

Infektionsschutzgründen zu begrenzen, wie es die mutige Rektorin der Freiherr-von-Stein-Schule Hünfelden inmitten der Krise gemacht hat. Anders als die anderen Schulen, die die geplanten Schulentwicklungstage absagten, ermöglichte sie es – auch unter Corona-Bedingungen –, agile Schulentwicklung zu betreiben, indem sie sich auf 30 repräsentativ zusammengesetzte TeilnehmerInnen beschränkte. Auch das Grimmelshausen Gymnasium Gelnhausen hat bewiesen, dass man durch eine umsichtige Organisation, auch unter Corona-Bedingungen, mit mehr als hundert KollegInnen eine Zukunftswerkstatt durchführen kann. Durch Maskenpflicht und die Wahl eines gut belüfteten Ortes sorgten die Leitungen beider Schulen für ausreichende Sicherheitsbedingungen.

Doch auch wenn Bedenken eine Präsenzveranstaltung verhindern ist eine Einbeziehung aller Beteiligten durch digitale Unterstützungsformate wie Zoom möglich. Das Nachdenken über alternative Konferenzformate – unter Einsatz digitaler Technologien – erweist sich so als ein viel versprechender Ansatzpunkt für die schrittweise Entwicklung der Resilienten Schule – denn es ist durchaus möglich, dass wir in den nächsten Jahren vor ähnlichen Herausforderungen stehen werden und die Nutzung digitaler Systeme benötigen, um den Betrieb unter Krisenbedingungen aufrechterhalten zu können.

Die »Corona-Chance« besteht vor diesem Hintergrund darin, schon jetzt analoge und digitale Formate zu entwickeln, zu erproben und auszuwerten, damit wir nicht nur krisensicher werden, sondern auch neue Wege des Lehrens, Lernens und Kommunizierens erproben.

Entwickeln Sie einen Ablaufplan!

Die Zukunftswerkstatt sollte durch eine repräsentativ zusammengesetzte Steuergruppe – in der Regel in Kooperation mit einem erfahrenen Moderator/Schulentwickler – vorbereitet werden. Das Vorbereitungsteam sollte einen Ablaufplan entwerfen, der für alle Beteiligten als Orientierung dient sowie die räumlichen und sächlichen Voraussetzungen klären.

Im Anhang stelle ich zur Anregung Ablaufpläne für ein- und zweitägige Werkstätten vor, die sich in der langjährigen Praxis bewährt haben. Sie sind baukastenartig aufgebaut, so dass Sie die Ablaufelemente nach Ihren spezifischen Bedürfnissen modifizieren können.

Alle Ablaufpläne sollten – wie nachfolgende Übersicht zeigt – drei simplexe Kernphasen beinhalten:

Eine »Diagnosephase« (1), eine »Visionenphase« (2) und eine »Umsetzungsphase« (3).

Die neue Zukunftswerkstatt – ein wirksames Instrument Wertschätzender SE

Die Zukunftswerkstatt ist
angewandte salutogene Führung



Drei Schritte zur
guten & gesunden Schule:

- 1. Diagnose-/Wertschätzung**
»Ich blick durch«
- 2. Visionenphase**
»Es lohnt sich«
- 3. Umsetzungsphase**
»Ich kanns packen«

Vor dem Einstieg in diese drei Phasen wird die Zukunftswerkstatt mit einer einführenden Rede der Schulleitung oder von VertreterInnen der Steuergruppe eröffnet. Diese sollte als pointierte »Brandrede« konzipiert sein, die allen Beteiligten das Ziel der Veranstaltung und die Dringlichkeit des Anliegens verdeutlicht. Die Schaffung eines »bedeutungsvollen Kontextes«, der den inhaltlichen Rahmen der Veranstaltung überzeugend setzt, ist nach meiner Erfahrung entscheidend für den Erfolg. Hierzu kann auch ein einführender Expertenvortrag zu den jeweiligen Schlüsselthemen dienen.

Konzipieren Sie eine Diagnosephase!

Nach der programmatischen Einstimmung durch die Schulleitung oder durch VertreterInnen der Steuergruppe beginnen wir mit einer »Diagnosephase«. Diese kann je nach Zielstellung unterschiedlich gestaltet sein. Während sie in der klassischen Zukunftswerkstatt, wie sie von Robert Jungk entwickelt wurde, als »Kritikphase« konzipiert war, favorisieren wir in der »Neuen Zukunftswerkstatt« einen ausgewogenen Blick auf Stärken und Schwächen bzw. Entwicklungsbedarfe. Eine einseitige Fokussierung auf die

Schwachstellen führt leicht zur Demotivation. Außerdem verfügt jede Schule über Stärken, die nur selten angemessen gewürdigt werden. Deshalb ist es wichtig, bei der Analyse auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen der Herausarbeitung der Schwächen bzw. Entwicklungsbedarfe und einer Würdigung der vorhandenen Stärken zu sorgen. Als leicht zu handhabendes und erkenntnis- und engagementförderliches Instrument hat sich die SWOT-Analyse erwiesen.

Die SWOT-Analyse:

Zunächst richten Sie in einem Raum vier Stationen zu den Diagnosethemen »Schwächen«, »Stärken«, »Risiken« und »Chancen« ein und bilden vier Gruppen, die sich den Stationen zuordnen. An jeder Station steht eine Pinnwand und liegen Moderationskarten und Nadeln oder Post-its sowie Eddings bereit. Jede Gruppe hat 15 Minuten Zeit, sich über ihre Diagnosen auszutauschen, die wichtigsten Punkte auf Karten zu notieren und wechselt dann im Uhrzeigersinn zur nächsten Station. An der letzten Station hat die Gruppe die Aufgabe die gesammelten Diagnosepunkte zu clustern und einen Kurzvortrag vorzubereiten, um dem Plenum die Kerneinsichten vorzutragen.

Auf diese Weise erhalten Sie und Ihre KollegInnen in 60 Minuten nicht nur eine detaillierte Diagnose Ihrer Schul- und Unterrichtswirklichkeit, sondern haben Sie auch das Wissen aller Schlüsselpersonen vernetzt und eine Basis für deren Engagement gebildet. Es handelt sich um eine Form der Wertschätzenden Befragung, denn die Beteiligten werden als Experten behandelt, was dazu beiträgt, dass sie Verantwortungsbereitschaft für die anstehende Problemlösung entwickeln.

SWOT-Analyse

4 Stationen x 15 Minuten

Station 1: »Schwächen« = rote Karten

Benennen Sie die wichtigsten »Schwächen« oder besser »Entwicklungsbedarfe« Ihrer Schule. Was sind aus ihrer Sicht zentrale »Baustellen«?

Station 3: »Risiken« = blaue Karten

Benennen Sie die wichtigsten Risiken, die Sie sehen, wenn Sie sich mit Ihren KollegInnen auf eine gemeinsame Veränderungsreise begeben

Station 2: »Stärken« = grüne Karten

Benennen Sie die wichtigsten Stärken, die Sie beibehalten und vielleicht sogar ausbauen wollen – Was sind die besonderen Stärken Ihrer Schule?

Station 4: »Chancen« = gelbe Karten

Benennen Sie die wichtigsten Chancen, die Sie sehen, wenn es Ihnen gelingt, zusammen mit Ihren KollegInnen Ihre Visionen bzw. Wünsche nach der Entwicklung einer zukunftsorientierten Konzeption Ihrer Schule umzusetzen.

Anleitung:

- Bei 40 TN 4 Stationen (Karten, Stifte, Pinnadeln oder Post-its) zu denen die TN alle 15 Min. wechseln. Bei der vierten Runde clustert die Gruppe die Karten und bereitet eine fokussierte Präsentation der Ergebnisse vor.
- In der letzten Runde nehmen die Gruppen ihre geclusterte Ergebnistafel und bringen sie ins Plenum.
- Bei 80 oder mehr TN 2x4 Stationen in zwei Räumen, damit die Gruppen nicht zu groß werden.

Nachdem die Gruppen die vier Stationen bearbeitet haben, stellen sie ihre Einsichten im Plenum vor und es kann sich eine kurze Diskussion anschließen. Auf diese Weise entsteht eine Diagnose, die die Sicht aller Beteiligten einbezieht und damit nicht nur ein gemeinsam geteiltes Problembewusstsein erzeugt, sondern auch die Bereitschaft für ein Engagement in der nun folgenden »Visionenphase« sowie der abschließenden »Umsetzungsphase« erhöht.

Zunächst jedoch folgt eine Kaffeepause, denn es ist wichtig, viel Raum für den freien Austausch zu schaffen.

Der Resilienz-Check:

Wenn im Vordergrund der Zukunftswerkstatt der Einstieg in die mittel- und langfristige angelegte Entwicklung zur Resilienten Schule steht, sollten die offen angelegten Fragen der SWOT-Analyse auf essentielle Resilienz-Anforderungen zugespitzt werden. Ziel ist es hier, bei allen Beteiligten kritische Analysefähigkeiten

anzubahnen und kreative Phantasie für mögliche Resilienzmaßnahmen zu fördern.

Ich habe diesen Resilienz-Check als Test konzipiert, der darauf abzielt, in möglichst einfacher Form einen schnellen Eindruck vom gegenwärtigen Resilienz-Status und der Zukunftsfähigkeit Ihrer Schule zu liefern. Die Fragen liefern zugleich auch erste Ansatzpunkte für mögliche Interventionsmaßnahmen. Sie können diesen Test von den Teilnehmer/innen der Zukunftswerkstatt auch vor der Veranstaltung durchführen lassen. Sie erhalten so ein anschauliches Diagramm, das schon auf den ersten Blick allen Beteiligten deutlich macht, wie es um Ihre Schule steht und welche Entwicklungsbedarfe und Entwicklungsthemen sich zeigen.

Die Fragen des Tests weisen nicht von Ungefähr weitgehende Übereinstimmungen mit »Future Fridays« (Burow 2020), meinem Test zur »Zukunftsfähigkeit« von Schule auf, den ich in meinem Plädoyer für ein »Schulfach Zukunft« vorgestellt habe. Denn auch unabhängig von Corona waren diese Entwicklungsschwerpunkte seit langem gefordert. Sie finden den Resilienz-Test in *Kapitel 6* und zusätzlich im Internet, so dass Sie ihn ausdrucken und gemeinsam nutzen können.

Die Visionenphase

Wenn die Beteiligten erkannt haben, wie Stärken, Schwächen, Risiken und Chancen gesehen werden, dann geht es in einem zweiten Schritt darum, Vorstellungen zu entwickeln, wie eine zukunftsorientierte, »Resiliente Schule«, die wir uns wünschen, aussehen könnte.

In der Visionenphase geht es vor allem darum, den Blick durch die Chancenbrille für Möglichkeiten »eingreifender Zukunftsgestaltung« zu schärfen, um im Sinne von Bruch und Vogels (2009) Konzept der organisationellen Energie die häufig vorherrschende »korrosive Energie« in »produktive Energie« zu verwandeln.

Diesem Ziel dient die Visionenphase. Grundlegend für diesen Übergang ist - wie nachfolgendes Schaubild illustriert - ein Perspektivenwechsel: die Ersetzung linearen Denkens durch transformatives Denken, Fühlen und Handeln. Was verstehe ich darunter?