

Schule als hybrides System braucht neue Führung



Deutsche Schulen haben viele Kraftakte geleistet, um aus dem „digitalen Steinzeitalter“ nach und nach herauszufinden. Demografischer Wandel, zunehmende Migration, Technologien und innovative Lehr- und Lernformate erfordern Schulräume, die aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen gerecht werden müssen. Daher entwickeln wir mit den Schulen ein hybrides System des Lehrens und Lernens, das eine entsprechende hybride Führung braucht.

Was bedeutet hybride Führung?

Der ‚Sprung ins kalte Wasser‘ im Frühjahr 2020 aus Anlass der damals neuen Corona-Regeln ließ unbeachtet, dass es sich mit der Umsetzung von ‚Homeschooling‘ und Online-Unterricht um einen sehr komplexen Change-Prozess handelte. Lehrende haben viel Neues hervorgebracht, das nun in die Schulentwicklung in einem methodengeleiteten Prozess verstetigt werden soll.

Digitale Führungskompetenz ist eine Querschnittskompetenz, d. h. sie beinhaltet verschiedene Teil- und Schlüsselkompetenzen. Diese müssen für die konkreten Führungsaufgaben ermittelt, definiert und gewichtet werden. Im Kern geht es darum, die Führungskompetenz dahingehend zu entwickeln, dass mit Veränderung und neuem Konzept geführt wird. Dabei muss für den digitalen Arbeitskontext insbesondere die Entwicklung von Medienkompetenz für Lehr-

Schule als hybrides System braucht neue Führung

und Führungskräfte unverzichtbar aufgebaut werden. Für die Entwicklung des eigenen Ensembles an Führungskompetenzen gilt es insbesondere auf die personalen und sozialen Teil- und Schlüsselkompetenzen zu achten, während bislang das Augenmerk bei Führung auf den Methoden- und Fachkompetenzen lag.

Aufgrund des komplexen Arbeitsumfeldes sollten Formen der hybriden Zusammenarbeit in den meisten Fällen heutzutage nicht primär digital, aber durch digitale Elemente geprägt sein. Ein neues hybrides Führungskonzept an Schulen braucht daher eine genaue Beschreibung der Anlässe, Funktionen des kollaborativen Umfeldes und der tauglichen Instrumente sowie des zu erwartenden Erfolges. Letzteres wird entscheidend für die Akzeptanz sein.

Schulen und berufsbildende Einrichtungen sind per se intelligente Systeme.

Mit dieser Vision ‚Intelligente Systeme‘ ist eine Vielzahl von Fragestellungen verbunden – u.a. informationswissenschaftliche, ingenieurwissenschaftliche, philosophische, aber auch wirtschafts-, sozial-, erziehungs- und rechtswissenschaftliche Themen. Aus der Verbindung pädagogischer Themen mit psychologischen Methoden und Algorithmen aus der digitalen Welt entsteht ein großes Potenzial, Lernende wirksam und nachhaltig zu unterstützen. Hierzu bedarf es einer Umsteuerung der Lehr-/Lernprozesse mit digitalen Medien, aber auch einer entsprechenden Steuerung dieser Konzepte für neue pädagogische Konzeptionen durch die Leitungen der jeweiligen Schulformen.

Dies sind originär Führungsaufgaben in pädagogischen Institutionen oder deren Organisationseinheiten. Im übrigen dürfte es auch ein erheblicher Beitrag hybrider Lehr-/Lernkonzepte zur Demokratisierung der Gesellschaft sein, wenn die Diversität und Heterogenität schulischer Wirklichkeit durch digitale Elemente stärker gefördert werden kann und der Lernerfolg insgesamt gesteigert wird. Hybride Unterrichtsstrukturen dürften einen starken Beitrag zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit verschiedenster Zielgruppen im Kompetenzraster der Lernförderung sowohl begabter wie auch zu fördernder Schüler leisten.

Einmal abgesehen von der aktuell notwendigen Einführung digitaler Lernplattformen, kommen viele Schulen mit ihrem **Raumangebot, ihrer Raumstruktur und -gestaltung** an ihre Grenzen. Ein architektonisch-pädagogisches Konzept für Schulen als hybrides System ist längst überfällig, denn ein Großteil der Schulgebäude in Deutschland stammt aus dem 20. oder gar aus dem 19. Jahrhundert. Architektonisch spiegeln sie die gesellschaftlichen Vorstellungen von Bildung und Erziehung ihrer Zeit. Heutigen Anforderungen werden sie selten gerecht.

Es ist also zu untersuchen, inwieweit hybride architektonisch-pädagogische Konzepte Freiraum für neue Bildungserfahrungen schaffen und gesellschaftliche Teilhabe durch Integration

Schule als hybrides System braucht neue Führung

und Inklusion fördern können. Auch diese sind Führungsaufgaben, die in pädagogischen Organisationen wahrzunehmen sind. Die Erfahrungen sagen, dass Schulverwaltungen hierfür nicht ausgebildet und befähigt sind. Die Schulaufsichten erst recht nicht, da sie sich zu sehr administrativ verorten, nicht jedoch der Innovation verpflichtet fühlen.



Bestandsschulen zukunftsfähig machen

Schulen brauchen flexible, variabel nutzbare Flächen für wechselnde Unterrichtskonzepte und Lernformate, die sich für Inklusion und Angebote der Ganztagschule eignen, Platz für Team- und Einzelarbeit bieten, sowie digitale Lernplätze, Bewegungszonen, Ruhebereiche und Mensen.

Bei der Sanierung und im **Hybridisierungsprozess von Schulgebäuden** ist ein kreativer Umgang mit den vorhandenen Raumelementen anzuraten. Die Klassenzimmer in Altbauten sind meist klein und auf Frontalunterricht ausgelegt, die Flure lang und schmal. Um ein solches Schulgebäude zu modernisieren, ließen sich Wände ohne tragende Funktion entfernen, um größere, variable Räume zu erzeugen. Trennwände zwischen Klassenraum und Flur könnten durch Glaselemente ersetzt werden, um Tageslicht hineinzuführen oder mit Nischen versehen werden, um individuelle Arbeitsecken zu schaffen. Aus einem Flur kann eine **Lernumgebung** werden, in den offenen Bereichen der Schule können **Selbstlernzonen** u.a. integriert werden. Die Digitalisierung erlaubt es, die Selbstlernzonen zur weiteren Förderung unterschiedlicher Schülergruppen zu nutzen. Solche Lernumgebungen müssen in den jeweiligen Bestandsschulen entwickelt werden. Dies sind nicht nur **Führungsaufgaben eines hybriden Konzepts**.

Schule als hybrides System braucht neue Führung

Das Führungsverständnis in Schulkollegien wird sich grundlegend ändern müssen, wenn neue hybride Konzeptionen durchsetzbar sein sollen.

Unterrichtlich stellen sich mit der **Implementierung von digitalen Medien und Lernumgebungen** weitere Herausforderungen, die sich sowohl auf die konzeptionelle Unterrichtsgestaltung und deren mediale Umsetzung auswirkt als auch auf die Bereitstellung und Handhabung der notwendigen digitalen Infrastruktur mit allen diesbezüglichen Veränderungen bzw. Erweiterungen in der Lehr-Lern-Interaktion. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, haben wir einen **Ansatz für Lehr-Lernarrangements** und -räume erarbeitet, der die Grundideen und Prämissen eines **kompetenzorientierten Präsenzunterrichts mit digitalen Lernumgebungen verzahnt** und konsequent umsetzt. Dies bezeichnen wir als **Hybride Lernlandschaft**, die in das jeweilige Digitalisierungs- und Medienkonzept für Schulen zu integrieren wären.

Was bedeutet dann hybride Führungskompetenz?

Hybride Führungskompetenz ist eine Querschnittskompetenz, d. h. sie beinhaltet verschiedene Teil- und Schlüsselkompetenzen. Diese müssen für die konkrete Führungsaufgaben ermittelt, definiert und gewichtet werden. Im Kern geht es darum, die Führungskompetenz dahingehend zu entwickeln, dass authentisch und erfolgsorientiert geführt wird. Dabei ist für den digitalen Arbeitskontext Medienkompetenz erforderlich. Bislang lag das Augenmerk bei Führung auf den Methoden- und Fachkompetenzen. Aufgrund des hochdynamischen und hybriden Umfelds müssen Formen einer hybriden Zusammenarbeit systematisch erlernt, in der Praxis erprobt und evaluiert werden.

Welche Elemente einer hybriden Führungskultur sollten für Schulen Priorität haben?

- (1) **Aufbau von hybriden Unterrichtsteams** mit definierten Aufgaben in der Entwicklung selbstgesteuerter Lernprozesse, nach Stufen, Zielgruppen, Bildungsgängen etc.
- (2) **Schülerbetreuung im Netzwerk** verlässlicher Kontakte und Absprachen, Evaluation von Schülerleistungen über Kannlisten und professionelle Feedbackformen im Netz.
- (3) Überführung von Schulleitungsaufgaben in ein **System digital unterstützter Information und Kommunikation für Teams, Fortbildung und Kommunikation** in der Schule.
- (4) Verbindlicher **Aufbau von Lehr- und Lernplattformen** als Basis einer neuen pädagogischen Kommunikation und Arbeitsgrundlage in den Kollegien
- (5) **Schrittweise Vernetzung mit pädagogischen, gesellschaftlichen und/oder wirtschaftlichen Partnern** als Dienstleistung für die jeweilige schulische „Kundschaft“,

Schule als hybrides System braucht neue Führung

spricht Schülerbetreuung, Praktika, Ausbildung, soziale und psychologische Dienstleistungen, Elternarbeit etc. mit belastbaren Netzwerken, statt sporadischer Aktivität.

Warum sind diese fünf eigentlich schon lange erkannten Führungsaufgaben jetzt ein Thema?

Die Möglichkeiten der Digitalisierung helfen den Schulen bei der Umsetzung, **wenn die Schulleitungen solche Prozesse in Gang setzen**. In unseren Seminaren und Vorträgen behandeln wir konsequent diese 5 Themenbereiche, um Hilfe systematisch anzubieten.

Was ist zu berücksichtigen?

Die nachfolgende Grafik verdeutlicht, dass die Führungsprozesse in den Schulen nicht linear verlaufen. Im Gegenteil: Die Phase des Home-Schoolings in der Pandemie zeigte genau diese Abläufe, die durch eine neuartige Verbindlichkeit in den Kollegien wie auch in den Familien offensichtlich wurden:

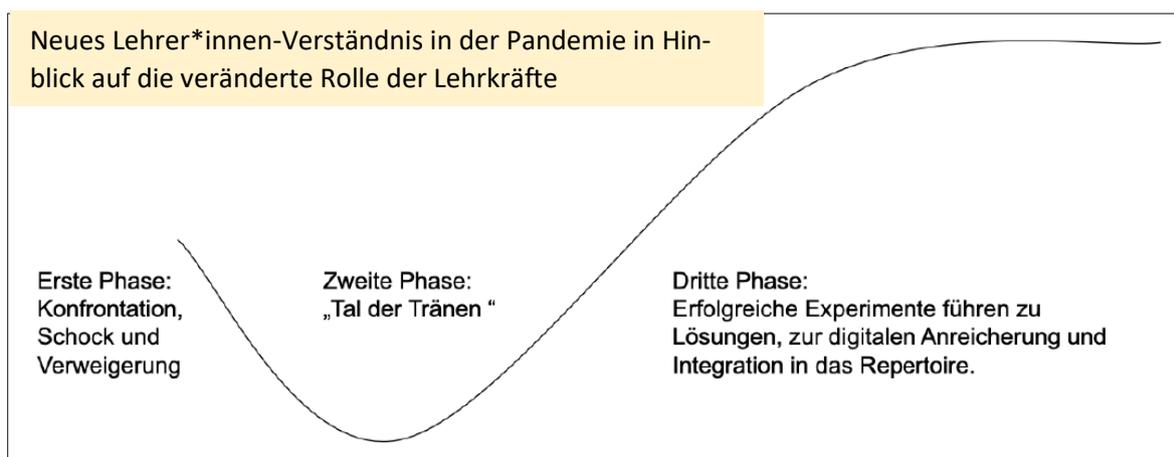


Abb. 1: Digitale Integration als systemischer Veränderungsprozess

- Die Lehrenden entwickelten neue Formen zwischen Präsenz-Unterricht, der (in diesem Fall) häuslichen Lehre, die zum Teil bereits online erfolgte.
- Was die Selbstorganisation der Familien und die Selbstlernkompetenz der Schüler*innen anging, was die Fähigkeit anging, aus den verfügbaren Materialien der Lehrkräfte auf Seiten der Schüler wirkungsvolle Lernprozesse ableiten zu können, wird noch viel nachzudenken sein. Der spontane Druck zeigte jedoch, das Lernen auch anders organisiert werden kann, nämlich **hybrid**.
- Die neuen digitalen Lernwelten zeigen, dass Schulen eine **neue methodische und reflexive Kompetenz samt des Methodenrepertoires** brauchen, um sich dieser neuen Herausforderung überhaupt stellen zu können. Hierzu zählt auch eine Veränderung von Ort und Zeit der jeweiligen Lernprozesse der Schüler. Die Lehrkräfte stellen nun

Schule als hybrides System braucht neue Führung

digital Lernanlässe zur Verfügung, die nicht unmittelbar in der 45-Minuteneinheit der Lehrprozesse bereits bearbeitet werden (müssen). Lehren und Lernen erfolgen nicht zwangsläufig zeitgleich. Räumlich und zeitlich stellt die Lehrkraft hierfür neue Zeitfenster und Lernräume zur Verfügung. Das klassische Modell der 45-Minuteneinheit kann noch, muss aber nicht mehr die Basis des Unterrichtsmodells sein.

- **Hier entstehen Lehr-/Lernprozesse für die Lehrkräfte in den Kollegien**, die sie nicht einzeln und alleine lösen können, weil nicht nur die Digitalisierung neue Akzente setzt, sondern massiv erfolgt als Herauslösung des Lehr-/Lernprozesses aus dem Lernraum mit den klassischen 60-63qm- Fläche. Das kann eine einzelne Lehrkraft nicht für sich selbst lösen. Hierzu bedarf es einer **konzeptionellen Führung, die nach Lage der Dinge nur die jeweilige Schulleitung erbringen kann**.
- Dies führt daher zu einem neuartigen Bewertungsschema von unterrichtlicher Leistung:

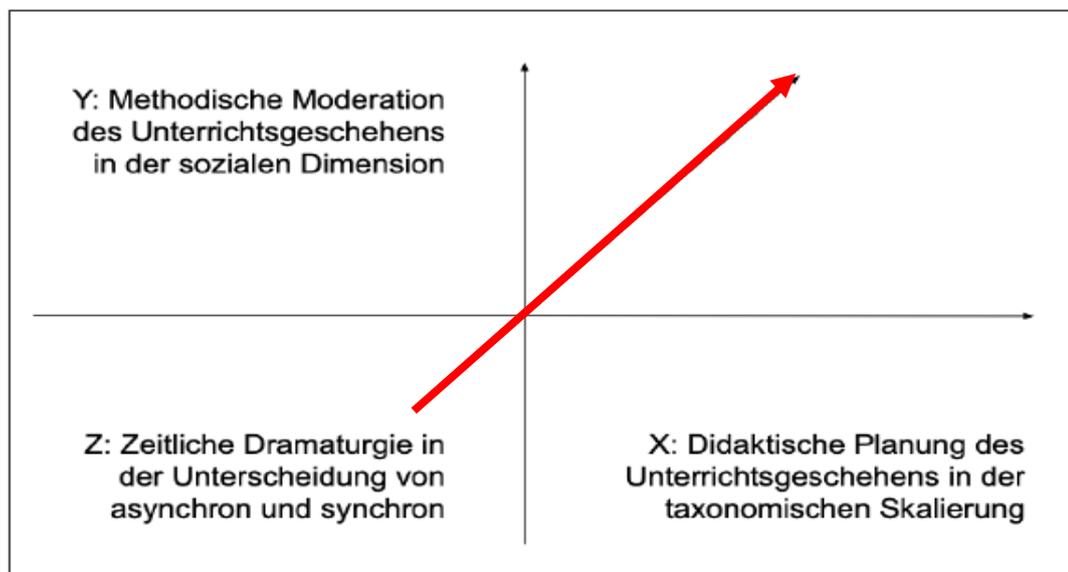


Abb. 2: Soziale, taxonomische und zeitliche Dimensionen der Unterrichtsplanung

Für die Lehrkräfte bedarf es danach einer neuen Sichtweise von Unterricht: Wie kann der Unterricht didaktisch, zeitlich und methodisch neu organisiert werden, damit er perspektivisch den neuen digitalen Anforderungen entsprechen kann?

Diese Aufgabe zu bewältigen, ist in Berufskollegs beispielsweise in den Bildungsgängen zu leisten, um die Spezifik des Berufsfelds zu gewährleisten. In den allgemeinbildenden Systemen etwa der Gymnasien und Gesamtschulen wäre dies auf der Ebene der Jahrgangsstufen und der Fachgruppen zu leisten. In allen Fällen geht es nicht um Einzelleistungen einzelner Lehrkräfte, sondern um Team- oder Organisationsleistungen und damit um **Aufgaben für Führungskräfte des jeweiligen schulischen Systems**.

Schule als hybrides System braucht neue Führung

Die technologischen Voraussetzungen für solche Lehrplanarbeiten sind gleichfalls nicht von einzelnen Lehrkräften leistbar. Wenn die einzelnen Lehrkonzepte inhaltlich skaliert sind, das „wann“, „wie“ und „wer“ geklärt sind, bleibt immer noch die Frage, wie diese unterschiedlichen Faktoren zu einem gemeinsamen Konzept im Jahrgang oder Bildungsgang zusammengeführt werden. **Dies ist eine Führungsaufgabe im hybriden Konzept.**

- Die - theoretische - pädagogische Autonomie der Lehrkräfte in der Sache, in der Organisation und in der Ausgangslage der Lernenden schmilzt in der Realität schon lange dahin, sie ist eine gedachte Ideengeburt für Menschen, die sich nicht in der Verantwortung für den Schüler, sondern für sich selbst empfinden. Mit der Digitalisierung der Gesellschaft wird sich diese Einzelautonomie ohnehin in eine transformierte Autonomie verwandeln. Das erlebt jeder täglich, der sein Handy einschaltet: Kommunikation ist auf dieser Basis nur möglich, wenn viele verschiedene ok's geklickt werden. Anzunehmen, dass der wertegeleitete Pädagoge im digitalen Umfeld ohne sein „ok“ zur digitalen Transformation, zur digitalen Planung und Umsetzung leben könnte, ist eine Illusion. **Für Führungskräfte ist es eine eindeutige Aufgabe, diesen beruflichen Wertewandel, der durch die Digitalisierung erzeugt wird, in dem eigenen Kollegium nicht nur zu begleiten, sondern auch zu formen.**
- Eine kollegiale Begleitung ist daher nicht nur für die Berufsanfänger, sondern für alle „Newcomer“ zur Digitalisierung dringend angesagt. Hier geht es darum, z.B. durch kurze und wirkungsvolle Schulungseinheiten zur erlebten Unterrichtsentwicklung neue Maßstäbe zu etablieren, die für die Schule als System langfristig relevant sind. Die Konzeption und die Umsetzung solcher Fortbildungen im Kollegium müssen durch die Schulleitungen gefordert, durch die Leitungsebene initiiert und im Schulalltag gelegt werden. **Das zeichnet die kollegiale Begleitung als eine klassische Führungsaufgabe der oberen und mittleren Organisationsebene einer Schule aus.**
- Auch das Fortbildungssystem jeder Schule bedarf einer Neujustierung. Dazu zählt auch die Verteilung der Deputatstunden, was bisher an gewissen Funktionsträgern in der Schule oder bevorzugten Personen orientiert war. **Ein hybrider Systemwandel in der Schule erfordert eine Neu-Justierung der schulinternen Ressourcen.** Alte Ansprüche sollten zugunsten dieses Transformationsprozesses „geschliffen“ werden. Auch dies ist eine **Führungsaufgabe für Schulleitungen.** Die Ethik der neuen Orientierung zur hybriden Schule wird sich auch in Neubewertungen neuer Aufgaben niederschlagen müssen. Wer sollte solche neuen Maßstäbe der Neubewertung von Prioritäten besser initiieren können als die schulischen Führungskräfte.
- **Digitalisierung will ethisch, strukturell, sozial und personell verantwortet sein. Eine hybride Kultur des Lehrens und des Lernens entsteht** nicht aus Vorschriften,

Schule als hybrides System braucht neue Führung

sondern aus einem **institutionellen Aushandeln**. Institutionelles Aushandeln bedeutet in der Auswertung bisheriger Realität, dass mit dem Kollegium nicht nur technisch, sondern auch praktisch Erfahrungen zur Digitalisierung, zum Homeschooling, zur digitalen Ausstattung usw. besprochen und ausgewertet werden. Hierzu braucht es in der Regel eines **von außen moderierten Coachings oder einer Moderation des Prozesses**. Dieser sollte **von den pädagogischen Führungskräften initiiert** werden. Hierzu zählen auch die ethischen Grundlagen der Prozesse. Auch im Distanzlernen werden die Lehrenden die Verantwortung für die Lernprozesse ihrer Schüler*innen behalten, nur anders als bisher in der 45-Minuten-Einheit. Die Aktivierung von begabten oder zu fördernden Schülern bleibt auch in den digitalisierten Formen des Unterrichts in der Verantwortung der Lehrenden. Dieser **ethische Standard** wäre mit allen Beteiligten, z.B. Lehrkräften, Eltern, außerschulischen Partnern usw. zu thematisieren, was naturgemäß eine klassische Führungsaufgabe ist. Hier sind Leiter*innen von Stufen, Bildungsgängen etc. neben der Schulleitung gefragt.

Fazit:

- ✘ Es bedarf eines strukturierten und systematischen Prozesses, um die Transformation schulischer Praxis in hybride Formen von Lernen und Lehren umzulenken.
- ✘ Entscheidende Aspekte werden über die Unterrichtsentwicklung stattfinden (müssen). Hier bedarf es gezielter UE-Teams und deren Anleitung zur Anpassung der schulinternen Lehrpläne.
- ✘ Ein Schulmanagement-Prozess ist unvermeidlich, weil Leitungskräfte auf allen Ebenen nicht nur gebraucht werden, sondern weil sie zu Trägern des Prozesses aufsteigen müssen.
- ✘ Digitalisierung und digitale Transformation kann man nicht vermeiden.
- ✘ Eine aktive Strategie kann durch eine proaktive Schulleitung und eine professionelle Steuergruppe abgesichert werden.
- ✘ Die zeitliche Perspektive dieses Prozesses wird man auf 4 – 6 Jahre veranschlagen müssen. Eine externe Begleitung sollte für die ersten 2 Jahre angedacht werden.

Ein Fortbildungsformat haben wir mit den Leitungskräften von großen schulischen Systemen, etwa mit Gymnasien, Gesamtschulen und Berufskollegs für diesen hybriden Wandel entwickelt.

Das Beispiel eines 1-tägigen Schulungs- und Fortbildungstages fügen wir an. Sofern 1,5-tägige oder mehrtägige Formate gewünscht sind, stehen wir gerne für entsprechende Angebote zur Verfügung.