

Huber, Carmen

## **Fehlende Ressourcen und die Verabschiedung von der Ursachensuche. Eine Veränderung jahrelanger Selbstverständlichkeiten**

*Lehren & Lernen 49 (2023) 4, S. 13-17*



Quellenangabe/ Reference:

Huber, Carmen: Fehlende Ressourcen und die Verabschiedung von der Ursachensuche. Eine Veränderung jahrelanger Selbstverständlichkeiten - In: Lehren & Lernen 49 (2023) 4, S. 13-17 - URN: urn:nbn:de:01111-pedocs-340587 - DOI: 10.25656/01:34058

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:01111-pedocs-340587>

<https://doi.org/10.25656/01:34058>

in Kooperation mit / in cooperation with:



<https://neckar-verlag.de>

### **Nutzungsbedingungen**

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### **Terms of use**

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### **Kontakt / Contact:**

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

Dieser Beitrag ist in der Ausgabe 4-2023 erschienen.



49. Jahrgang / ISSN 0341-8294 / E 3490

# Lehren & Lernen

Zeitschrift für Schule und Innovation  
aus Baden-Württemberg

## Konsequenzen aus IQB-Bildungstrend 2021 und Lehrermangel

- Von Hamburg lernen – mehr Geld in Bildung investieren  
*Wolfgang Straub*
- Kommt her zu uns alle! Der zweite Arbeitsmarkt an der Schule und seine Herausforderungen  
*A. Wacker, J. Zylka*
- Fehlende Ressourcen und die Verabschiedung von der Ursachensuche  
*Carmen Huber*
- Herausforderungen für schulische Betriebssysteme in Zeiten des Lehrermangels  
*Johannes Zylka*

### PANORAMA

Der Einsatz von Schülermentor/innen in der Sekundarstufe als Möglichkeit zur Demokratiebildung in der Schule  
*Katja Kansteiner, Matthias Lindel*

Kompass Education:  
Ein Leuchtturm in Ägypten  
*Margret Ruep*



4-2023

NV  
Neckar-Verlag

**NV**  
Neckar-Verlag

Neckar-Verlag GmbH • Klosterring 1 • 78050 Villingen-Schwenningen  
Telefon +49 (0)77 21 / 89 87 -49 (Fax -50)  
bestellungen@neckar-verlag.de • neckar-verlag.de



Hinweise zur Redaktion  
und zu unserer  
Zeitschrift finden  
Sie auch unter  
[www.lehrenundlernen.com](http://www.lehrenundlernen.com)

# Lehren & Lernen

Zeitschrift für Schule und Innovation  
aus Baden-Württemberg

## Impressum

### Herausgeber

Neckar-Verlag GmbH, Villingen-Schwenningen

### Redaktionsleitung

Dr. Johannes Zylka (V.i.S.d.P.)

Prof. Dr. Helmut Frommer † bis 2014

OStD Johannes Baumann bis 2019

### Redaktion

OStD Johannes Baumann, Wilhelmsdorf

Prof. Rolf Dürr, Reutlingen

Prof. Dr. Eva-Kristina Franz, Brühl

Dr. Joachim Friedrichsdorf, Grünstadt

Jun. Prof. Dr. Axinja Hachfeld, Konstanz

Carmen Huber, Salem

Prof. Dr. Kathrin Müller, Zürich

Prof. Dr. Volker Reinhardt, Freiburg

PD Dr. Margret Ruep, Karlsruhe

Prof. Dr. Albrecht Wacker, Ludwigsburg

Dr. Helmut Wehr, Malsch

Dr. Johannes Zylka, Weingarten

### Zuständig für das Thema dieses Heftes:

Dr. Johannes Zylka, Prof. Dr. Albrecht Wacker

Manuskripte an den Verlag erbeten.

Über die Annahme entscheidet die Redaktion.

Rücksendung unverlangt eingesandter Manuskripte, Bücher und Arbeitsmittel erfolgt nicht.

Für unverlangt eingesandte Manuskripte wird keine Haftung übernommen.

Für unverlangt eingesandte Manuskripte wird keine Haftung übernommen.

### Verlag

Neckar-Verlag GmbH

Klosterring 1, 78050 Villingen-Schwenningen

Tel: +49 (0)7721/8987-0, Fax: +49 (0)7721/8987-50

info@neckar-verlag.de; www.neckar-verlag.de

Die Datenschutzbestimmungen der Neckar-Verlag GmbH können Sie unter [www.neckar-verlag.de](http://www.neckar-verlag.de) einsehen.

### Marketing/Anzeigenleitung:

Rita Riedmüller, Tel: +49 (0)7721/8987-44

E-Mail: [werbung@neckar-verlag.de](mailto:werbung@neckar-verlag.de)

### Anzeigenverkauf:

Alexandra Beha, Tel: +49 (0)7721/8987-42

E-Mail: [anzeigen@neckar-verlag.de](mailto:anzeigen@neckar-verlag.de)

Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 7 vom 1.1.2021

### Bestellungen:

beim Verlag

E-Mail: [bestellungen@neckar-verlag.de](mailto:bestellungen@neckar-verlag.de)

Lehren & Lernen erscheint monatlich und ist in gedruckter sowie in digitaler Form erhältlich.

print oder digital: Einzelheft: 7,95 €,

Doppelheft: 15,90 €, Jahresabonnement: 50,- €

print & digital: Jahresabonnement: 54,80 €

Printausgaben jeweils zzgl. Versandkosten

Kündigungen nur schriftlich, spätestens 8 Wochen vor Ende des aktuellen Bezugszeitraumes (nach Ablauf der Mindestvertragslaufzeit).

Für Verbraucher/innen gilt: Nach Ablauf der Mindestvertragslaufzeit verlängert sich das Abonnement bis auf Widerruf und kann dann mit Frist von 4 Wochen jederzeit gekündigt werden.

© 2023 Neckar-Verlag GmbH

© 2023 Neckar-Verlag GmbH  
jetoprint GmbH, 97080 Würzburg

## INHALT

### Konsequenzen aus IQB-Bildungstrend 2021 und Lehrermangel

Editorial	3
<b>Wolfgang Straub</b>	
Von Hamburg lernen – mehr Geld in Bildung investieren. Wie kann Baden-Württemberg wieder zum erfolgreichen Bildungsland werden?	4
<b>Albrecht Wacker, Johannes Zylka</b>	
Kommt her zu uns alle!	
Der zweite Arbeitsmarkt an der Schule und seine Herausforderungen	8
<b>Carmen Huber</b>	
Fehlende Ressourcen und die Verabschiedung von der Ursachensuche	
Eine Veränderung jahrelanger Selbstverständlichkeiten	13
<b>Johannes Zylka</b>	
Herausforderungen für schulische Betriebssysteme in Zeiten des Lehrermangels. Eine veränderte Lernkultur als Möglichkeit der Nutzung des zweiten Arbeitsmarkts in der Schule	18
<b>Panorama</b>	
<b>Katja Kansteiner, Matthias Lindel</b>	
Der Einsatz von Schülermentor/innen in der Sekundarstufe als Möglichkeit zur Demokratiebildung in der Schule	
Erprobung der Ausbildung und Bericht aus der Praxis	24
<b>Serie: LEHREN &amp; LERNEN international</b>	
<b>Margret Ruep</b>	
Kompass Education: Ein Leuchtturm in Ägypten	
Einblicke in die Schulentwicklung einer innovativen Schule in Kairo	29
<b>Für Sie gelesen</b>	
<b>Ulrich Herrmann zu:</b> Heinz Klippert: Selbstständiges Lernen fördern	33
<b>Helmut Wehr zu:</b> Günther Hoppe: Handbuch Quereinsteiger	36
<b>Jochen Vatter zu:</b> M. Heusinger: Lernprozesse digital unterstützen	38
Nachruf: Dr. Susanne Huber	37

## Themen der nächsten Hefte:

- Professionelle Lerngemeinschaften am Beispiel des Materialnetzwerks (MNW)
- Klima- und Medienbildung
- Wie können Grundschulen auf die Corona-Folgen reagieren?

⇒ Einzelartikel downloaden unter: [www.neckar-verlag.de](http://www.neckar-verlag.de)

Dieser Ausgabe liegt ein Prospekt der F&L Schulorganisation GmbH & Co. KG, 59269 Beckum bei. Wir bitten um freundliche Beachtung.

Carmen Huber

## Fehlende Ressourcen und die Verabschiedung von der Ursachensuche

### Eine Veränderung jahrelanger Selbstverständlichkeiten

Der vorliegende Beitrag diskutiert die derzeitigen gesellschaftlichen Veränderungen und zieht aus diesen die Schlussfolgerung, dass sich Schulen auf diese veränderten Rahmenbedingungen einstellen müssen. Bei der Planung ortsspezifischer Schulentwicklungsprozesse erscheint vor dem Hintergrund der derzeitigen Personalsituation einerseits die Berücksichtigung des Dreiklangs aus Ressourcen, Qualität und Zeit sowie andererseits der Möglichkeiten der Digitalisierung als notwendig.

► Stichwörter: **Lehrermangel, Schulentwicklung, Ressourcen, Strukturen, Betriebssystem**

Wir leben in einer spannenden Zeit, in der wir als Gesellschaft permanent gefordert sind. Fortwährend gilt es in den allermeisten Berufszweigen, mit großer Komplexität und kontinuierlicher Veränderung umzugehen. Auch die Anforderungen an Schulen sind in den vergangenen Jahren gravierend angestiegen und sorgen für Beeinträchtigungen und Herausforderungen in der Bildungslandschaft, die zu einem dauerhaften Dilemma der fehlenden Ressourcen führen.

An so mancher Stelle entsteht der Eindruck, dass wir uns einem Kipppunkt nähern, der nach *Brockmann* (2021, 141) durch einen „Übergang von einem Systemzustand in den nächsten bei gradueller Veränderung der äußeren Einflüsse“ gekennzeichnet ist. So beschäftigen wir uns mit der Rekrutierung von Personen, die sich als Lehrer/innen eignen könnten, wohl wissend, dass sich nur in mittel- bis langfristiger Perspektive an Schulen Strukturen schaffen lassen können, die für eine nachhaltige und qualitativ hochwertige Einbindung dieser Personen sorgen können.

### Gesellschaftliche Veränderungen sichtbar machen

In einer Zeit, in der sich unsere Welt in ungezählten Wirklichkeiten schnell verändert, in der jede und jeder Einzelne die Möglichkeit hat, sich von anderen in vielfältiger Art zu unterscheiden und diese Vielfalt zu nutzen, wird es zunehmend schwierig, sich zurechtzufinden. Nie zuvor in der Menschheitsgeschichte waren die Individuen derart unabhängig, womit auch die gesellschaftliche Prägung, wie man zu sein hat, zurückgeht. An diese Stelle tritt ein wildwüchsiger Individualismus, der sich auch im Bildungssystem abbildet und vielfältige Wahlmöglichkeiten aufzeigt (vgl. *Steingart* 2011):

- Flexible Deputatsregelungen
- Nutzung individueller Elternzeiten
- Ansparen von Sabbatjahren
- Zuweisungen entsprechend der Wünsche von Schularten und -standorten
- Wünsche nach stellenwirksamen Veränderungen usw.
- Abordnungen innerhalb des Systems

Dieser Vielfalt lässt sich nicht mehr mit traditionellen Normierungen begegnen, sondern mit vielen Varianten und dem Mut, den ohnehin existierenden Individualismus zu nutzen und zu führen (vgl. *Steingart* 2011, 32ff.).

Es benötigt synergetische, sachbezogene Partnerschaften, die sich vernetzen und eine kooperative Zusammenarbeit pflegen (vgl. *Pfläging* 2015). „Durch eine geschickte vertikale und horizontale Koordination werden Grenzen zwischen Zuständigkeitsbereichen überwunden, eine unabdingbare Voraussetzung für nachhaltige Reformen“ (vgl. *Bleckmann* 2011).

Sahen früher Schul- und Berufslaufbahnen aus wie ein großer langer Strich, sieht die heute typische Karriere eher aus wie das Computerbild eines Patienten mit Herzrhythmusstörungen. Menschen (*Steingart* 2011, 77ff.), die sich der Bildung verschreiben, wechseln schneller in andere Positionen und stellen so unter anderem die Lehrerversorgung vor besondere Herausforderungen. Kontinuität ist heute schnell vergänglich und es entstehen durch bedeutsame äußere und innere Faktoren dauerhaft Auswirkungen auf die Unterrichtsversorgung.

Bildung sollte als Qualitätsoffensive zum Megatrend der Gesellschaft werden, als eine komplexe und bedeut-

same Aufgabe für uns alle, die nur gemeinsam auf allen Ebenen im Bildungssystem und mit dem Blick auf eine neu entstehende Praxis bewältigt werden kann. Wir sollten es als unsere Pflicht erkennen, Bildung als unsere bedeutsamste Rahmenkonzeption zu sehen, um unser vorhandenes Denkkapital bestmöglich auszuschöpfen und neue Entwicklungen und damit Chancen zu nutzen. Dabei ist der organisatorische und strukturelle Rahmen alles andere als marginal und präzise.

## Bildung und Gesellschaft

Im Bildungssystem stehen wir heute vor der Herausforderung, die Werte der Vergangenheit in die Hand zu nehmen und abzuwägen, das Neue anzunehmen und dem Wort Zukunft einen guten Ruf zu geben. Diese Herausforderung erfordert Selbstreflexion, Wertorientierung, Übernahme von Eigenverantwortung mit dem Mut, die Trägheit der Gewohnheit zu verlassen (vgl. Ina Schmidt 2021). *Ina Schmidt* spricht in diesem Zusammenhang von einer **Kultur der Bedachtsamkeit**, die sich der Fragilität und dem Risiko des eigenen Tuns widmet, in einer Zeit, in der man keine klaren Lösungen geben kann.

Schule an der Zukunft zu orientieren, erfordert eine Orientierung an den **gesellschaftlichen Megatrends**, die dadurch charakterisiert sind, dass sie mehrere Jahrzehnte andauern, sie alle Lebensbereiche betreffen sowie komplex und vielschichtig sind (vgl. Horx 2021). Die Megatrends sind einschneidende Veränderungen in der Gesellschaft, die global, allumfassend und langfristig tiefgreifende Wirkungen zeigen und sie dauerhaft verändern. Diese Veränderungen finden nicht lediglich außerhalb der Schulen statt, sondern verändern eben gerade die Schulen.

Für die Verantwortlichen im Bildungswesen entsteht die Herausforderung, die Denkmuster von unmittelbaren Ursache-Wirkungszusammenhängen zu verlassen und neue Wege zu gehen.

Eine Ursache kann mehrere Wirkungen haben, mehrere Ursachen können auf dieselbe Größe einwirken. Die vergangenen Jahre haben uns erstmals drastisch klargemacht, dass die Erfahrungen von Ursache und Wirkung teilweise nicht mehr in gewohnten Bahnen und Abläufen funktionieren: Es kam zu Rückkopplungen von Wirkungen und Ursachen. Hinzu kam ein typisches Wesenszeichen, das für komplexe Sachverhalte steht: Meist waren nicht alle Informationen vorhanden und einiges lag im Ungewissen. Das war für alle Beteiligten eine neue Herausforderung. Es gab **keine Best-Practice-Beispiele**, auf die man zurückgreifen konnte. Dies machte Entscheidungsmut erforderlich.

## ... und die einzelne Schule?

Mit den derzeitigen Entwicklungen einher geht die Problematik, dass vermeintlich gut funktionierende Abläufe und Strukturen an den Schulen auf den Prüfstand zu stellen sind und zum Teil auch erneuert werden müssen (vgl. Beitrag von Zylka in dieser Ausgabe). So ist „das Zerschlagen von Routinen Voraussetzung von Veränderung“ (vgl. Kussau 2007). Durch dieses Zerschlagen entsteht ein Problem, „weil die Verpflichtung zur Aufgabe von Routinen Widerstand, Subvention, Abweichung etc. provoziert“ (ebd.). Für die Betroffenen erscheinen die Veränderungen befremdend, zufällig, verwirrend und sie haben unterschiedliche Auswirkungen und Konsequenzen für alle Bevölkerungsschichten. Auch die für das Bildungssystem resultierenden Herausforderungen sind vielschichtig, führen für die Beteiligten zur vermehrten Unsicherheit, erzeugen Mehrdeutigkeiten („jedem seine Meinung“) und verursachen eine zunehmende Komplexität (vgl. Knoke 2011).

Handlungsbedarfe vor Ort müssen gemeinsam mit allen Beteiligten erkannt werden, was eine hohe Achtsamkeit gegenüber den bisher erbrachten Leistungen erfordert und zudem auch den Mut voraussetzt, notwendige Veränderungen aufzuzeigen und daraus unterstützende Maßnahmen abzuleiten (vgl. Regenthal 2023).

„In komplexem Umfeld geht es nicht um die Frage, wie ein Problem gelöst wird, sondern wer das tun kann“ (Pfläging 2015, 17f.).

An dieser Stelle benötigen Schulleitungen massive Unterstützung bei den anstehenden Aufgaben ebenso wie vertiefte Kenntnisse über Schulentwicklungsprozesse, den Transfer von vereinbarten Maßnahmen bis zur Umsetzung im Unterricht und über eine Implementierung, beziehungsweise Verstetigung für die komplette Schulgemeinschaft. **Schulleiter/innen sind die Schaltstelle für die Gestaltung zeitgemäßer Lehr-Lernumgebungen.** Richtige Schritte wurden hierbei in den vergangenen Jahren unternommen, so etwa mit einer Entlastung von Schulleitungen in Form zusätzlicher Konrektoratsstellen, durch die Verminderung der eigenen Unterrichtsverpflichtung oder durch eine Anhebung der Besoldung. Der Effekt blieb jedoch bislang überschaubar.

Ein wesentliches Ziel all der Maßnahmen sollte die möglichst umfassende Kompetenzverbesserung der Schüler/innen in den einzelnen Handlungsfeldern sein. Es ist somit von entscheidender Wichtigkeit, die Lehrpersonen in ihrer Weiterentwicklung mit dem Ziel zu bestärken, die Schüler/innen in den Fokus der Arbeit zu stellen und gleichzeitig einen angemessenen Rahmen für ein zeitgemäßes Lehr-Lernsetting zu schaffen.

## Schulentwicklung gestalten

Bei der Frage, wie sich qualitätsvolle Prozesse der Schulentwicklung anstoßen lassen, ist davon auszugehen, dass sich keine Blaupause für ein Vorgehen finden lässt, die für alle Schulen gleichermaßen gilt. Diesen Schluss legt bspw. die Erfahrung mit der Einführung schulischer Leitbilder nahe. In der Wirtschaft gibt es allerdings aus dem Projektmanagement das **magische Dreieck für Qualität**, das bei den anstehenden Veränderungen als Orientierung sinnvoll sein kann.

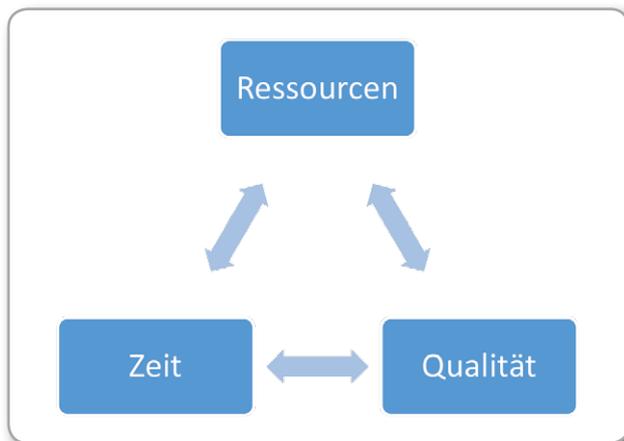


Abb. 1: Das magische Dreieck

Es betrachtet drei Parameter: *Ressourcen*, *Qualität* und *Zeit*. Alle drei Größen stehen in Beziehung und beeinflussen sich gegenseitig. Die Veränderung eines einzigen Parameters wirkt sich dabei mindestens auf eine Größe aus und kann damit zur Gefährdung der Ziele beitragen. Verkleinert sich der Parameter *Ressource*, geht die *Qualität* zurück, wenn sich die *Zeit* für *Qualität* nicht erhöht.

Das magische Dreieck lässt sich in der Folge auch für Schulen trefflich als Rahmen für Leistungsplanung nutzen, beispielsweise mit Blick auf die Planung der zur Verfügung stehenden Lehrerressourcen. Zwei mögliche Fragestellungen sind:

- Wie lässt sich die Organisationsentwicklung in der Schule ausrichten, so dass weniger Lehrerressourcen benötigt werden?
- Was bedeutet es für die zeitliche Gestaltung des Schulalltags, wenn weniger Lehrerressourcen zur Verfügung stehen, die *Qualität* aber gleich bleiben soll?

## Unterricht weiterdenken

Als Folge der grundsätzlichen Überlegungen zur Ausgestaltung schulischer Betriebsabläufe erscheint es naheliegend, die zentrale Struktur schulischer Be-

triebsstrukturen vor dem Hintergrund des magischen Dreiecks zu prüfen: die den Schulalltag in allen Bereichen strukturierenden Unterrichtsstunden bzw. den von Schulseite gesetzten Rahmen für die Lehr-Lernprozesse der Schüler/innen. Es liegt sodann schnell nahe, Schulen nicht mehr in eigenen Klassen zu denken, sondern nach Lösungen zur Auflösung konventioneller Unterrichts- und Klassenstrukturen zu suchen (vgl. den Beitrag von Zylka in dieser Ausgabe).

Hinzu kommt, dass sich über die vergangenen Jahre zahlreiche Schulen in Baden-Württemberg mit der Nutzung und Einbindung von digitalen Apps, Lernplattformen und Gerätschaften auf den Weg der Anreicherung und Neuorganisation schulischer Lehr-Lernstrukturen gemacht haben, womit teilweise eine enorme Flexibilität in der Unterrichtsversorgung geschaffen werden konnte. Das zeigte sich unter anderem während der Zeit pandemiebedingter Schulschließungen:

„Bei uns hat sich eigentlich am Setting nichts geändert: Die Lehrpersonen wie auch die Schüler/innen lernen mit Kompetenzrastern, die analoge wie digitale Formate umfassen. Die Lernmaterialien bleiben die gleichen, der Lernstoff ist über DiLer genauso digital [...] wie analog verfügbar. Was das angeht, haben unsere Lehrpersonen keinen Zusatzaufwand. Sie können sich also auf das Coaching und die Begleitung der Kinder konzentrieren.“ (Ruppaner/Zylka 2020, 38)

Lehrende wie Lernende können in solchen Settings jederzeit auf alle Materialien und digitale Tools zurückgreifen. Damit erhöht sich die Chancen für die Schüler/innen, eigenständig zu arbeiten und die nötige Verantwortung für das eigene Lernen zu übernehmen.

## Beispiel: Flipped Classroom

Eine von vielen Möglichkeiten ist das *Flipped-Classroom*-Konzept, das schon seit einigen Jahren zunehmend bekannt wird. Dabei handelt es sich um ein zukunftsorientiertes Unterrichtsmodell, das Lehrpersonen mit einer heterogenen Schülerschaft dabei unterstützt, den Unterricht zu planen und durchzuführen, um damit der Herausforderung der Individualisierung von Lernprozessen zu begegnen. Der Einsatz von digitalen Medien (z. B. Erklär-Videos) kann einen wichtigen Beitrag zum Gelingen von inklusivem Unterricht beisteuern und damit zu Entlastungen führen. Schüler/innen sollen mit Hilfe von digitalen und analogen Medien die Unterrichtsinhalte nicht nur konsumieren, sondern selber aktiv und kreativ aufbereiten und verinnerlichen.

„Flipped Classroom“ soll hier nur als ein bewährtes didaktisches Modell vorgestellt werden, stellvertretend

für viele weitere innovative Möglichkeiten, den Schul- und Lernalltag der Schüler/innen zeitgemäß zu gestalten. In diesem Modell werden die Lerninhalte vor der Präsenzveranstaltung für die Schüler/innen mit Hilfe von Erklärvideos aufbereitet und diese werden den Lernenden zur Verfügung gestellt. Die gemeinsame Zeit im „Klassenraum“ wird vermehrt für Praxis und Anwendung genutzt.

Das Flipped-Classroom-Modell hat das Ziel, mehr Raum für interaktive Zusammenarbeit zwischen Lehrenden und Lernenden zu schaffen, die klassischen Erklärphasen für alle Schüler/innen aus dem Frontalunterricht herauszunehmen und vermehrt in das Selbststudium zu verlagern (vgl. Kim et al. 2014). Mittlerweile findet man vielfältige Angebote auf dem Markt, die von fachkundigen Pädagog/innen und Schulbuchverlagen hergestellt wurden. Diese Angebote müssen nicht mehr – wie anfänglich – eigenständig von Lehrpersonen erstellt werden.

Schüler/innen haben so die Chance, Lerninhalte zu wiederholen und im eigenen Tempo aufzubereiten. Im 45-Minutentakt des Unterrichts kommen Vertiefungen, Übungen und die Auseinandersetzung mit den Inhalten für die Lernenden oft zu kurz und finden ohne Begleitung der Lehrenden statt. Durch das Flipped-Classroom-Modell verbleibt den Lehrpersonen mehr Zeit für die individuelle Unterstützung von einzelnen Schülern oder Lerngruppen im Unterricht.

Das Modell erhielt Aufmerksamkeit zum einen durch die Erstellung von Lernvideos in den späten 2000er Jahren und zum anderen durch die immer größer werdende Heterogenität der Schüler/innen. Die Video-Formate bieten im Vergleich zur rein textlichen Vorbereitung andere didaktische Möglichkeiten, etwa das Veranschaulichen eines naturwissenschaftlichen Phänomens oder die schnelle Aufbereitung von aktuellen gesellschaftspolitischen Themen und Theorien durch die Veranschaulichung von Beispielen (vgl. Mattis 2015). Die Plenumsphase des Flipped Classroom hingegen ist lernzentriert und setzt auf Individualisierung beispielsweise durch mehr Übungsphasen oder interaktive Methodenvielfalt.

Das Modell von Flipped Classroom ist nur dann für den Unterricht geeignet, wenn Lehrende im Unterricht mit den Lernenden zusammenarbeiten und einen Fokus auf die Vorbereitung legen. Selbstständige Vorbereitungsphasen erfordern von den Lernenden Eigenverantwortung für das eigene Tun. Sollten sich Lernende nicht vorbereiten, ist es die Aufgabe der Lehrpersonen, Rahmenbedingungen zu schaffen, die ein Nachholen oder Aufholen ermöglichen. Die Erwartungen und Vorgehensweisen müssen mit den Schüler/innen thematisiert werden und das Rahmenkonzept für alle einheitlich konzipiert sein.

## Fazit: Schulentwicklung vom Unterricht her denken

Der vorliegende Beitrag skizziert gesamtgesellschaftliche Entwicklungen und deren Auswirkungen auf das schulische Bildungswesen. Er arbeitet die jeweilige Einzelschule als zentral zu fokussierende Ebene der Schulentwicklung heraus, an der wiederum dem schulischen Führungspersonal eine zentrale Rolle zukommt. Für den Anstoß der schulischen Entwicklungsprozesse sind sicherlich auch die Erfahrungen aus der Digitalisierungsoffensive in Finnland und anderen nordischen Ländern interessant, die aufzeigen, dass mit modernen didaktisch-methodischen Vorgehensweisen und mit der Unterstützung digitaler Medien auch in bestehenden Systemen professionelle Ressourcen gewonnen werden können und somit ergänzend auch eine verbesserte Individualisierung des Unterrichts durchführbar ist.

Damit müssen sich die an Schulen tätigen Personenkreise an der einen oder anderen Stelle auf das kontinuierliche Betreten von Neuland einstellen – immer mit dem Fokus auf die Gestaltung der Lernprozesse ihrer Schüler/innen. Das darf auch hier und da etwas holpern, oder – wie es einer der Pioniere der Schulentwicklungsforschung im deutschsprachigen Raum *Hans-Günter Rolff* formuliert –: „Reformen und Innovationen können mehr oder weniger gut gelingen, den Grad des Gelingens kann man meistens messen, und wenn etwas nicht gelingt, ist es längst noch nicht gescheitert, sondern Anlass für Reflexion und Lernen. Lernen ist der ultimative Bezugspunkt“ (vgl. Hans-Günter Rolff 2022). Auch und gerade bei der Schulentwicklung.

Die administrativen Auswirkungen des Nebeneinanders vieler Einzelmaßnahmen scheinen der Politik kaum bewusst zu sein, denn es werden immer wieder neue ressourcenintensive Einzelprogramme angestoßen, andere mit großer Aufmerksamkeit eingeführte Programme schon nach kurzer Zeit nicht mehr stringent weiterverfolgt.

## Literatur

- Bleckmann, P.: In Knoke, A./Durdel, A. (Hrsg.): Steuerung im Bildungswesen. Wiesbaden 2011.
- Brockmann, D.: Im Wald vor lauter Bäumen. Unsere komplexe Welt verstehen. 2021.
- Horx, M.: Die Hoffnung nach der Krise. Berlin 2021.
- Kim, M. K. et al.: The experience of three flipped classroom in an urban university: an exploration of design principles. *Internet and Higher Education* (2014) 22, 37-50.
- Knoke, A. u.a.: Steuerung im Bildungswesen. Wiesbaden 2011.
- Kussau, J.: Governance, Schule und Politik. Wiesbaden 2007, 303.

Mattis, K. V.: Flipped Classroom Versus Traditional Textbook Instruction. Assessing Accuracy and Mental Effort at Different Levels of Mathematical Complexity. *tech Know Learn* (2015) 20, 231-248.

Pfläging, N.: Organisation für Komplexität. München <sup>3</sup>2015.

Regenthal, G.: Eine zukunftsorientierte Führungskultur ist ein notwendiger Paradigmenwechsel. *Schulverwaltung. Zeitschrift für Schulgestaltung und Schulentwicklung*. 25. Jhg. SchVw spezial. 25 (2023), H. 2, 52-55.

Rolff, H.-G.: Implementation auf den Punkt gebracht. Frankfurt 2022.

Ruppaner, S./Zylka, J.: ... und Schulentwicklung lohnt sich doch! Wie Lernen in Zeiten der Schulschließung ohne großen Aufwand gelingen kann. *LEHREN & LERNEN* 46 (2020), H. 4, 38f.

Schmidt, I.: Die Kraft der Veränderung. 2021.

Steingart, B.: Das Ende der Normalität. München <sup>2</sup>2011.

**Carmen Huber**

Leitende Schulamtsdirektorin am

Staatlichen Schulamt Markdorf

Mitglied der Redaktion von *Lehren & Lernen*

[frau.carmenhuber@gmail.com](mailto:frau.carmenhuber@gmail.com)