigen, die analoge Formate des Präsenzunterrichts auf die digitale Fernlehre übertrugen, aber keine nachhaltigen Konzepte für die Digitalisierung des Unterrichts entwickelt hatten (Deutsches Schulbarometer Spezial – Corona Krise). Umso mehr sollte der von der Pandemie ausgelöste digitale Rückenwind genutzt werden, die Erfahrungen kritisch zu reflektieren und sowohl auf bildungspolitischer Ebene als auch am jeweiligen Schulstandort zukunftsorientierte Maßnahmen umzusetzen.

Analoge Unterrichtskonzepte haben sich über die Distanz nicht bewährt – alternative Lernwege wurden erforderlich. Die Innovationsforschung erkennt in der Außerkraftsetzung von Routinen eine Inkubationsphase für das Entstehen von Neuem. Diese gilt es zu nutzen, um der Schule aufgrund der schöpferischen Phase neuen Sinn zu geben. Schüler*innen in schwierigen Ausgangslagen erforderten eine besondere Aufmerksamkeit und der Kontakt mit der deutschen Sprache nicht kundigen Eltern dolmetschende Vermittlung. Schulen mutierten zu Orten des Experimentierens und Erfindens und damit zu Zukunftswerkstätten des neuen Lehrens und Lernens.

Viele Schulen haben die Krise genutzt, um ihrer Schule einen neuen Sinn und damit eine neue Perspektive zu geben. Den Reichtum an schöpferischen Lösungen, die Schulen ge- und erfunden haben, durften wir in den Bewerbungen für den Deutschen Schulpreis 2020/21 Spezial erfahren. Sie haben die Krise zum Anlass genommen, innovative Wege einzuschlagen, das Lernen und Lehren neu zu denken und damit andere Schulen zu inspirieren, bewährte Strukturen und Handlungsweisen infrage zu stellen.

Den Schulpreis neu denken

Auch die für den Deutschen Schulpreis Verantwortlichen (Robert Bosch Stiftung und Heidehof Stiftung) mussten neu denken. Als die Pandemie im Frühjahr 2020 Deutschland erreichte, war schnell klar, dass Schulen den aktuellen Herausforderungen begegnen und ihre Organisa-

tion völlig auf „Fernbetrieb“ umstellen mussten. Dies nahmen die Stiftungen zum Anlass, um gemeinsam mit Expertinnen und Experten aus Wissenschaft und Praxis die Ausschreibung für den Deutschen Schulpreis neu zu konzipieren. Sie setzten auf die schöpferische Kraft der einzelnen Schulen, um deren Umgang mit dem Musterwechsel zur „next practice“ (Schratz 2008) sichtbar zu machen und zukunftstaugliche Ideen und Konzepte, die sie im Umgang mit der Krise entwickelt hatten, mit dem Deutschen Schulpreis 20|21 Spezial auszuloben.

Die Resonanz auf die Ausschreibung war groß: 366 Schulen, darunter 24 Deutsche Auslandsschulen, reichten ihre zukunftsweisenden Ansätze ein, die sie in den vergangenen Monaten entwickelt hatten. Die Vielzahl der Bewerbungen für den Deutschen Schulpreis 20|21 zeigt: Für viele Schulen ist die Pandemie trotz aller Anstrengungen ein Weckruf. Wichtige Entwicklungsschritte, die manche Schulen lange vor sich hergeschoben oder noch gar nicht auf ihre Agenda gesetzt hatten, wurden in der Pandemie beschleunigt umgesetzt. „Die Corona-Pandemie bot uns die großartige Chance, Schule neu zu denken!“, wie es eine Schulleiterin ausdrückte. „Neu denken“ meint, jenen Träumen und Visionen zum Durchbruch zu verhelfen, die viele als innere Bilder einer in Zukunft wünschenswerten Schule in sich tragen. „Das Bedürfnis nach Veränderung war schon vorher da, aber der Zeitpunkt nicht“, hieß es an einer anderen Schule.

Der Mut, der Tatendrang und die Kreativität dieser Schulen wurden bereits beim Lesen der Bewerbungen spürbar. Die Antworten und Lösungen, die die Schulen in der Corona-Zeit gefunden haben, sind so vielfältig, wie die Schulen selbst. Die Bandbreite der Themen und Schwerpunktsetzungen zeigt, dass es kein Patentrezept zur Neuausrichtung von Schule gibt, sondern ganz individuelle Antworten und Strategien gefunden werden müssen, um den Herausforderungen der Pandemie zu begegnen. Aus dem Eigensinn der Lehrkräfte für ihre Fächer wuchs der identitätsstiftende Gemeinsinn, der die schöpferische Energie freizusetzen vermochte, um die Schule neu zu erfinden.

Mit allen Bewerberschulen wurden im Rahmen des Auswahlprozesses Video-Interviews geführt, um die einzelnen Schulen, deren Erleben und Alltag und den aktuellen Entwicklungsstand der Konzepte und ihrer Umsetzung kennenzulernen. Auf Grundlage der Bewerbungsunterlagen und der Interviews wurden vom Auswahlgremium 121 Schulen für das Schulpreis-Camp (im Online-Modus) empfohlen. Über einen Vergleich der Bewerbungen und der Empfehlungen des Auswahlgremiums wurden folgende sieben übergreifende Themen ausgemacht, in denen diese Schulen während der Schulschließung einen Schwerpunkt gelegt hatten.

Beziehungen wirksam gestalten

Erfolgreiches Lernen braucht gute pädagogische Beziehungen – umso mehr, wenn in der Corona-Krise die Schule als sozialer Raum und als Ort der Begegnung wegfällt. Viele Schulen zeigen, wie in der Pandemie die Resilienz der Schüler*innen gestärkt und gute, vertrauensvolle Beziehungen zwischen Lernenden, Lehrkräften und Eltern fortgeführt und ausgebaut werden

können. Schulen haben beispielsweise regelmäßig Fotopost an die Kinder verschickt, eine Telefonsprechstunde eingeführt oder ein gemeinschaftliches Buchprojekt umgesetzt.

Bildungsgerechtigkeit fördern

In der Corona-Krise haben Schulen innovative Wege gefunden, um sicherzustellen, dass – unabhängig der sozialen Herkunft – kein Kind zurückbleibt. Sie haben zukunftsfähige Konzepte erarbeitet, damit alle Schüler*innen während der Pandemie am Unterricht teilhaben können und damit unterschiedliche Bildungschancen ausgeglichen werden. So ermöglichten die Schulen beispielsweise dank WLAN-Hotspots und Guthaben-Karten, dass alle Lernenden am digitalen Unterricht teilhaben können. Sie nutzten verschiedene Kommunikationskanäle, um alle Schüler*innen im sehr heterogenen Sozialraum zu erreichen oder waren als „24h-Anlaufstelle“ eine konstante Stütze für Kinder in instabilen Familienkonstellationen.

Digitale Lösungen umsetzen

Das digital gestützte Lernen und Lehren zählt für viele Schulen während der Pandemie zu den größten Herausforderungen. Eine funktionierende technische Infrastruktur zu realisieren stand dabei meist in ihrem Fokus. Doch zahlreiche Schulen haben darüber hinausgedacht und kreative digitale Lösungen für den Unterricht entwickelt. Sie haben – zum Teil auch ohne übliche technische Ausstattung – einen Weg gefunden, die digitale Schule neu zu denken und zum Beispiel virtuelle Betriebsbesichtigungen ermöglicht, Lernpatenschaften im digitalen Raum umgesetzt oder Schüler*innen dazu befähigt, eigene digitale Anwendungen zu entwickeln.

Alle Schüler*innen individuell fördern

Zahlreiche Schulen mit einer sehr heterogenen Schüler*innenschaft sind in Zeiten von Corona noch mehr als sonst gefordert, individuelle Unterstützungsangebote für ihre Kinder und Jugendlichen zu entwerfen und über vielfältige Wege an die Familien heranzutragen. Sie bieten zum Beispiel wöchentliche digitale Lerncoachings, Sprechstunden und Hausbesuche an, erarbeiten individuelle Lernpläne und stellen sicher, dass regelmäßige Feedbackschleifen stattfinden. Lehrkräfte drehten eigens Videos für Kinder, die nicht lesen können oder entwerfen gemeinsam differenziertes, fächerübergreifendes Unterrichtsmaterial für eine Projektwoche in der Natur.

Tragfähige Netzwerke knüpfen

Schulen brauchen starke Partner für die Umsetzung ihrer Konzepte – Partner, die zum Beispiel dabei unterstützen, alle Kinder zu erreichen, die Nachbarschaft zu integrieren und au-

ßerschulische Lern- und Erfahrungsräume zu eröffnen. Dies gilt besonders in herausfordernden Zeiten wie der aktuellen Corona-Pandemie. Viele Schulen haben deshalb ihre Netzwerke gestärkt und ausgebaut. Sie haben beispielsweise zusammen mit Universitäten die Lernenden auf das wissenschaftliche Arbeiten vorbereitet, die Schulseelsorge mit Unterstützung der Kirchengemeinde auch im Lockdown virtuell fortgesetzt oder gemeinsam mit der Nachbarschule ein Sommercamp für Kinder mit Unterstützungsbedarf organisiert.

Selbstorganisiertes Lernen ermöglichen

Auch in der Pandemie setzen viele Schulen auf die Eigenverantwortlichkeit ihrer Schüler*innen: Sie entwickeln und erproben innovative Konzepte, um Selbstlernkompetenzen in Zeiten von Fern- oder Hybridunterricht weiter zu stärken. Die Schulen richteten zum Beispiel eine „Studyhall“ ein, die es den Schüler*innen ermöglichte, trotz Lockdown an einem physischen Arbeitsplatz selbstorganisiert zu lernen. Begleitend konzipierten die meisten Schulen Wochenpläne oder Portfolios und trainierten das Formulieren von Lernzielen und das selbstständige Planen von Lern- und Pausenzeiten, so beispielsweise in digitalen Lernbüros.

Zusammenarbeit in Teams stärken

Wenn Lehrkräfte professionell kooperieren, können sie gemeinsam Ressourcen nutzen und vielfältige Potenziale entfalten – sie können voneinander lernen, Neues ausprobieren, Projekte zusammen umsetzen oder Konflikte lösen. Viele Beispiele innovativer Schulen zeigen, wie dies in der Corona-Krise gelingen kann. Sie haben unter anderem Unterrichtseinheiten über eine Plattform für das gesamte Kollegium zur Verfügung gestellt, auch im Digitalunterricht gegenseitig hospitiert, einen Krisenstab gegründet oder auf digital erfahrene Lehrkräfte gesetzt, um das Kollegium fortzubilden.

In diesen sieben Themengruppen präsentierten die 121 Schulen während des Schulpreis-Camps einander ihre Konzepte, diskutierten über ihre Erfahrungen während der Schulschließung und berichteten über Gelingensbedingungen und Stolpersteine. Als externe Anregung zur Auseinandersetzung stellten Wissenschaftler*innen über Kurzvorträge den aktuellen Stand der Forschung in den einzelnen Themenbereichen vor. Die Konzepte der am Camp teilnehmenden Schulen finden sich [hier](#).

Über alle Themen hinweg zeigte sich, dass Schulen die Krise vergleichsweise gut gemeistert hatten, wenn sie flexibel und bedarfsorientiert auf die konkreten vor Ort reagieren konnten. Schulen, die sich als lernende Schulen begriffen und neuer Erkenntnisse aus der Schulentwicklungsforschung umgesetzt hatten, waren oftmals im Vorteil: Sie konnten rasch die konkreten Bedarfe und Bedürfnisse der Schüler*innen, Kolleg*innen und der Elternschaft identifizieren und passgenaue Maßnahmen definieren, mit denen sie auch während der Pandemie wirksame Lehr-Lernbeziehungen sicherstellen konnten.

Als wichtige Erkenntnis zeigte sich in der Auseinandersetzung der Schulen, dass die Rahmenbedingungen vor Ort (sozialräumliche Lage, Zusammensetzung der Lehrerschaft, Schulbiografie etc.) im Umgang mit der Krise eine zentrale Rolle spielten. Die *eine* Lösung zum Umgang mit Herausforderungen gab und gibt es nicht, vielmehr haben die Bewerberschulen des DSP Spezial eine Vielzahl von innovativen Konzepten entwickelt. An vielen Schulen war und ist die Krise Anlass für die weitere Entwicklungsarbeit: Während der Schulschließung erprobte Ideen und Konzepte werden überprüft, angepasst und modifiziert. Auf diese Weise entstehen tragfähige Ansätze zur Verbesserung der schulischen Arbeit, die auch langfristig Bestand haben können.

Im Anschluss an das Schulpreis-Camp beriet die Jury über die vorgestellten Konzepte und nominierte 18 Schulen für den Deutschen Schulpreis 20|21 Spezial. An diesen Schulen fanden im Frühjahr 2021 digitale Schulbesuche statt, welche die Grundlage für die finale Auswahl der Preisträgerschulen bildeten. Dabei ging es vor allem darum, die Übertragbarkeit der Erfahrungen in die Breite zum Nutzen anderer Schulen zu überprüfen und die Nachhaltigkeit der Konzepte sicherzustellen. Die Preisverleihung an die ausgezeichneten Schulen erfolgte im Mai 2021 durch Bundespräsident Steinmeier im Online-Format und kann [hier](#) angesehen werden.

„Es gibt nichts Gutes, außer man tut es ...“

Mit diesem Zitat von Erich Kästner laden wir ein, von den Bewerberschulen zu lernen. Ihre Erfahrungen, Ideen und Konzepte geben Impulse für die Neugestaltung der Beziehung von Lernen und Lehren. Die Schulen haben in der Krise gezeigt: Stillstand gibt es nicht. Niemand kann gegen Lernen immunisiert oder für die Entwicklung visionärer Konzepte unter Quarantäne gestellt werden. Die Schulgemeinschaft hat während der Pandemie voneinander und miteinander gelernt und beeindruckend Neues entstehen lassen. Jetzt richten sie ihren Blick nach vorn und arbeiten daran, ihre neuen Ansätze im Präsenzunterricht weiterzuentwickeln.

Sie eint die Überzeugung, dass es eine Rückkehr zu Schule und Unterricht vor Covid-19 nicht geben darf. Im Bildungswesen gibt es keine zentralen Lösungen für lokale Herausforderungen. Daher ist die Innovationskraft vor Ort am einzelnen Standort entscheidend, um das Schulsystem zukunftsfähig zu machen.

Literaturverzeichnis

Schley, W. & Schratz, M. (im Druck). *Führen mit Präsenz und Empathie*. Werkzeuge zur schöpferischen Neugestaltung von Schule und Unterricht. Weinheim: Beltz.

Schratz, M. (2008). Von best practice zu next practice. Musterwechsel braucht Leadership. In U. Stadler-Altmann, J. Schindele & A. Schraut (Hrsg.), *Neue Lernkultur – neue Leistungskultur* (S. 331–344). Bad Heilbrunn: Klinkhardt.

Stöcker, C. (2020). *Das Experiment sind wir*. Unsere Welt verändert sich in einem so atemberaubenden Tempo, dass wir von Krise zu Krise taumeln. Wir müssen lernen, diese enorme Beschleunigung zu lenken. München: Blessing.

Autor*innen

Andrea Preußker

Teamleiterin im Bildungsbereich der Robert Bosch Stiftung. Seit 2012 verantwortet sie mit ihrem Team den Deutschen Schulpreis.

Kontakt: andrea.preussker@bosch-stiftung.de

Michael Schratz, Univ.-Prof. Mag. Dr.

Professor i. R. für Schulpädagogik am Institut für LehrerInnenbildung und Schulforschung der Universität Innsbruck, Gründungsdekan der School of Education. Arbeitsbereiche: Lehrerbildung und Qualifizierung von Führungskräften mit den Schwerpunkten Leadership und Lernen, Schul-, Unterrichts- und Systementwicklung. Wissenschaftlicher Leiter der Leadership Academy, Past President von ICSEI (International Conference for School Effectiveness and Improvement), Sprecher der Jury des Deutschen Schulpreises.

Kontakt: michael.schratz@uibk.ac.at