



**Interaktives Zukunftsplenum  
Schule und „Lehrerfort- und -weiterbildung“ im  
Jahr 2030**

Univ.-Prof. Dr. Matthias von Saldern  
Saarbrücken  
28.05.2010

# Wind of Change

Take me to the magic of the moment  
On a glory night

Where the children of tomorrow share their dreams  
With you and me

Take me to the magic of the moment  
On a glory night

Where the children of tomorrow dream away  
in the wind of change.





# Vorschau

1. Einführung
2. Szenariotechnik
3. Blue Ocean: ERKS
4. Reduzierung
5. Eliminierung
6. Steigerung
7. Kreierung
8. Fazit



# 1. Das Rad der Zeit

**HEUTE**  
- Gegenwart -



**GESTERN**  
- Vergangenheit -

**MORGEN**  
- Zukunft -

1

2

3

4

5

6

7

8



# Regel der Lernenden Organisation

**Die Probleme von heute sind die  
Lösungen von gestern!**

Was heißt: Die alten Entscheidungen müssen  
nicht schlecht gewesen sein.  
Nur: Heute passen sie nicht mehr!

1

2

3

4

5

6

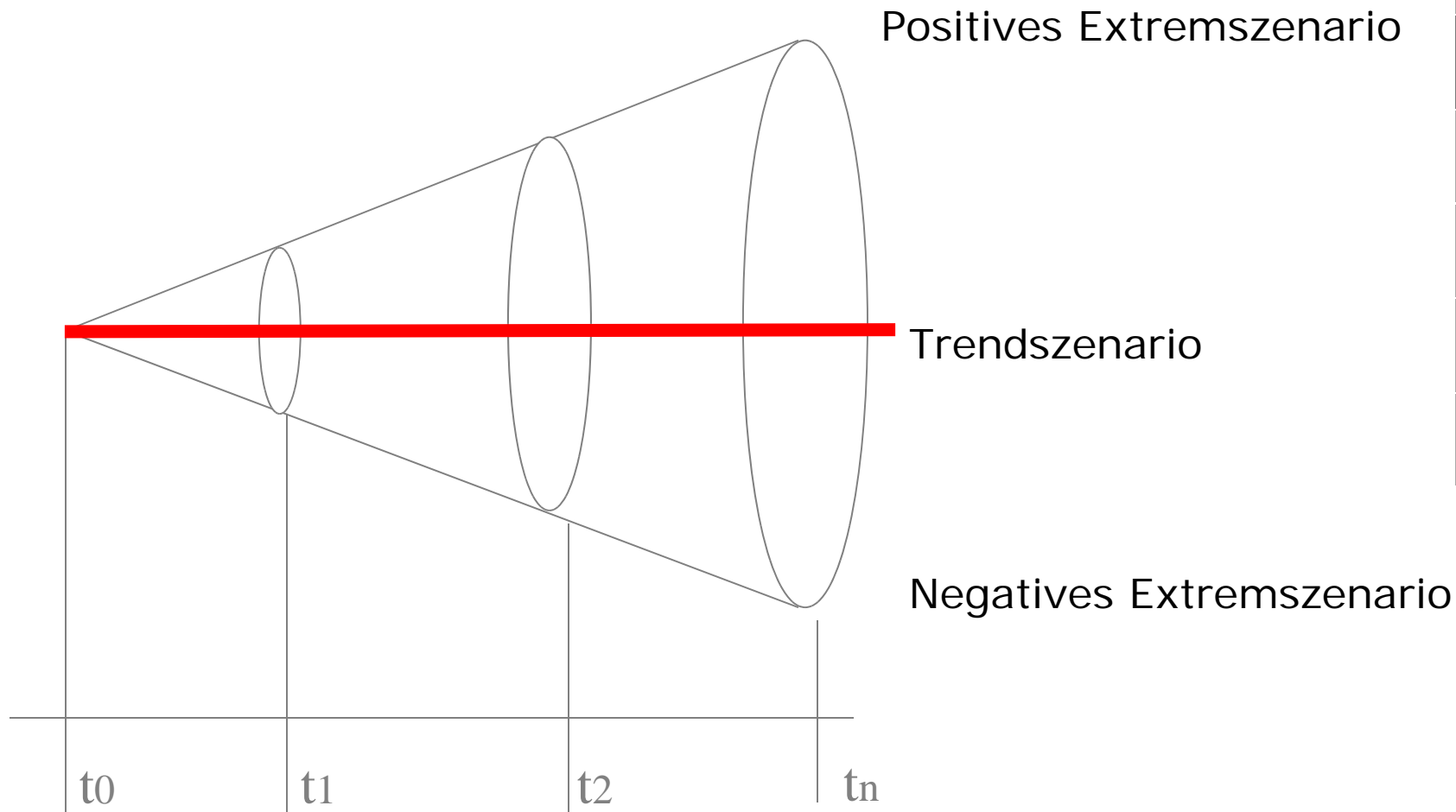
7

8

Pete Senge (1993ff): Die fünfte Disziplin. Stuttgart: Klett



# Der Szenario Trichter und die drei Grundtypen des Szenarios



Mein Problem: Ich bin allzu oft optimistisch!

# Szenariotechnik: Inhalt und Methode

- "Szenarien sind Zukunftsentwürfe, die die Lebensbedingungen für Menschen zu einem bestimmten oder offen gelassenen Zeitpunkt beschreiben." (Tietz, 1986)
- Im Rahmen der Szenario-Methode werden verschiedene *wahrscheinliche* oder *mögliche* Zukunftsvorstellungen entworfen und die Wege zu diesen Zukunftsbildern aufgezeigt.

1

2

3

4

5

6

7

8



# Was tun Sie? Was tue ich?

- Ich prophezeie ein Bild von Schule im Jahre 2030.
- Sie denken darüber nach, was dies für Ihre berufliche Tätigkeit bedeutet.  
(Perspektiven für zukunftsfähige Fortbildungskonzeptionen)
- Sie müssen mit meinem Zukunftsentwurf nicht einverstanden sein. Er soll für Sie Katalysator und Anreger sein.

1

2

3

4

5

6

7

8





# Mein letzter Prognosefehler

- Wer hätte vor 10 Jahren gedacht, dass ...
  - ... wir bei PISA so abschneiden?
  - ... die Haupt- und Realschulen verschwinden werden
  - ... sog. „Gemeinschaftsschulen“ entstehen
  - ... nach PISA MP Koch bei Bildung und Kinderbetreuung sparen will?

1

2

3

4

5

6

7

8



# 3. Vorgehen: ERKS

**Reduzierung:**

Was wird radikal gekürzt?

1

2

3

4

5

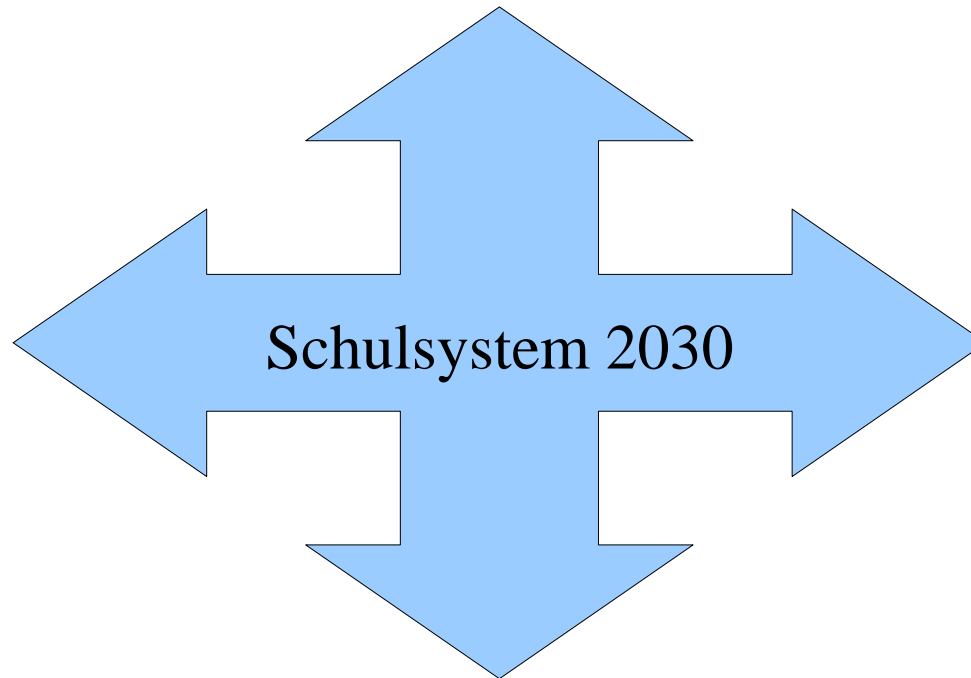
6

7

8

**Eliminierung:**

Welche  
unsinnigen  
Dinge werden  
weggelassen?

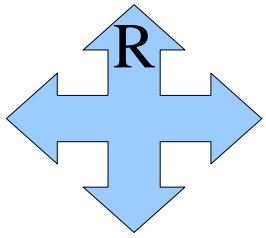


**Kreierung:**

Was wird  
komplett  
neu sein?

**Steigerung:**

Welche Faktoren werden qualitativ  
und/oder quantitativ angehoben?



## 4. Reduzierung

Was wird bis 2030 radikal gekürzt?

1

2

3

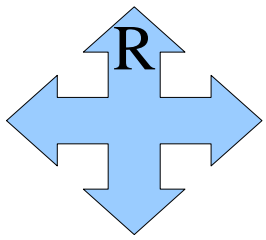
4

5

6

7

8



# Reduzierung 1: Schulentwicklung

- Schulentwicklung ist wichtig und richtig.
- Derzeit führt sie zu einer *strukturellen Überlastung*, weil zu viele Programme gleichzeitig gefahren werden.
- Dies äußert sich z.B. durch
  - **Erhöhten Koordinierungsbedarf** (Massive Erhöhung der Zahl der Sitzungen)
  - Abwesenheit der Schulleitung wegen Fortbildung
  - usw.
- ... bei gleichzeitiger Zunahme von Aufgaben ...

1

2

3

4

5

6

7

8

# Folge: Übersteuerung

Lernkultur  
Lernprozesse  
**Prozess**  
Abläufe  
etc.

Du sollst so  
arbeiten...



Du sollst  
klar  
kommen...

Ressourcen  
Curriculum  
Lehrpläne  
**Input**  
Lernzeit  
Personal  
...

Du sollst  
erreichen...

Leistungen/BS  
Abschlüsse  
Wiederholer-  
quoten  
**Output**  
Einstellungen  
Werthaltungen  
...

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7



# Zu viele Maßnahmen parallel!

- Heute Vielzahl von einzelnen Maßnahmen!
- Wirklich ein integrativ-koordiniertes Zusammenwirken der Akteure?
- Passen die neuen Steuerungselemente zusammen?
- Oder laufen sie nur indifferent parallel nebeneinander her?
- Oder konterkarieren sie sich sogar?
- Was fehlt: „Langsamer ist schneller“

1

2

3

4

5

6

7

8



# Vom Schüler aus!

- Lehrerfort- und -weiterbildnerinnen und Lehrerfort- und -weiterbildner finden immer Gründe, warum man sie braucht ...
- Lehrer ...
- Professoren ...
- usw.
- Schule vom Schüler her denken, Der Rest folgt ... oder auch nicht.

1

2

3

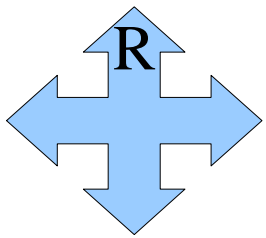
4

5

6

7

8



# Reduzierung 2: Weniger Lehren, mehr Lernen



Friedrich Jahresheft XXVI 2008

**Ziel war es, allen Schülern\*  
gleiche und elementare  
Grundkenntnisse und  
Fähigkeiten zu vermitteln.**

**Ziel ist es, bei zukünftig  
nachlassenden Schülerzahlen  
durch individuelle Förderung die  
fachlichen und sozialen  
Kompetenzen der Schüler\* zu  
fördern.**

IQSH Schlieker

\* Schüler steht gleichberechtigt für Schülerinnen und Schüler

1

2

3

4

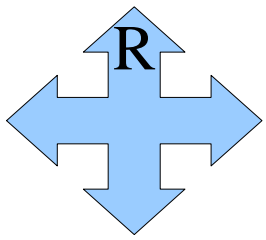
5

6

7

8





## Reduzierung 2: Weniger Lehren, mehr Lernen

- Lehrkräfte können von sich behaupten,
  - dies und jenes sei „drangenommen“, und
  - „alle Kinder unter Kontrolle“ zu haben.
- Merke:
  - In der Schule soll nicht in erster Linie **unterrichtet** werden, ...
  - ... es soll in erster Linie **gelernt** werden.
- Schule konsequent aus der Sicht der Schüler

1

2

3

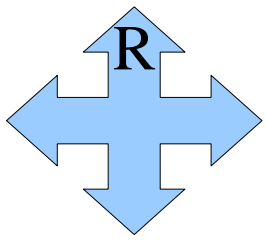
4

5

6

7

8



## Reduzierung 3: Keine unehrlichen Dialoge

Die Frage des Lehrers ist das fragwürdigste Mittel.  
An eine Gesundung des deutschen Schulwesens vermag ich nicht eher zu glauben, ehe **nicht der Despotismus der Frage gebrochen** ist.“



1

2

3

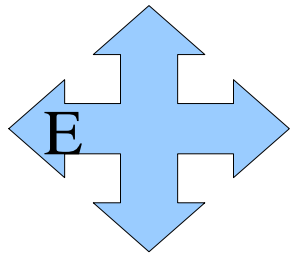
4

5

6

7

8



## 5. Eliminierung

Welche unsinnigen Dinge werden  
bis 2030 weggelassen?

1

2

3

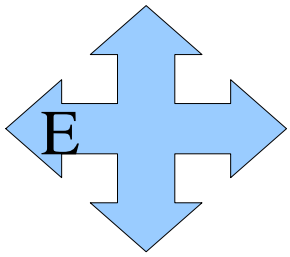
4

5

6

7

8



# Eliminierung 1: Jahrgangsklasse

- **Problem:** 1919 - Schulpflicht durchsetzen
- **Lösung:** Einschulung Gleichaltriger (Modell des preußischen Militärs)
- **Pädagogische Voraussetzung:**  
Tempogleiches Lernen für alle  
(Gleichzeitigkeit des Lernfortschrittes)
- **Lösung:** Altersmischung als Prinzip

1

2

3

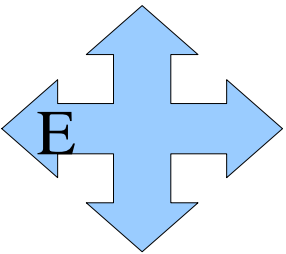
4

5

6

7

8



# Eliminierung 1: Revival des Jena-Plans

Jugendlichengruppe: 10. Schuljahr

Obergruppe: 7.-9. Schuljahr

Mittelgruppe: 4.-6. Schuljahr

Untergruppe: 1.-3. Schuljahr

Meister

Geselle

Lehrling

Meister

Geselle

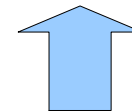
Lehrling

Meister

Geselle

Lehrling

Lehrerzentrierte  
Wissensvermittlung  
ca. 90 Minuten /Tag



1

2

3

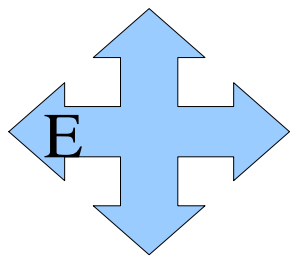
4

5

6

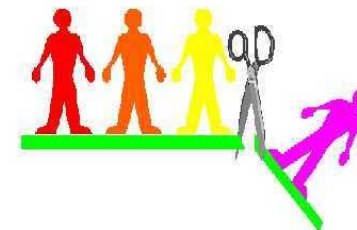
7

8



## Eliminierung 2: Sitzen bleiben

- 2006/2007: 253.000 Schüler, davon 95134 weiblich, blieben sitzen (2,6%)
- HS: 4,1%, RS 5,1%, Gym 2,4%, IGS 2,9%  
Kosten: 850 Millionen € - 2,3 Milliarden (je nach Schätzung)
- Entspricht 16500 Lehrerstellen!!
- Ein **Viertel aller Schüler** bleibt bis zur 10. Klasse sitzen! Sitzen bleiben und Zurückstellen fördert die Überalterung der deutschen Schüler
- PISA E: Sitzen bleiben ohne Effekt!
- „Kollateralschaden des Turbo-Abiturs“



1

2

3

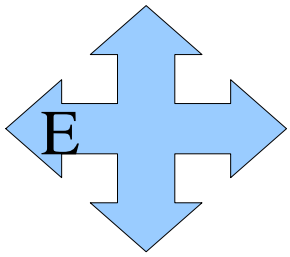
4

5

6

7

8



## Eliminierung 3: Regelung des Innenlebens

- Management by objectives ersetzt
- ... festgelegte Stundentafel
- ... festgelegte Schülerwochenstunden
- ... festgelegte Lehrerwochenstunden
- ... (und Vieles mehr ...)

1

2

3

4

5

6

7

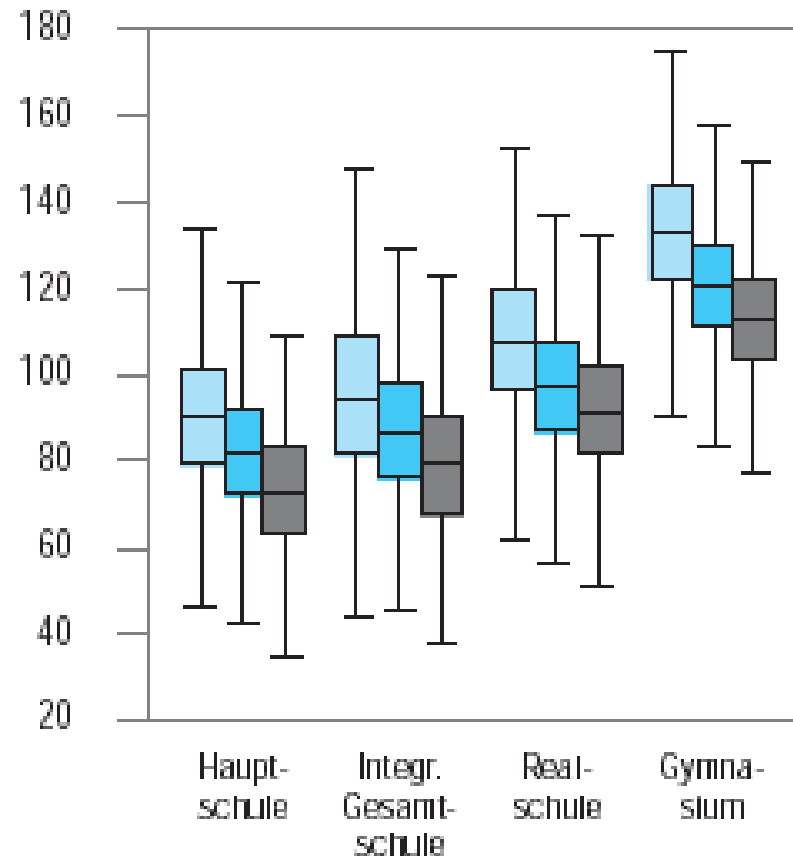
8



# Eliminierung 4: Notengebung

Einfach, aber  
unsinnig: die  
Note

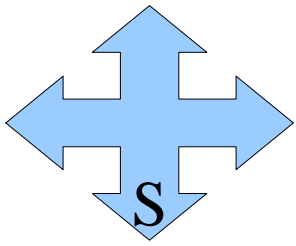
Mathematische Kompetenz (nationaler Test)



Letzte Mathematikzeugnisnote ■ Note 1 oder 2 ■ Note 3 ■ Note 4 oder 5

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8





## 6. Steigerung

Welche Faktoren werden qualitativ und/oder quantitativ bis 2030 angehoben?

1

2

3

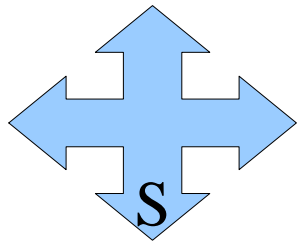
4

5

6

7

8



# Steigerung 1: Lob des Fehlers



© 1996 Ted Goff

[www.tedgoff.com](http://www.tedgoff.com)

1

2

3

4

5

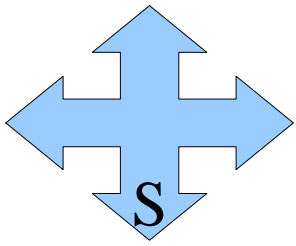
6

7

8

„Einen Fehler machen und ihn nicht korrigieren – das erst heißt wirklich einen Fehler machen.“

Konfuzius (551-479 v.Chr.)



## Steigerung 2: Mehr Führung, weniger Management

Management

Ich tue die Dinge richtig!

Führung

Ich tue die richtigen Dinge!

(z.B. Schulprogramm)

1

2

3

4

5

6

7

8

# OECD: Zukünftige Perspektiven

“Wissensreich”

Standards, Rückmelde- und Unterstützungssysteme  
sind mit der Arbeit der Lehrer eng verknüpft

Wissensbasierte  
Standardisierung

**Lehrende als verantwortliche  
“Wissensarbeiter”**

Zentrale  
Regulierung/  
Standardisierung

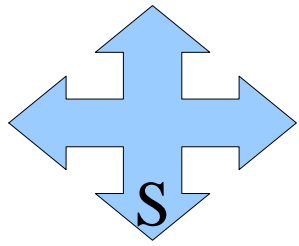
Professionelles  
Handeln  
vor Ort

Lehrende als Vermittler  
der Curricula

Lehrende als  
“Einzelkämpfer”

“Wissensarm”

Das Bildungssystem weiß wenig über sich selbst



# Steigerung 5: Mehr Konstruktion



Willi  
schläft und  
keiner  
merkt es.

1

2

3

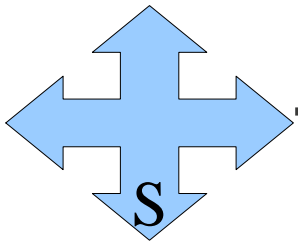
4

5

6

7

8



# The good: Wichtige Gesichtspunkte einer konstruktivistischen Didaktik

- Anwendungsorientierung des Gelernten
- Eigenaktivität
- Selbststeuerung der Lernenden
- Intrinsische Motivation der Lernenden
- Kooperation, Bedeutung der sozialen Gemeinschaft, Partizipation

1

2

3

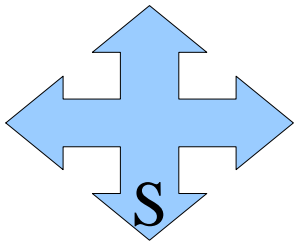
4

5

6

7

8



## The bad: Was in der Diskussion häufig vernachlässigt wird

- Normative Setzungen werden wenig reflektiert!
  - Variante 1: Relativismus
  - Variante 2: Normen aufstellen, aber nicht begründen.
- Ist “anwendungsorientiertes Wissen” immer das höchste Ziel? - Die Vernachlässigung des Bildungskonzeptes?

1

2

3

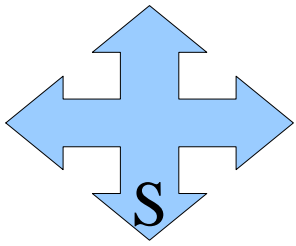
4

5

6

7

8



# The ugly: Die geistlose Anwendung guter Ideen

- “Konstruktivistische Verbrämung” schlechten Unterrichts
- Allgemeine Rezepte statt inhalts- und kontextspezifischer (und damit auch komplizierter) Entscheidungen!

1

2

3

4

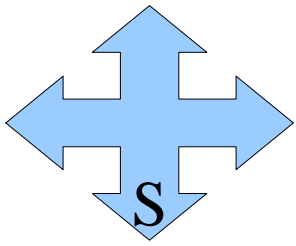
5

6

7

8





## Steigerung 6: Mehr Frühförderung

- Der Staat fördert Bildung noch früher.
- Folgen:
  - Es wird „Kindergartenlehrkräfte“ geben
  - „Lehrerfortbildung“ wird nicht nur für Schule zuständig sein.
  - Lehrerfortbildner werden fit sein in Entwicklungspsychologie und Hirnforschung.

1

2

3

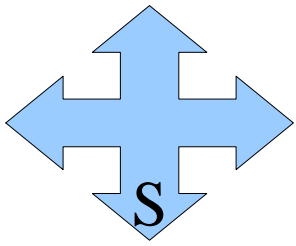
4

5

6

7

8



# Lehrer sein heißt, Kindern Flügel verleihen

Lehrer in Deutschland im Jahr 2015 -  
eine Vision

DIHK  
2006

1

2

3

4

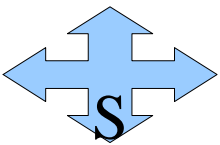
5

6

7

8

- Forderung nach Abschaffung der schulformbezogenen Lehrerausbildung
- Einführung der Stufenlehrrausbildung bis 2015
- Formen:
  - Vorschul- und Elementarstufenlehrer/-in (BA)
  - Primarstufenlehrer/-in (MA)
  - Sekundarstufenlehrer/-in, Oberstufenlehrer/-in (Heterogenität schulen)
  - Schulmanager/-in



# Steigerung 7: Individual-Förderung

Motivation, Angst,  
Stressbewältigung,  
Lernstrategien

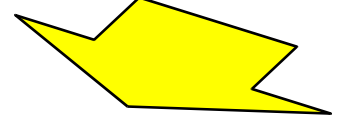
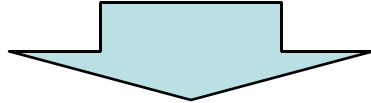
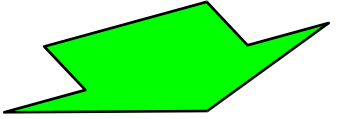
Intelligenz,  
Psychomotorik,  
Musik, Kreativität,  
Soziale Kompetenz

Familie, Schule,  
Freunde

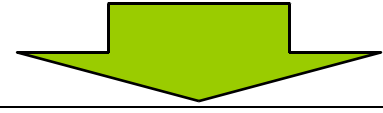
Persönlichkeit

Begabung

Umwelt



**Leistungsexzellenz**



Sprachen, Mathematik, Musik, Sport, Handwerk, etc.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8

Wir versuchen nach **Begabung** einzuteilen, sehen aber nur die **Leistung!**



Motivation, Angst,  
Stressbewältigung,  
Lernstrategien



Das kann Schule  
unterstützen!

Angstfreies Lernen  
Lernstrategien, ...

Aufgabe der Gesellschaft:  
Zeit + Ressourcen

Keine Demütigung  
Keine Beschämung  
Keine Abwertung

Intelligenz,  
Psychomotorik,  
Musik, Kreativität,  
Soziale Kompetenz



Das kann Schule  
unterstützen!

Individuelle Förderung

Aufgabe der Gesellschaft:  
Ressourcen

IQ-Förderung, usw.  
Jedes Kind – ein  
Musikinstrument

...

Familie, Schule,  
Freunde



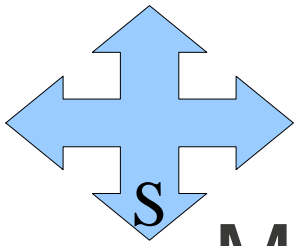
Das kann Schule nicht  
alleine!

Unterstützungssystem  
Ganztagsschule

Aufgabe der Gesellschaft:  
Ressourcen

Echte Ganztags-  
schulen  
Keine Worthülsen

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8



## Steigerung 8: Mehr längeres gemeinsames Lernen

- Das Längere gemeinsame Lernen breitet sich aus.
- Es gibt weniger Schulformen in der Sek I
- Folgen:
  - Zielgruppen werden unschärfer
  - Themen werden breiter

1

2

3

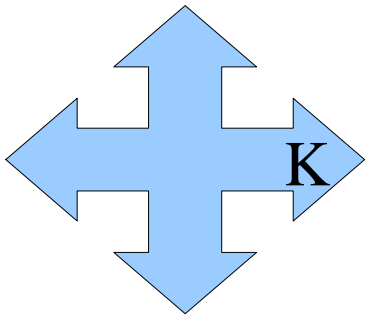
4

5

6

7

8



## 7. Kreierung

Was wird bis 2030 komplett neu sein?

1

2

3

4

5

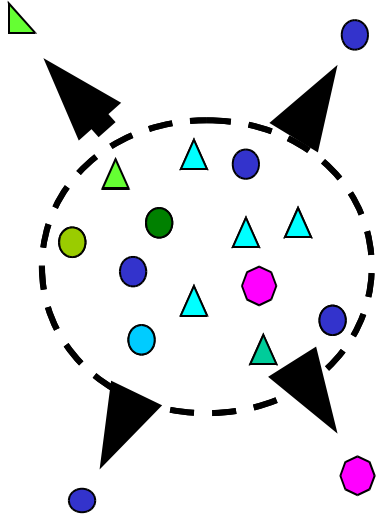
6

7

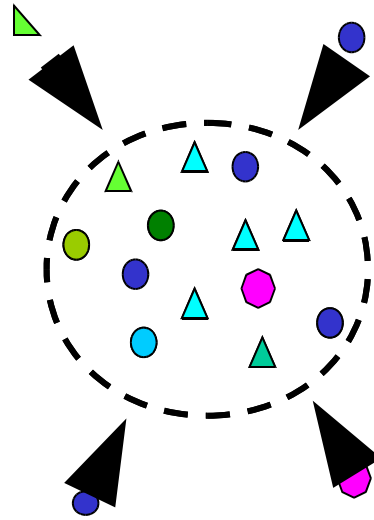
8



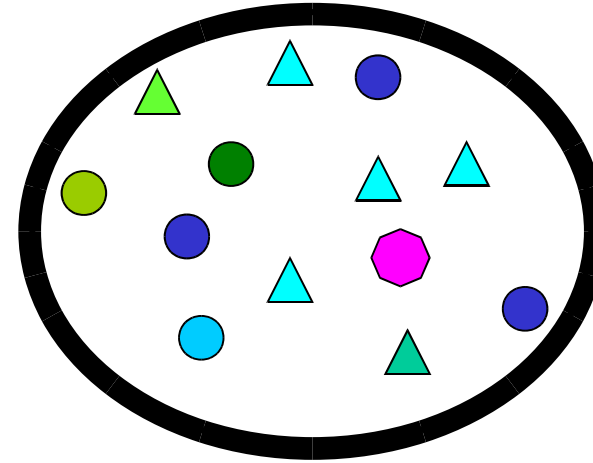
# 7. Kreierung 1: Inklusion



Separation: nein



Integration: nein



Inklusion: ja

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8

Sonderpädagogik und Schulpädagogik  
werden näher aneinander rücken!

Nachmittag



Vormittag

# Kreierung 2: Echte Ganztagsschulen

Halbtagschule

Halbtagschule

Halbtagschule

Formen mit halbtägigem Unterrichtsangebot

Formen mit ganztägigem Betreuungsangebot





## Kreierung 3: Bildungshäuser

- Es entstehen „Bildungshäuser“
- Anlaufstelle von 3 bis 90 Jahren
- Schule als Kulturzentrum
- Sprachschule und Sportinstitutionen in der Schule integriert
- Schule nur als zeitliche (Pflicht-)Phase

1

2

3

4

5

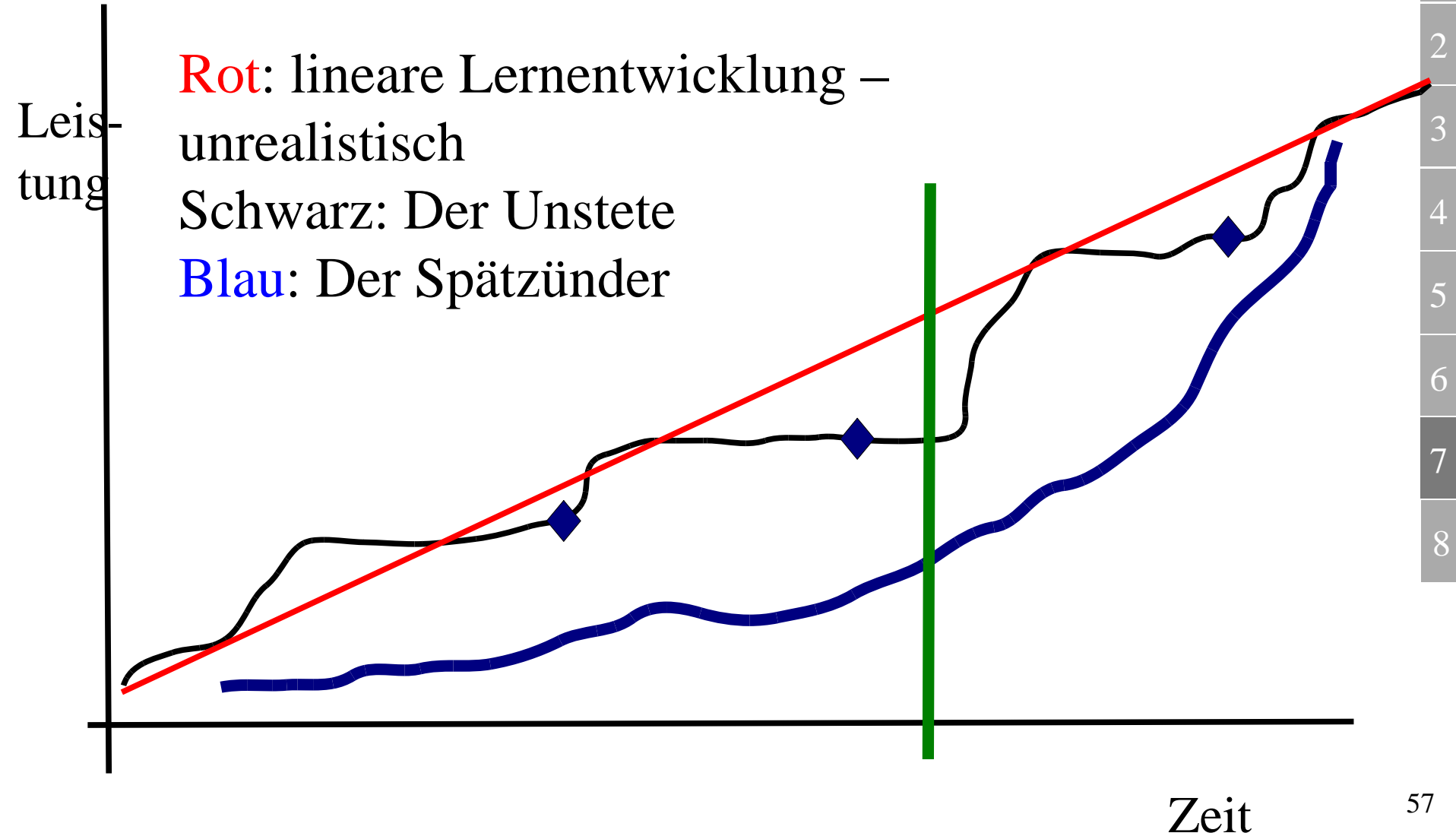
6

7

8



# Kreierung 4: Individuelle Verläufe ermöglichen





# Bildungsverläufe sind individuell

- Die Zeitstruktur des Schulsystems entspricht nicht der Zeitstruktur des individuellen Bildungsverlaufs.
- Also: Flexibilisierung, vor allem:  
Abschaffen von **Selektionspunkten**, insbesondere nach 4/6
  - Jahrgangsklassen
  - Sitzen bleiben
  - Überspringen, usw.
- Argumentationsfolge beachten!

1

2

3

4

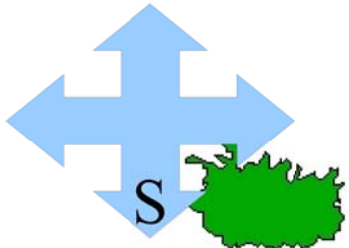
5

6

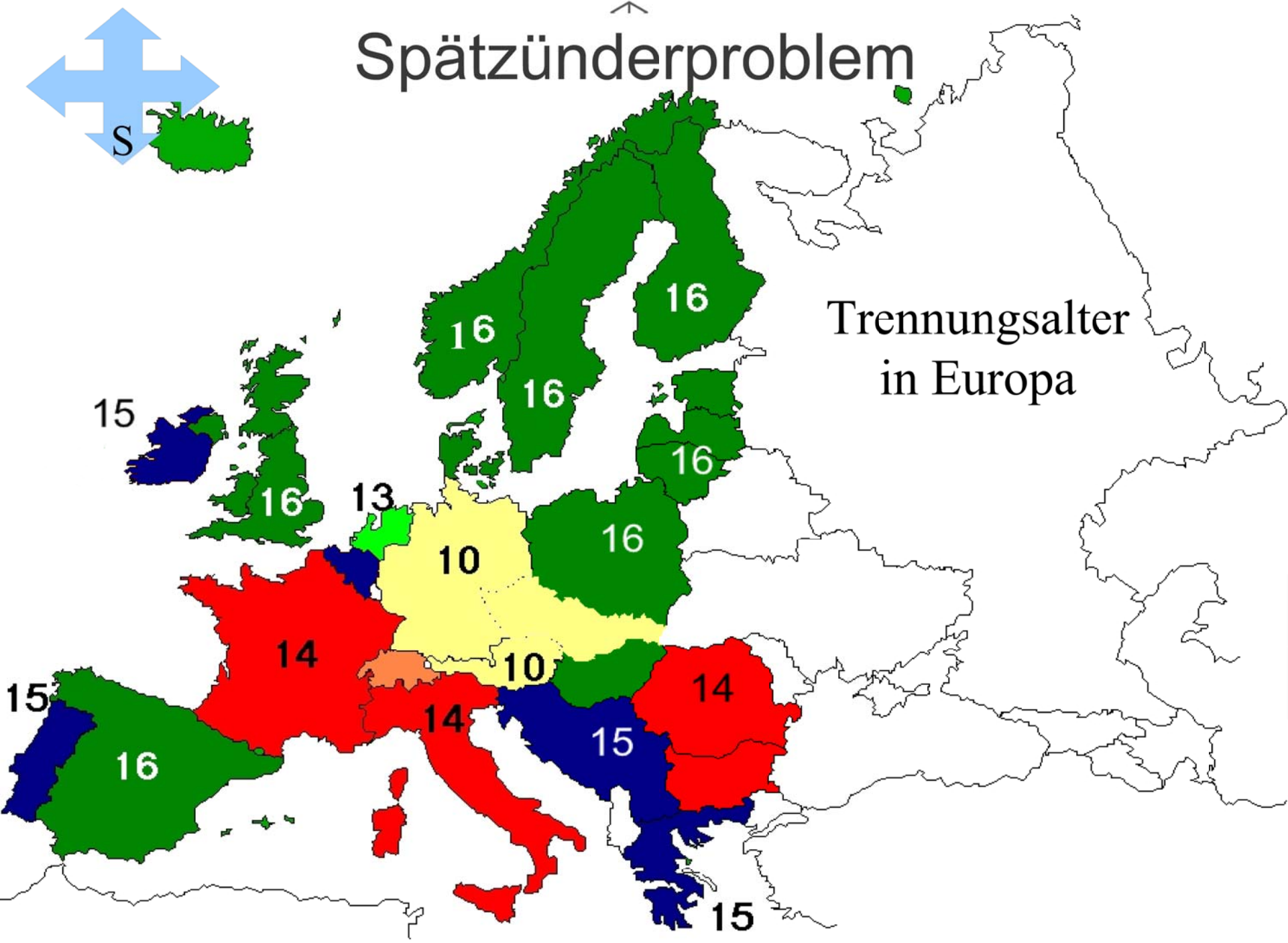
7

8

# Spätzünderproblem



Trennungsalter  
in Europa



Systemische Schulentwicklung ist ein allumfassender Ansatz, der theoretisch gut fundiert ist. Unterschiedliche Perspektiven auf Schule wie Bürokratie, Organisation sowie klassische Innovation und das Subsidiaritätsprinzip werden aus der Sicht dieses Konzeptes ebenso interpretierbar wie der Governance-Ansatz.

Unter Hinzunahme unterschiedlicher Systemtheorien werden Möglichkeiten der systemischen Innovation und Schulberatung aufgezeigt.

Autor:  
Matthias von Saldern  
Leuphana Universität Lüneburg

Systemische Schulentwicklung (SID 1)

Matthias von Saldern



# Systemische Schulentwicklung

Von der Grundlegung zur  
Innovation



ISBN 3-978-8370-4675-5

[www.bod.de](http://www.bod.de)



Schule in Deutschland 1



## 8. Was ich Ihnen wünsche:

- Humor
- Gelassenheit
- Engagement in der Sache und Kraft
- Einen aufrechten, vielleicht sogar stolzen, weiteren Gang Richtung **Schule 2030!**

1

2

3

4

5

6

7

8



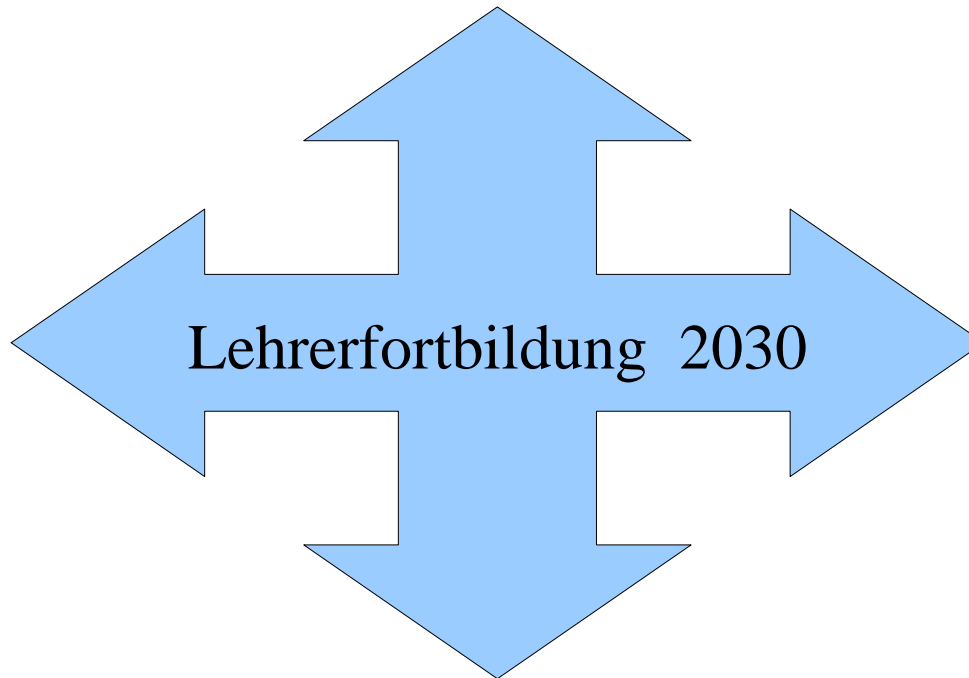
# Nun sind Sie dran!

**Reduzierung:**

Was wird radikal gekürzt?

**Eliminierung:**

Welche  
unsinnigen  
Dinge werden  
weggelassen?



**Kreierung:**

Was wird  
komplett  
neu sein?

**Steigerung:**

Welche Faktoren werden qualitativ  
und/oder quantitativ angehoben?