

Der
,Blick über den Zaun'
erweitert sich

Innovation mit Mut und Maß -
zwischen Skylla und Charybdis
der Schulreform

Beitrag zur 3. Tagung
des Schulverbunds "Blick über den Zaun"
in Hofgeismar am 26.5.2008

Zum Vor-Denken in der Wartepause auf den Vortrag:

Kleiner Innovationstest zum Aufwärmen:

Was verbindet
Martin Luther,
Bill Gates
und -
Annemarie von der Groeben?

Liebe Kolleginnen und Kollegen, liebe Gäste,

zunächst zu den Schwerpunkten meines Vortrags¹:

Drei Fragen bestimmen meinen Vortrag:

- Was ist **besonders** am Selbstverständnis des Schulverbands „Blick über den Zaun“?
- Was ist **schwierig** an der Umsetzung dieses Anspruchs im Reformalltag?
- Was kann man dafür **lernen** aus der Innovationsforschung?

Vorweg will ich auf meine etwas irritierende Eingangsfolie zurückkommen: Was haben der Martin Luther, Bill Gates und Annemarie von der Groeben gemeinsam? Nun, alle drei sind Gesellschaftsreformer - und zumindest insofern verbindet sie und uns die gleiche Frage: Mit welchen Strategien kann man erfolversprechend Einfluss nehmen auf Menschen und auf Institutionen, so dass sie sich nachhaltig verändern?

Mich beschäftigt diese Frage seit meiner Mitarbeit als junger Assistent im Ausschuss „Strategien der Curriculumreform“ des Deutschen Bildungsrats. Eines der Bücher zu diesem Problem, das mich bereits in meinem Studium vor 40 Jahren beeindruckt und bis heute beeinflusst hat, ist „Techniques of Persuasion“ von J. A. C Brown, 1963 erschienen. Was vom Titel her eher technokratisch klingt, ist inhaltlich eine grundlegende Kritik der These, Menschen seien nachhaltig steuerbar. Der mich als Bürger optimistisch stimmende Befund: Man kann *uns* nicht so leicht manipulieren, wie manche Werbestrategen und politischen Propagandisten es gerne hätten.

Die für *uns* als Reformer ernüchternde Kehrseite seiner Studien: Auch durch rationale Argumentation lassen sich die *anderen* nicht so leicht beeinflussen,

¹ Brügelmann, H. (2008b): „Der ‚Blick über den Zaun‘ wächst - Innovation mit Mut und Maß zwischen Skylla und Charybdis der Schulreform. Beitrag zur 3. Tagung des Schulverbands "Blick über den Zaun" in Hofgeismar am 25. bis 27.5.2008.

wie wir uns das für die Verbreitung und Umsetzung neuer pädagogischer Konzepte oft wünschen.

Browns Grundthese: Die genetisch und durch die frühe Sozialisation geprägte Kernpersönlichkeit ist sehr stabil; in deren Rahmen sind Einstellungen und Verhaltensmuster durchaus veränderbar, aber nachhaltig weder durch Überredung noch durch Druck, sondern meist nur durch einem Wechsel der Bezugsgruppe.

Pointiert kann man seine Position so zusammenfassen: Ein orthodoxer Katholik konvertiert leichter zum dogmatischen Protestantismus, als dass er sich zum liberalen Katholiken entwickelte. Was es für den "Blick über den Zaun" im Besonderen bedeutet, wird hoffentlich im Laufe meines Vortrags deutlicher.-

Der Ausgangspunkt meiner Überlegungen: Der "Blick über den Zaun" wächst - und die Mitgliedsschulen werden nicht einfach naturwüchsig mehr, sondern der Verbund expandiert bewusst und will nachhaltig in das Schulsystem hineinwirken. Sein Anspruch: eine Hoffnung, ja ein Modell anzubieten, dass Schulen sich positiv entwickeln können, wenn sie sich in enger Zusammenarbeit selbst evaluieren und voneinander lernen dürfen. Mit dieser Botschaft den zentralen Testprogrammen und fremdbestimmten Inspektionen eine konstruktive Alternative gegenüberzustellen, war Ziel der letzten und ist auch Absicht dieser Tagung.

In meinem Vortrag heute will ich auf einige Fallstricke aufmerksam machen, die zu vermeiden sind, wenn der "Blick über den Zaun" mit diesem Anspruch in die Lande zieht. Aber vorweg - auch weil wir Gäste hier haben, die den "Blick über den Zaun" nicht so gut kennen - die Frage:

1. Was ist besonders am "Blick über den Zaun"?

Besonders ist zum einen seine pädagogische Konzeption, zum zweiten - wie erwähnt - ein spezifisches Verständnis von Schulentwicklung.

1. Was ist besonders am „Blick über den Zaun“?

Qualitätskriterien primär...

nicht : wie viele Punkte in Leistungstests?

sondern : Ertrag für das Leben *nach* der Schule

und : Stimmigkeit der Lebens- und Lernformen
in der Schule

Erfreulich ist: Beides wird zunehmend wahrgenommen in der öffentlichen Diskussion, wenn es um Wegweiser aus der Depression nach PISA geht: beim Deutschen Schulpreis, in den Filmen und Kolumnen von Reinhard Kahl, in überregionalen Zeitschriften wie *GEO* und in Büchern wie Christian Füllers aktueller Abrechnung mit der Bildungspolitik.

Über Annemarie von der Groebens Streitschrift „Wir wollen Schule machen!“ werden wir morgen sprechen. Richtig platziert könnte diese ungemein vitale Selbstdarstellung des "Blick über den Zaun" noch mehr als die programmatischen Schriften auch Laien verständlich machen, wie eine andere Schule konkret aussehen kann².

Die Schlüsselfrage ist für die Entwicklung von Schulqualität ja nicht: „Wie viele Punkte erreichen unsere Schüler/inn/en in ausgewählten Leistungstests?“. Das kann zwar eine durchaus hilfreiche Teilinformation für die Evaluation von Unterricht sein, und deshalb trete ich nach wie vor für deren Nutzung ein.

Aber die eigentliche Frage heißt: „Was bringt die Schule den jungen Menschen für ihre private und für ihre berufliche Zukunft und was für ihre Teilnahme am öffentlichen Leben?“

Auf dem Büchertisch vorne finden Sie die Broschüre „Grundlagen guter Schule“³ von den Vogelsaengers. Darin berichten sie u. a., wie die Georg-Christoph-Lichtenberg-Gesamtschule (IGS) in Göttingen von ihren Absolvent/inn/en er-

² Horst Rumpf vor 35 Jahren: BBeschreibung statt VORSchrift

³ Vogelsaenger, R., u. a. (2005, 46 ff.).

fragt, in welchen Kompetenzdimensionen sie sich mehr oder weniger gut auf die Anforderungen im Betrieb oder an der Hochschule vorbereitet fühlen - und diese Selbsteinschätzungen mit analogen Fremdeinschätzungen durch die aufnehmenden Einrichtungen kontrastiert.

Die Laborschule Bielefeld hat ihre Absolventen zusätzlich einschätzen lassen, als wie wichtig sie bestimmte Kompetenzen für die Bewältigung der jeweiligen Anforderungen erlebt haben. Mir scheint, beide Instrumente gehören zu den ernsthaftesten Formen der Selbstüberprüfung, denen sich eine Schule stellen kann⁴.

Hinzu kommt eine zweite Frage, die bei der heute dominierenden Output-Orientierung der Lernstandserhebungen leicht in den Hintergrund rückt: „Wie soll der soziale Raum gestaltet werden, in dem unsere Kinder und Jugendlichen viele tausend Stunden ihres Lebens verbringen, damit sie sich als Person allseitig entwickeln können?“

1.1 Das pädagogische Leitbild

Mir ist das Besondere an den Standards des "Blick über den Zaun" kürzlich wieder sehr deutlich geworden, als ich ein Interview mit dem US-amerikanischen Organisationsberater Peter Senge zu seinem Buch „Schools that learn“ gelesen habe⁵. Senge (2001, 44) führt die Probleme unseres Schulsystems auf fünf Irrtümer zurück, die sich aller Alltagserfahrung zum Trotz wie ein Geheimkodex in pädagogischen Institutionen und Praxistraditionen behaupten:

⁴ ...auch wenn bei der Bewertung der Ergebnisse immer bedacht werden muss, dass die Nützlichkeit im Beruf nur ein Kriterium für den Ertrag von Schule sein kann.

⁵ Dank an Karl-Heinz-Imhäuser für diesen hilfreichen Hinweis.

1.1a Das traditionelle Bild von Schule

Die Negativfolie (nach: Peter Senge „Schools that learn“):

- Kinder sind **Mängelwesen** und es ist Aufgabe der Schule, sie in Ordnung zu bringen
- Lernen findet im **Kopf** statt, getrennt vom Körper
- Alle Menschen lernen auf **ein-und-dieselbe** Weise - und LehrerInnen können dank ihrer didaktischen Expertise diesen besten Weg vorgeben
- Zentraler Ort des Lernens ist die Schule - Erfahrungen **außerhalb** zählen nicht
- Es gibt zwei Kategorien von Kindern - **dumme** und schlaue

In meiner eigenen Sprache zusammengefasst:

- **Kinder sind Mängelwesen**, und es ist Aufgabe der Schule, sie in Ordnung zu bringen.
- **Lernen findet im Kopf statt**, getrennt vom Körper⁶.
- **Alle Menschen lernen am besten auf ein-und-dieselbe Weise...**
... und Lehrerinnen können dank ihrer didaktischen Expertise diesen „besten Weg“ vorgeben
- **Zentraler Ort des Lernens ist die Schule** - Erfahrungen außerhalb zählen nicht⁷.
- **Es gibt dumme und es gibt schlaue Kinder** - individuelle Stärken und Schwächen, also differenzierte Leistungsprofile, geraten durch diese Brille aus dem Blick.

Welche Verarmung der Pädagogik! Früher verwurzelt in den Sündenvorstellung wirkmächtiger christlicher Theologen⁸, heute durch die Krankheitsraster der Medizin definiert hat dieses Bild von Kindern, von ihrer Lernfähigkeit und

⁶ Vgl. Horst Rumpfs Kritik an „stillgelegte[n] Sinnlichkeit“ (Die ZEIT 17/1980), verkümmert wie eine „nicht benutzte Bahnstrecke“.

⁷ ...obwohl wir dem informellen Lernen nach Expertenschätzungen 2/3 bis 3/4 unseres Wissens und Könnens verdanken, vgl. Dohmem (2001, 7).

⁸ ... aber damit noch nicht ausgestorben, wie der große Erfolg von Bernard Buebs „Lob der Disziplin“ belegt.

von der Optimierung eines Belehrungsunterrichts einen starken Einfluss im Schulalltag.

Der "Blick über den Zaun" setzt dagegen ein optimistisches Menschenbild:

1.1b Das optimistische Menschenbild des BÜZ

- jeden einzelnen in seiner **Besonderheit** nicht durch Gruppenbrillen wahr- und ernstnehmen;
 - seine **Potenziale** entfalten statt über seine Schwächen zu lamentieren;
 - Erfahrungen nicht auf die Schule beschränken - und in ihr die **Lernformen erweitern**;
 - Schule als Ort der **Begegnung**, nicht der Belehrung „von oben“ gestalten.
- Die Öffnung des Unterrichts muss **radikaler gedacht**, aber auch **klarer strukturiert** werden.

Ich habe diese Forderungen vor einigen Jahren zugespitzt auf die These: „Die Öffnung des Unterrichts muss radikaler gedacht, aber auch klarer strukturiert werden“⁹. Der zweite Punkt ist wichtig, denn „Offenheit“ darf nicht zur Rechtfertigung für Beliebigkeit oder gar Schlamperei werden. Die Standards des "Blick über den Zaun" und ihre Pointierung in der „Hofgeismarer Erklärung“ (2006) sind dazu ein wichtiger Schritt.

Zudem wird in den Standards klar, dass Individualisierung sich nicht in methodischen Maßnahmen erschöpft, sondern ein anderes Rollenverhältnis einschließt. Sie sind als radikales Gegenbild zu den von Senge attackierten, aber in den Köpfen und den Schulpraktiken tief verankerten Annahmen zu lesen.

Genau das aber macht die Verbreitung der "Blick über den Zaun"-Leitbilds schwierig. Insofern ist ein zweites Merkmal seiner Arbeit wichtig, nämlich die Passung von pädagogischem Konzept und Stil der Schulentwicklung.

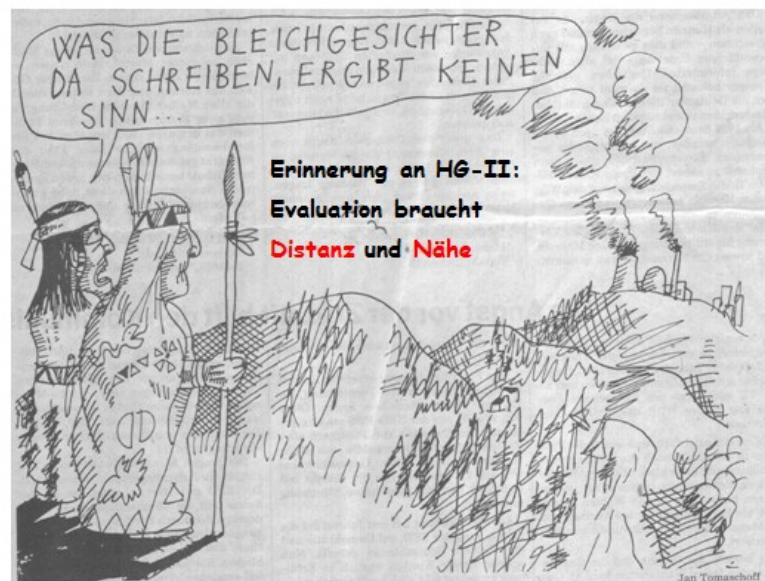
⁹ Neu bearbeitet in: Brügelmann (2008).

1.2 Das Verständnis von Evaluation und Schulreform

Damit Schulen sich als *entwicklungsbedürftig* und *entwicklungsfähig* erleben und damit sie aus konkreten Erfahrungen lernen können, müssen Anlässe bewusster Reflexion geschaffen werden.

Offenheit für eine solche Selbstkritik ist am ehesten zu erreichen, wenn sie sich auf selbst definierte Problemstellen beziehen kann - ein zentrales Merkmal der wechselseitigen Schulbesuche in den Arbeitskreisen des "Blick über den Zaun".

Anders gesagt: Evaluation braucht Distanz und Nähe. Innovationen entstehen leichter durch einen fremden Blick auf Selbstverständlichkeiten des routinisierten Alltags. Sie werden aber nur wirksam bei intimer Kenntnis der Kultur, in der sie lebendig werden sollen, wie ich vor zwei Jahren mit der folgenden Karikatur verdeutlicht habe:



Vergleicht man das BÜZ-Verständnis von Schulentwicklung und Evaluation mit anderen Konzepten der Rechenschaftslegung, treten fünf Unterschiede hervor (vgl. auch Annemarie von der Groeben 2008, 87-88):

1.2 Das Verständnis von Evaluation und Schulreform

- Orientierung der Evaluation auf **Entwicklung** von Schule und Unterricht
- **Freiwilligkeit** der Teilnahme an dieser Form der Evaluation
- Zustimmung zu den **Maßstäben** der Beurteilung
- Blick von außen - aber auf gleicher **Augenhöhe** und in einem geschützten Raum.
- **Mehrperspektivität** der Wahrnehmungen und Deutungen.

Dazu kurz einige Erläuterungen:

- **Orientierung der Evaluation auf Entwicklung von Schule und Unterricht**
Evaluation dient nicht der bewertenden Klassifikation, also einem Ranking sondern der *Reflexion*: Wo haben wir Schwächen, wo sind unsere Potenziale, was könnten produktive nächste Schritte sein?
- **Freiwilligkeit der Teilnahme:**
Zentral für den Erfolg von Evaluation ist die *Bereitschaft* der Betroffenen, sich einer Überprüfung ihrer Praxis zu stellen. Motivationspsychologische Studien zeigen: Das Gefühl der Autonomie steigert die Bereitschaft zu lernen nicht nur bei Kindern, sondern ebenso bei Erwachsenen¹⁰.
- **Zustimmung zu den Maßstäben der Evaluation:**
Wenn jemand an Kriterien gemessen wird, die er nicht teilt, wird er die Ergebnisse abwehren. D. h. nicht, dass jedem überlassen bleiben kann, die Anforderungen an gute Schule und an guten Unterricht selbst zu bestimmen.
Aber man muss zwei Stufen der Evaluation unterscheiden: die argumentative Verständigung über Normen und die empirische Überprüfung ihrer Einhaltung.
Mit dem Aushandeln der Standards und mit ihrer Akzeptanz durch die einzelnen Schulen hat der "Blick über den Zaun" eine gemeinsame Basis für die Konfrontation von Innen- und Außenblick geschaffen.

¹⁰ Vgl. die Studien zur Selbstbestimmungstheorie der Motivation von Deci/ Ryan (1995).

- **Blick von außen – aber auf gleicher Augenhöhe und in einem geschützten Raum.**

- Interne Evaluation alleine reicht nicht aus, um Schulen in Bewegung zu bringen.

- Eine externe Evaluation „von oben“ andererseits stärkt die Neigung zu defensiven Reaktionen.

So wichtig der fremde Blick also ist – verbunden mit Kontrollansprüchen erzeugt er nur Rechtfertigungszwänge. Insofern ist die symmetrische Beziehung zwischen gastgebenden und besuchenden Schulen essenziell.

- **Mehrperspektivität der Wahrnehmungen und Deutungen.**

Wie der Streit um angebliche Fortschritte der deutschen Schüler/inn/en bei PISA und um die Deutung der ELEMENT-Studie in Berlin erneut gezeigt haben, erbringen selbst standardisierte Evaluationsinstrumente nicht die viel beschworenen „objektiven“ Befunde. Deren Deutung muss sozial kontrolliert werden, wie ich in Hofgeismar-II ausführlich begründet habe. Hier ist der "Blick über den Zaun" weiter. Schon die Mischung der Arbeitskreise aus verschiedenen Schulformen erzeugt unterschiedliche Sichtweisen. Verstärkt wird die Mehrperspektivität durch die Herkunft der Mitglieder aus verschiedenen pädagogischen Traditionen und durch die je spezifische Entwicklungssituation ihrer Schulen.

Für die Zukunft ist zu überlegen, ob der Kreis der Beteiligten nicht über die Profession hinaus erweitert werden sollte. Heute hier, d. h. auf bildungspolitischer Ebene, machen wir den Versuch durch die Einladung von VertreterInnen der Elternverbände, in der Evaluation vor Ort könnten Eltern und SchülerInnen der besuchten Schulen stärker in den Austausch mit den BesucherInnen einbezogen werden, wie ich das als sehr produktiv im Arbeitskreis 1 in Potsdam erlebt habe.

So weit die Besonderheiten des "Blick über den Zaun", den ich als einen wichtigen Motor für eine Schulreform von unten sehe.

1.3 Selbstkritische Zwischenbilanz

Dass es andererseits bei einem so anspruchsvollen Konzept auch Schwierigkeiten in der Umsetzung gibt, scheint mir unvermeidlich. Sie zu thematisieren stellt die Qualitäten des "Blick über den Zaun" nicht in Frage – im Gegenteil,

man wird sein Potenzial umso nachhaltiger entfalten können, je klarer die Risiken gesehen und eingeschränkt werden¹¹. Aus meinen Beobachtungen bzw. Gesprächen und aus meinen Erfahrungen in anderen Innovationsversuchen ergeben sich für mich vier Problembereiche, über die nachzudenken ist:

- Was kann man tun, um die pädagogischen Prinzipien im Schulalltag *aller* Beteiligten lebendig werden zu lassen? (→ Kap. 2)
- Welche Bedingungen und welche Formen der Schulbesuche sind besonders förderlich für eine Entwicklung der beteiligten Schulen? (→ Kap. 3)
- Wie kann sich der "Blick über den Zaun" als Reformverbund erweitern, ohne seine pädagogischen Ansprüche zu verwässern? (→ Kap. 4 & 5)
- Auf welchen Wegen kann der "Blick über den Zaun" erfolgreich nach außen ins System hinein wirken? (→ Kap. 6)

Auf diese vier Fragen möchte ich im Folgenden etwas ausführlicher eingehen.

2. Übersetzung der pädagogischen Prinzipien in den Schulalltag aller Beteiligten

Ich sehe große Unterschiede zwischen den BüZ-Schulen, in welcher Breite die Standards in der Schule bekannt und im Alltag umgesetzt sind. Es reicht eben nicht, wenn je zwei VertreterInnen aus jeder Schule sich bei Tagungen wie hier in Hofgeismar auf hehre Ziele verpflichten.

Reform ist eine Sache, die hauptsächlich die Reformer befriedigt.¹²

Gerade wenn man von einer eigenen Idee begeistert ist und andere mit ihr beglücken möchte, muss man sich immer wieder daran erinnern: Von außen initiierte Innovationen werden in der Regel nicht als Chance, sondern als Belastung, wenn nicht gar als Bedrohung erlebt.

¹¹ Nachtrag 2011: Vgl. auch die Hinweise zu Stärken und Schwächen verschiedenen Varianten der Schulbesuche in: Backhaus u. a. (2009).

¹² (Ambrose Gwinnet Pierce, (1842 - 1914), genannt Bitter Pierce, US-amerikanischer Journalist und Satiriker)

Denn Veränderungen gefährden...

- das Sicherheitsgefühl der betroffenen Personen:
 - Innovationen erzeugen „Angst vor dem Neuen“ (Eric Hoffer);
- die Machtverteilung in den betroffenen Institutionen:
 - Innovationen bedrohen etablierte Interessen (Barry MacDonald);
- die Ökonomie des persönlichen wie des institutionellen Alltags:
 - durch die Einführung neuer Praktiken entstehen immer Reibungsverluste
- gleichgültig, wie vorteilhaft der Gehalt der Innovation sein mag.

Die Kosten-Nutzen-Rechnung einer Innovation kann insofern für verschiedene Beteiligte sehr unterschiedlich ausfallen, weil Inhalt und Prozess einer Innovation widersprüchliche Erträge versprechen.

Wenn Kolleg/inn/en nicht deutlich wird, dass Veränderungen auch für sie persönlich entlastend wirken, dass z. B. Freiräume für eine Individualisierung "von unten" nicht nur eine bessere Passung von Aufgabe und Lernstand bringen, sondern auch weniger Aufwand bedeuten als eine Differenzierung "von oben" oder selbst als ein Frontalunterricht, werden sie noch so gute didaktische Konzepte nicht übernehmen.

Andererseits ermutigt ein wenig beachteter Befund aus den vertiefenden Analysen von PISA-2003, in denen zwischen Belastung der Schulen und Aktivität des Kollegiums unterschieden wird¹³: Danach finden sich in belasteten Schulen mehr aktive als passive Kollegien (32% zu 27% aller Schulen), während in den unbelasteten Schulen die Kollegien deutlich seltener aktiv sind (15% zu 26% aller Schulen).

Innovation ist also entgegen manchen Unkenrufen nicht ein Luxus, den sich nur die erlauben können, denen es gut geht.

Im Gegenteil: Dieses Potenzial können und müssen wir nutzen.

Dafür müssen wir Brücken bauen aus den Arbeitskreisen in die Schulen

¹³ Vgl. Prenzel u. a. (2005, 35).

2.1 Identifikation¹⁴ des ganzen Kollegiums mit den Standards und dem Leitbild

Folgt man dem bereits erwähnten J. A. C. Brown (1963, 294), dann ist die Einrichtung der Arbeitskreise reformstrategisch eine sehr kluge Idee gewesen. Seine bereits erwähnte These: Man kann Menschen eher zu einer Veränderung ihrer Einstellungen veranlassen, wenn man sie in eine neue Bezugsgruppe holt, als wenn man versucht, sie einzeln für eine neue Position zu gewinnen.

Das haben schon Kirchenreformer wie Paulus gewusst, als sie ihre Gemeinden um kleine Gruppen mit regelmäßigen Treffen organisiert haben. Besonders fein ausdifferenziert findet sich ein solches System der Gruppenorganisation bei John Wesley, dem Gründer der Methodisten-Kirche¹⁵:

Was man von den Missionaren lernen kann...

Erfolg der Methodisten (J.A.C. Brown)

Dazu Wikipedia:

„Wesentliche Merkmale der frühen Methodisten waren

- ein persönlicher, engagierter Glaube, [[Leitbild](#)]
- Das Laienpredigertum, [die [Un-BüZler](#)]
- die Organisation in kleinen lokalen Gruppen (Klassen) [[Arbeitskreise](#)]
- Mit Bibelstudium und gegenseitiger Rechenschaftspflicht ...“ [[Standards](#) und wechselseitige [Besuche](#)]

Umgekehrt erleben wir ja immer wieder das Verpuffen der Impulse von Lehrerfortbildungen, sobald die Teilnehmer/-innen nach den Tagungen in ihre alten Bezugsgruppen zurückkehren. Aber selbst wenn sie den Impuls für sich selbst lebendig halten können, ins Kollegium hinein wirkt er nur selten, wenn dieses sich nicht bewusst um eine Aufnahme des Impulses und eine Verständigung bemüht.

Noch weniger erfolgreich ist die Verbreitung von pädagogischen Ideen über Schriften. Nach der gut fundierten Zwei-Stufen-Theorie der Medienwirkun-

¹⁴ **Senge:** The source of such desire is always the same — people slowing down to answer these questions: “What do I really care about?” “What do I really want to create?”

¹⁵ „Wesentliche Merkmale der frühen Methodisten waren ein persönlicher, engagierter Glaube, das [Laienpredigertum](#), die Organisation in kleinen lokalen Gruppen (Klassen) mit [Bibelstudium](#) und gegenseitiger [Rechenschaftspflicht](#) ...“ (Wikipedia)

gen wirken Botschaften nicht direkt, sondern vermittelt über sog. „Gatekeeper“.

Wir dürfen uns also nicht zu viel von den Dokumenten erwarten, die der "Blick über den Zaun" in den letzten Jahren erarbeitet und breit verschickt hat. Auch ihre Verteilung in den Schulen wird wenig Wirkung haben, wenn ihre Inhalte nicht durch Personen transportiert werden (Brown 1963, 296).

Kritisch gewendet: Die Teilnehmer/-innen an den Schulbesuchen des "Blick über den Zaun" sind in der Regel immer dieselben Kolleg/inn/en. Das ist förderlich für die Vertrauensbildung in den Arbeitskreisen, kann aber die Identifikation der anderen Mitglieder der Schule mit dem "Blick über den Zaun" erschweren.

Als ein Beispiel, wie man die Standards im Kollegium produktiv ins Gespräch bringen kann, möchte ich die Idee der Martinschule Greifswald erwähnen, die die Standards in Form einer Matrix als Checkliste zur Selbstevaluation genutzt hat:

- Wo machen wir schon etwas?
- Wo haben wir weiße Flecken?
- Was können konkrete nächste Schritte sein?
- Was davon ist inzwischen erledigt?

Meine erste Frage an Sie für die Diskussion in den anschließenden Arbeitsgruppen lautet deshalb: Was machen Sie, um die Ideen des "Blick über den Zaun" in ihren Schulen zum Leben zu bringen, und welche Erfahrungen haben Sie mit konkreten Versuchen gemacht, die KollegInnen breiter zu beteiligen?

Voraussetzung für die Entwicklung einer Gruppe sind allerdings die von Senge (2001, 46) formulierten „Bedingungen“ für Innovation:

- Klarheit über persönliche Ziele - aber auch über die aktuelle Realität¹⁶

¹⁶ Kein Pädagoge wird seinen Ansprüchen tagtäglich gerecht werden - können. Das zu kritisieren hat kein Außenstehender das Recht. Aber wenn die notwendigen Kompromisse als das „eigentlich Richtige“ verstanden und gerechtfertigt werden, wenn also der Anspruch aufgegeben und das aktuell Erreichte zum einzig Möglichen erklärt wird, ist Kritik notwendig.

Fortschritt lebt aus der Spannung von Wollen und Können, diese Spannung auszuhalten ist die große Schwierigkeit. das fällt leichter, wenn man konkrete Maßnahmen als kleine Schritte der Annäherung an eine klar als Fernziel formulierte Vision wahrnimmt.

- Entwicklung einer gemeinsamer Vision - aber auch wechselseitiges Erkennen der unterschwelligten Bilder, um Unterschiede zu nutzen
- die Möglichkeit geschützt - und produktiv über heikle Fragen zu sprechen.

Aktivitäten in dieser Richtung *im Anschluss* an die Schulbesuche zu planen und durchzuhalten, scheint mir eine wichtige und noch nicht systematisch genug bedachte Aufgabe der Kollegien.

2.2 Einbeziehung von Eltern und SchülerInnen in Evaluation und Entwicklung der Schule

Der Kunde ist König. Aber die Monarchie wurde bekanntlich abgeschafft.¹⁷

Die BüZ-Schulen verstehen sich als „demokratische“ Schulen. Bisher konzentriert sich der Austausch bei den Schulbesuchen allerdings auf eine Professionalisierung durch kollegiale Kritik. Dafür gibt es gute Gründe. Nimmt man aber die Mitwirkungs-idee ernst, sollten in Zukunft Eltern- und Schüler-VertreterInnen mit ihrem je spezifischen Blick auf die Schule stärker in die Evaluation einbezogen werden. Nicht nur, wie oben gesagt, um das Spektrum der Sichtweisen zu erweitern, sondern auch aus politischen Gründen.

Für beide Seiten produktiv könnte eine Übersetzung der Standards für die Eltern und Schüler/inn/en werden, z. B. wenn Kolleg/inn/en sie konkretisieren¹⁸, indem sie arbeitsteilig Schulprogramm und Schulalltag durch die Brille einzelner Standards betrachten.

Eine solche Einordnung der eigenen Aktivitäten durch die Lehrerinnen stärkt zugleich deren Verständnis für die Standards¹⁹.

3. Differenzierung der Arbeitsformen in den Arbeitskreisen

¹⁷ Quelle: Verkäuferspruch

¹⁸ Nachtrag 2011: Vgl. Backhaus/ Brügelmann (2011).

¹⁹ Vgl. die analoge Idee in der Reihe „Elternabend“, mit deren Hilfe der Grundschulreferent Reinhold Christiani nach 1985 die neuen Richtlinien Grundschule den Lehrerinnen in NRW nahe gebracht hat.

Die Berichte aus den Arbeitskreisen zeigen ein breites Spektrum an Erfahrungen, deren systematische Auswertung sich lohnen dürfte. Eine solche „Evaluation der Evaluation“ ist aus meiner Sicht eine der wichtigsten und ersten Aufgaben der geplanten Arbeitsstelle.

3.1 Fragen

In den Arbeitsgruppen gestern Nachmittag sind ja bereits wichtige Erfahrungen ausgetauscht worden. Mir scheinen für die zukünftige Arbeit vor allem folgende Punkte wichtig:

- Wie können die Besuche schon in der *Vorbereitung* stärker auf Probleme, die die Schule selbst beschäftigen fokussiert werden?
- Welche Bedingungen fördern oder stören, dass die *Rückmeldung* fair, ermutigend und doch ehrlich erfolgt?
- Welche Formen der *Nachbereitung* tragen dazu bei, dass die Rückmeldungen in der besuchten Schule ernsthaft aufgenommen und dass die Erfahrungen der Besucher auch in ihren eigenen Schulen bekannt und genutzt werden?

3.2 Anregungen

- Ein gelungenes Beispiel für mögliche Erweiterungen und gleichzeitig für eine Intensivierung des Transfers der BÜZ-Ideen und -Erfahrungen ins Kollegium habe ich aus dem Arbeitskreis 1 mitbekommen: Organisiert wurde ein Arbeitstreffen von interessierten Schulen des Arbeitskreises, die sich in Gruppen zu spezifischen Fragen ihrer Arbeit zusammengefunden haben. Ein solcher Erfahrungsaustausch kann in Fachgruppen, aber auch in Arbeitsgruppen zu übergreifenden Themen organisiert werden.
- Die Einrichtung der Arbeitsstelle mit eigenen Projektmitteln wird uns zudem die Chance eröffnen, Beratung und Fortbildung systematischer zu organisieren, z. B. zu dem zentralen Thema „Umgang mit Heterogenität“, zu dem viel eigene Expertise im "Blick über den Zaun" vorhanden ist, ich erinnere nur an die Fortbildungen, die Ingrid Kaiser und Annemarie von der Groeben schon anbieten.

- Eine dritte Anregung: In der letzten Zeit ist viel über „gute Schulen“ geredet worden. Dies suggeriert eine schwarz-weiße Wirklichkeit: hier die guten, da die schlechten. Schaut man genauer hin, z. B. bei den Bewerbungen um den deutschen Schulpreis, findet man in vielen Schulen gelungene Teilansätze, erfolgreiche Projekte, kompetente Einzelpersonen, von denen andere Schulen profitieren könnten.

Diese Einsicht hat wohl auch das „Archiv der Zukunft“ motiviert, in dem Reinhard Kahl versucht, die Intelligenz der Praxis in einen Austausch zu bringen. Vielleicht hat dieser Ansatz seine Schwierigkeiten, weil er zu weit oben angesiedelt ist. Wolfgang Harder hat angeregt zu überlegen, ob wir nicht im "Blick über den Zaun" Formen finden könnten, in denen sich ganz konkrete Ideen und Erfahrungen für die Lösung von typischen Problemen wechselseitig nutzen lassen. Aus meiner Sicht ist die Vermittlung solcher Kontakte auch eine wichtige Aufgabe für die neue Arbeitsstelle.

Ehe ich auf die nächsten beiden Fragen - die Erweiterung der Arbeitskreise und Möglichkeiten der Einflussnahme auf das Bildungssystem insgesamt - eingehe, muss ich einen kleinen grundsätzlichen Exkurs einschieben²⁰.

4. Widersprüchliche Anforderungen an Reformstrategien

Wer Schule und Unterricht verbessern will, hat unterschiedliche Optionen.

4.1 Basismodelle von Innovationsstrategien

²⁰ Die folgenden Überlegungen sind angelehnt an mein Hintergrundpapier für einen Vortrag vor Kuratorium. Vorstand und Beiräten der Montag-Stiftungen am 30.3.2007 in der Villa Prieger, Bonn. Vorarbeiten zu diesem Beitrag finden sich in schon meinen alten Aufsatz „Lost in the desert of innovation theory - The mirage of dissemination and implementation“ (Brügelmann 1975).

4. 1 Basismodelle von Innovationsstrategien

Im Bildungsbereich werden drei Grundmodelle unterschieden, die auf jeweils andere Prinzipien setzen:

- **Bürokratie**-Modell: Verordnung / Gehorsam
→ „Du musst das ändern, sonst...“
(z. B. Richtlinien, Lehrpläne, Erlasse)
- **Technologie**-Modell: Aufklärung / Wissen
→ „Das funktioniert besser, wenn...“
(z. B. Forschungsbefunde, wiss. Evaluation)
- **Demokratie**-Modell: Beteiligung/ Verantwortung
→ „Zur Lösung eurer Probleme können wir euch anbieten...“
(z. B. „Selbstständige Schule“, „Blick-über-den-Zaun“)

Man kann demnach auf der zentralen Ebene ansetzen und versuchen, die Rahmenbedingungen im Bildungssystem zu verändern: durch eine andere Schulstruktur, durch neue Lehrpläne, durch mehr Ressourcen. Wer die Klagen von Lehrerinnen hört „Wir können nicht, weil...“, wird diesem Weg viel abgewinnen. Andererseits fällt auf, wie unterschiedlich auf der Ebene des Alltags vor Ort *innerhalb* derselben Strukturen aussieht. Entsprechend lauten die Klagen von Politik und Verwaltung: „Aber die Lehrerinnen...“.

Interventionen scheinen mir auf beiden Ebenen nötig und im Verbund deutlich wirksamer. Erfolg versprechen sie aber nur, wenn sie gut informiert sind. Hier setzt die Aufgabe von Evaluation an, und entsprechend umfassend sind neue Versuche wie etwa die flächendeckenden Lernstandserhebungen auch angelegt. Es gibt nur ein Problem: Methoden, die für statistische Aussagen über Zusammenhänge in großen Populationen taugen, sind unangemessen, wenn es um Einzelfallentscheidungen geht. Wir haben darüber in Hofgeismar-II ausführlich gesprochen²¹.

Diese Spannung zwischen zentralen und lokalen Anforderungen an Evaluation zeigt sich auch, wenn man nach der Wirksamkeit von unterschiedlichen Reformstrategien fragt.

Die Frage, wie man mit dieser Ambivalenz umgeht, macht auf einige grundsätzliche Dilemmata von sozialen Reformen aufmerksam, die ich für unver-

²¹ Vgl. Schulverbund "Blick über den Zaun" (2007).

meidlich halte. Eine jede Innovation muss sich durch die Strudel zwischen Skylla und Charybdis hindurchnavigieren - und das gleich mehrfach.

4.2 Grundsätzliche Spannungen in sozialen Reformprozessen

4.2 Fünf Dilemmata von Innovationen im Alltag

Zwischen folgenden Optionen müssen Reformer/innen in jeder Situation neu entscheiden/ balancieren:

- radikaler Bruch **vs.** Anknüpfung am Bestehenden
- Programmtreue **vs.** Situationspassung bei der Umsetzung
- Fokussierung **vs.** Flächendeckung bei der Einführung
- Tempo **vs.** Tiefe bei der Verbreitung
- Strukturen **vs.** Personen

Die folgenden Optionen sind jeweils im Blick zu behalten (und ihre Spannung auszuhalten), wenn man eine Reform - wie den "Blick über den Zaun" - in ein etabliertes System einführen will:

- **Radikaler Bruch vs. Anknüpfung am Bestehenden**

"Only those who dare to fail greatly can ever achieve greatly."
(Robert F. Kennedy, former U.S. attorney general and U.S. Senator)

- Ist eine Innovation zu radikal, läuft sie Gefahr, keine Resonanz zu finden oder gar Abwehrkräfte zu mobilisieren.

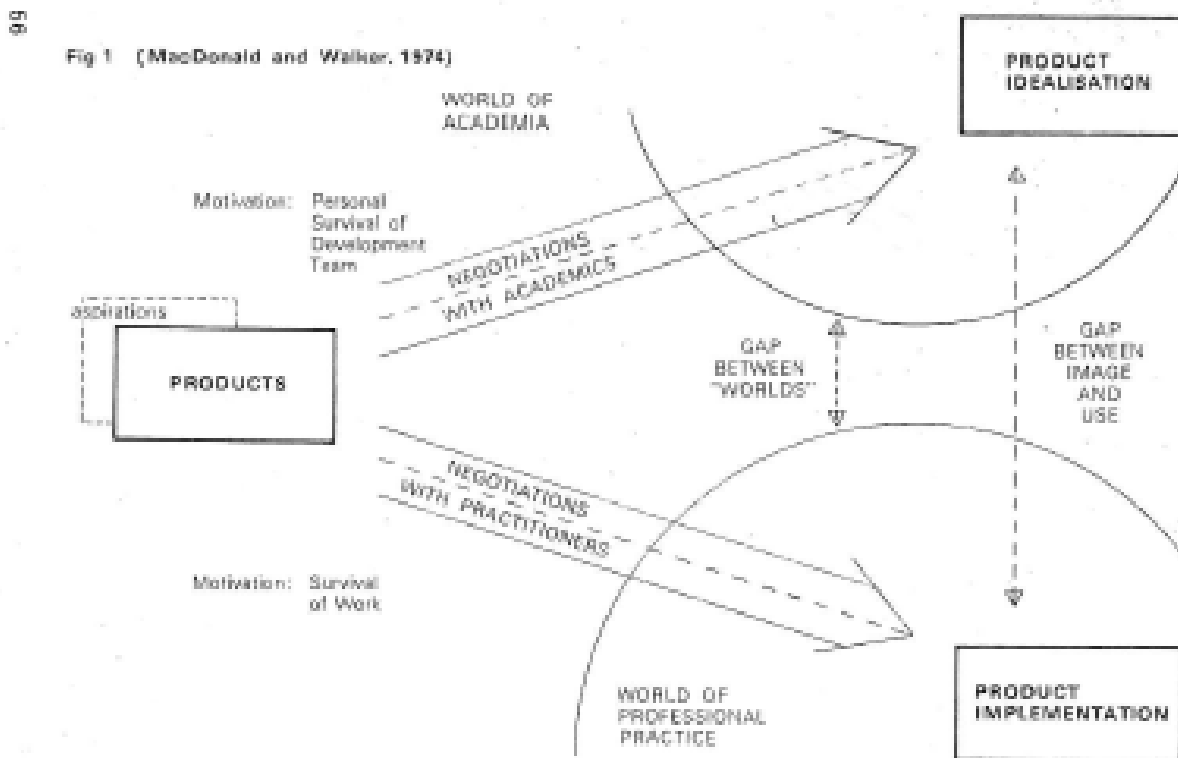
- Ist sie andererseits zu wenig neu, können ihre Impulse leicht von der „bewährten“ Alltagspraxis absorbiert werden.

Wenn ReformerInnen Resonanz suchen, stehen sie insofern vor der Alternative: Sollen sie auf den Bandwagon des Mainstream aufspringen und seinen Fahrtwind nutzen - oder riskieren sie damit Missverständnisse des eigenen Anliegens? Ein Beispiel ist der Trend zur „selbstständigen Schule“, die aber

eher betriebswirtschaftlich als demokratiepolitisch gedacht ist und insofern Effizienz höher gewichtet als den Anspruch auf Partizipation. Wer auf Trends setzt, hat insofern nur eine Chance, wenn er seine Deutung durchsetzen kann.

Die Alternative ist, Aufmerksamkeit zu gewinnen, indem man sich durch besonders starke Abweichung vom Mainstream als „originell“ ausweist - mit dem Risiko einer Nischenexistenz als Exot. Ein Schicksal, das beispielsweise die Wirkung von Demokratisierungsideen in manchen freien Schulen das Leben beschränkt²².

MacDonald/ Walker (1976) machen zusätzlich auf das Problem aufmerksam, dass Reformer/innen dazu neigen, gegenüber verschiedenen an einer Innovation Beteiligten unterschiedliche Images zu erzeugen: hohe Ansprüche gegenüber den Geldgebern und den Fachkolleg/inn/en, Nähe zur Praxis und leichte Umsetzbarkeit gegenüber den vor Ort Betroffenen. Das sog. „Disseminationsproblem“ sei insofern oft ein von den Entwickler/inn/en bzw. Autor/inn/en selbst erzeugtes Artefakt:



²² Ein zweites Problem: Veränderung bloß des äußeren Verhaltens oder Änderung der Haltung (vgl. die Konvertiten bei J.A.C. Brown 1963). Die Pädagogik leidet unter Methoden-Moden, ohne dass sich die Rollen verändern. Offener Unterricht ist Stationenarbeit mit denselben Aufgaben und Arbeitsblättern und derselben Rollenverteilung wie vorher.

- **Programmtreue vs. Situationspassung bei der Umsetzung**

"The reasonable man adapts himself to the world;
the unreasonable one persists in trying to adapt the world to himself.
Therefore, all progress depends on the unreasonable man."
(George Bernard Shaw)

Wenn man mit einer Innovation in die Breite geht, stellt sich das Problem der Übersetzung auf die besonderen Anforderungen in verschiedenen Subkulturen und der Anpassung an unterschiedliche Bedingungen. Die Missionsarbeit von Religionen liefert hübsche Beispiele für die Versuche einer Veränderung durch Anpassung (etwa die Umdeutung etablierter Bräuche und Feste, durch die eine neue Botschaft leichter zugänglich wird - aber auch intentionswidrig umgedeutet werden kann).

Beobachten lassen sich zwei Umgangsweisen mit diesem Dilemma:

- Schärfung bis hin zur Dogmatisierung der Botschaft, die den Beteiligten Stabilität und Sicherheit verspricht; sie birgt aber auch die Gefahr der Versteinigung, der Unfähigkeit zur Weiterentwicklung.
- Beweglichkeit andererseits sichert zwar Lernfähigkeit, riskiert aber eine Verwässerung durch zunehmende Beliebigkeit.

Wer die historische Entwicklung der Montessori-Pädagogik und der Waldorfpädagogik einerseits, der Freinet-Pädagogik andererseits verfolgt, findet anschauliche Beispiele für einseitige Auflösungen dieser Dilemmata.

- **Fokussierung vs. Flächendeckung**

(24)

"Pick battles big enough to matter, small enough to win."
(Jonathan Kozol, American nonfiction writer and educator)

- Da die Ressourcen in der Regel knapp sind, muss man sich überlegen, wie viel kritische Masse an einem Punkt konzentriert werden muss, um im System überhaupt eine sichtbare Veränderung zu erreichen. Denn bei Verteilung der

Mittel und Kräfte besteht die Gefahr einer Verdünnung des Innovationsgehalts, so dass die Botschaft des Neuen nicht mehr erkennbar wird.

- Ohne eine zureichende Streuung in der Breite andererseits verkümmert die Reform leicht zur Insel in einer weiterhin unveränderten Landschaft, oder die Reibungsverluste in Auseinandersetzung mit „dem System“ binden Energien und verlangen Kompromisse, die das Überleben der Innovation ebenfalls gefährden.

- **Tempo vs. Gründlichkeit**

Wo ständig reformiert wird, drängt sich der Verdacht auf,
dass dort nie etwas Bleibendes geschaffen wurde.
(Ernst Probst, *1946, deutscher Schriftsteller und Verleger)

Jede Reform, wie notwendig sie auch sein mag,
wird vom schwachen Geistern so übertrieben werden,
dass sie selbst der Reform bedarf.
(Samuel Taylor Coleridge, 1772 - 1834,
englischer Lyriker und Literaturkritiker)

- Wer auf rasche Veränderungen setzt, riskiert eine nur oberflächliche Veränderung bis hin zum Mimikry, mit dem die Betroffenen ihr Überleben, auch das anstehender Reformen sichern.

- Ist der Innovationsprozess zu langfristig angelegt, kann die Durststrecke bis zum Erfolg die Beteiligten demotivieren, so dass sie ihr Engagement reduzieren oder ganz aufgeben.

- **Strukturen vs. Personen**

(26)

„Organisationen sind Gebilde,
in denen viele rudern,
um wenige voranzubringen.“
(Prof. Querulix)

Die Persönlichkeit sensibler Geister braucht einen Sarkophag,
sonst geht sie an den Angriffen der Umwelt zugrunde.
Peter Rudl, (*1966), deutscher Aphoristiker

- Wer an Systemveränderungen denkt, neigt dazu neue Strukturen zu schaffen („Gesamtschule“, „Ganztagsschule“). Auch aus der Sicht der Politik lassen sie sich am leichtesten verändern.

- Aber im sozialen Bereich sind Reformen auf Personen angewiesen. Sie leben von Charismatikern als Zugpferden und von der Kompetenz und dem Engagement derjenigen, die sie im Alltag lebendig machen.

Andererseits verschleißt sich persönliches Engagement sehr schnell, wenn die Rahmenbedingungen nicht stimmen. Und: Reformen, die allein auf Personen setzen, sterben mit deren Weggang.

Um diese vielen Fallen zu wissen kann entmutigen. Es kann aber auch entlasten. Und darum geht es mir.

Es gibt keinen einfachen Trick, um Ideen erfolgreich zu verbreiten. So ein Prozess ist mühevoll und die Wirkungen sind widersprüchlich. Ich will also darauf aufmerksam machen, die kleinen Fortschritte wahrzunehmen und sich an ihnen zu freuen, statt den ausbleibenden großen Sprüngen hinterherzujammern.



Was also können wir tun, um diese kleinen Schritte wahrscheinlicher zu machen?

4.3 Folgerungen für eine Reformstrategie des "Blick über den Zaun"

Nach dem, was ich kurz aus der Innovationsforschung referiert habe, wird es Sie nicht überraschen, dass ich für eine Strategie plädiere, die nicht alles auf *eine* Karte setzt, sondern die eine Balance zwischen sich ergänzenden Interventionsformen sucht.

Um sich nicht in den oben genannten Dilemmata gesellschaftlicher Innovationen zu verfangen, sind also bewusst Aktivitäten miteinander zu verbinden, die diese Spannungen auszuhalten helfen. Bezogen auf den "Blick über den Zaun": Wir brauchen ein ...

4.3 Ausbalancieren von Spannungen

- **anspruchsvolle Fernziele UND**
eine schrittweise Verbesserung des Alltags 
- **eine sorgfältige Entwicklung der Grundlagen UND**
Beschleunigung bei der Verbreitung
- **Bewahrung von Kontinuität UND**
Variation in der Weiterentwicklung
- **eine Konzentration von Impulsen UND**
die Vernetzung lokaler Aktivitäten
- **die Ermutigung von Personen UND**
Sicherung von förderlichen Rahmenbedingungen 

Auch dazu einige kurze Erläuterungen:

- **Anspruchsvolle Fernziele UND**
eine schrittweise Verbesserung der Alltagspraxis

- Langfristige Perspektiven hat der "Blick über den Zaun" durch sein Leitbild, durch seine Standards und durch die Hofgeismarer Erklärung formuliert. Damit macht er sich in der bildungspolitischen Landschaft erkennbar.

- Gleichzeitig arbeitet jede Schule exemplarisch vor Ort diese Ansprüche in ihrer tagtäglichen Arbeit klein - eine wesentliche Voraussetzung für die Glaubwürdigkeit der Programmatik.

Allerdings: Immer wieder auf die BüZ-Schulen zu verweisen, die beim Deutschen Schulpreis erfolgreich waren, verspricht zwar in der Öffentlichkeit Aufmerksamkeit. Aber es kann gerade die Kollegien entmutigen, die tief im Sumpf der Alltagsprobleme sitzen.²³

²³ Der Preis für die Würdigung weniger exzellenter Leistungen sind die vielen Verlierer/innen - insofern bin ich skeptischer als Fauser (2008); s. auch Lesewettbewerbe als Mittel der Leseförderung. Als Sprachdidaktiker ist mir der Widersinn dieser verbreiteten Logik z. B. bei den Wettbewerben aufgefallen, die die Stiftung Lesen seit Jahrzehnten inszeniert hat, um Leseförderung zu betreiben. Jeder, der sich an Erfahrungen in Wettbewerbsübungen wie dem Eckenrechnen erinnern kann, weiß, was das für die Leistungsschwachen bedeutet. Ich brauche gar nicht in die Diskussion um Ziffernnoten einzusteigen - auch so wird jedem klar: Wenn wir Individualisierung für die Lernprozesse von Kindern und Jugendlichen verlangen, dann

- **Sorgfältige Entwicklung der Grundlagen UND Beschleunigung der Verbreitung**

- Es war klug, das Format des "Blick über den Zaun" behutsam zu erproben und die Kerngruppe zunächst nur langsam zu erweitern. Mit der Bereitschaft zur Selbstausschöpfung, die Pionieren eigen ist, ließ sich Manches informell regeln, an anderer Stelle haben Stiftungen geholfen.

Auf Dauer aber müssen die Aktivitäten vom Verbund selbst organisiert werden. Darum ist jetzt wichtig, rasch eine kritische Masse zu erreichen, damit sich der Verbund selbst tragen kann.

Aber auch dann stellen sich für die einzelne Schule wie für den Verbund konkrete Entscheidungsfragen in dieser Spannung:

Wie viel von einem gegebenen Budget investiert man in Fortbildung, Beratung und Unterstützung für alle, wie viel konzentriert man in Leuchtturmprojekte, um deren Durchschlagskraft zu erhöhen?

- **Bewahrung von Kontinuität UND Variation der Entwicklung**

- Die Konzeption der Arbeitskreise zielt auf eine mehrjährige Reihe wechselseitiger Besuche im kleinen Kreis. Das fördert den Aufbau wechselseitigen Vertrauens, so dass sich eine gemeinsame Kultur mit gemeinsamen Normen und Deutungsmustern entwickeln kann.

- Es fehlen aber Vorkehrungen, damit es nicht zu geschlossenen In-groups kommt. Eine Öffnung der Arbeitskreise (s. unten) und ein verstärkter Austausch der Erfahrungen (angeregt und moderiert durch die Arbeitsstelle) sind notwendig.

Nachdem der "Blick über den Zaun" seine Grundprinzipien in mehreren Dokumenten klar herausgearbeitet hat, sollten jetzt auch Varianten ihrer Umsetzung unter verschiedenen Bedingungen überlegt werden, z. B. um Schulen, die noch nicht so weit sind, zu sinnvollen ersten Schritten zu ermutigen

dürfen wir nicht erwarten, dass *ein* Modell von Evaluation und Schulentwicklung für alle Konstellationen passt.

- **Eine Konzentration von Impulsen UND die Vernetzung von Aktivitäten**

- Der "Blick über den Zaun" hat bewusst klein angefangen und ist langsam gewachsen. Zudem wurden die Aktivitäten auf kleine Arbeitskreise von 8-10 Schulen konzentriert, die über die wechselseitigen Besuche intensiv zusammengearbeitet haben.
- Auf der anderen Seite gab es schon von der Anlage der Arbeitskreise her immer überregionale Kontakte, die zudem über die Koordinationsgruppe und die Hofgeismarer Tagungen einen bundesweiten Austausch von Ideen und Erfahrungen gefördert haben.

Mit zunehmender Zahl der Mitgliedsschulen muss dieser Austausch möglicherweise über Zwischenebenen noch stärker organisiert werden (z. B. über eine Regionalisierung von Fachtreffen, s. unten)

- **Die Ermutigung von Personen UND eine Sicherung förderlicher Rahmenbedingungen**

- Noch so kluge Dokumente und noch so attraktive Materialien verändern Wirklichkeit nicht unter der Oberfläche. Der "Blick über den Zaun" setzt auf die Begegnung von Personen. Das ist seine Stärke und zugleich seine Schwäche.
- Bisher gab es keine Infrastruktur, die den Wechsel von Personen überdauert, und das Engagement der Beteiligten konzentrierte sich auf eine Verbesserung ihrer Arbeit vor Ort. Bildungspolitisches Engagement für Strukturveränderungen steht dahinter zurück.

Die Einrichtung einer Arbeitsstelle als Pendant zur Koordinierungsgruppe der Ür-Büzler scheint mir eine gute Balance dieser Anforderungen. Denn nicht nur für die Schulen des "Blick über den Zaun" selbst wird die Sicherung des Überlebens von Reformen nach dem Ausscheiden der Pioniere eine zentrale Aufgabe. Sie stellt sich auch für den Schulverbund insgesamt, dessen Väter und Mütter anfangen sich zurückzuziehen.

Was heißt das nun für die Entwicklung des "Blick über den Zaun" in den kommenden drei bis fünf Jahren? Mit dieser Frage sind wir konkret bei dem Punkt:

5. Erweiterung des BüZ durch neue Arbeitskreise

Der "Blick über den Zaun" findet zunehmend Aufmerksamkeit. Aber seine Wirkung ist bisher auf wenige Schulen beschränkt. Als konkrete Optionen für den Weg in die Breite sehe ich verschiedene Modelle:



• Additionsmodell

Man könnte den "Blick über den Zaun" erweitern, indem man - wie bisher - nach und nach neue Arbeitskreise nach demselben Muster gründet, so dass sich die Zahl der einbezogenen Schulen sukzessive erweitert. Erhalten bliebe als Auswahlprinzip: wechselseitige Anregung durch Heterogenität nämlich

- verschiedene Schularten
- verschiedene Bundesländer
- verschiedene Entwicklungsstände
- verschiedener Rechtsstatus.

Dieses Modell hat zwei Vorteile: Alle Schulen eines Arbeitskreises haben denselben BÜZ-Erfahrungsstand, und die bereits etablierten Arbeitskreise werden in ihrem gewachsenen Zusammenspiel nicht gestört.

Der unübersehbare Nachteil: alle Neuen lernen von vorne neu, es gibt keinen Transfer von Erfahrungen. Auch wenn es für die Entwicklung einer lebendigen Zusammenarbeit produktiv ist, dass die Arbeitskreise ihre eigenen Formen finden - ein Additionsmodell-PLUS könnte hilfreich sein, indem gemeinsame Treffen - häufiger als alle zwei Jahre in Hofgeismar und vielleicht in Teilgruppen, z. B. stärker regionalisiert - „traditionsbildend“ hinzukommen.

Einen Schritt weiter führt das...

- **Patenmodell**

Diese Form der Fortpflanzung wird jetzt schon durch Einzelpersonen realisiert, die als Tandems - wie gegenwärtig die Ur-BÜZler - neue Arbeitskreise in der Anfangsphase betreuen.

Einzel-Patenschaften zwischen alten und neuen Schulen könnten diese Betreuung intensivieren, insbesondere, wenn sie aus derselben Schulform stammen. Besonders wichtig wären sie für Schulen im Aufbruch, indem BÜZ-Schulen

- einzelne Schulen in Planung (bisher noch nicht in unserem Blick) oder im Umbruch oder
- neue Arbeitskreise betreuen.

Insbesondere die bereits erwähnten thematisch fokussierten Workshops könnten diese Betreuung intensivieren.

Eine dritte Variante ist das...

- **Zellteilungsmodell**

Einige Arbeitskreise stehen vor dem Abschluss der wechselseitigen Besuchserien. Am Ende der ersten Besuchsrunde könnte man die Arbeitskreise halbieren oder dritteln und durch die Aufnahme neuer Schulen auffüllen.

Vorteile dieses Verfahrens sind die beiläufige Tradierung von Erfahrungen an „die Neuen“ (wie in altersgemischten Gruppen bei der Einschulung) und zugleich neue Impulse für „die Alten“ durch Konfrontation mit neuen Ideen, Problemen und Erfahrungen.

Viertens sind als neue Formen aber auch Varianten denkbar, z. B. als

- **Nachbarschaftsmodell**

etwa durch räumliche Nähe oder inhaltlich begründet. So könnte man auch einmal probieren, Schulen der gleichen Schulform zusammenzunehmen. Thematisch lassen sich besondere Rahmenbedingungen wie „sozialer Brennpunkt“ als Fokus eines Arbeitskreises denken. Aber auch besondere Aufgaben wie der Aufbau neuer Schulen könnten zur Auswahl für einen Arbeitskreis mit Sonderauftrag führen.

Vor allem den Austausch mit Gründungsinitiativen freier Schulen sehe ich als beiderseitige Entwicklungshilfe: für die Neugründer/innen aus langjähriger Praxiserfahrung der Regelschulen; aber auch für die Etablierten als immer wieder neue Herausforderung der Freien, bewährte Praktiken zu überdenken und in Bewegung zu bleiben.

Hier nun meine zweite Frage für die anschließende Diskussion in den Arbeitsgruppen:

→ Welches Modell bietet aus Ihrer Sicht für Ihren Arbeitskreis am ehesten eine Perspektive, welches scheint Ihnen auf keinen Fall passend?

→ Halten Sie es für denkbar, dass stärker als bisher Varianten entwickelt werden und nebeneinander praktiziert werden?

Dabei ist zu bedenken: Der "Blick über den Zaun" hat sich bewährt als Arbeitsform für gute Schulen, um zu sehr guten Schulen zu werden. Aber ist er auch ein Rezept für ganz normale Schulen, die sich auf den Weg machen wollen? Und wie steht es mit Schulen, die tief im Schlamassel eines zerstrittenen Kollegiums, einer wechselseitigen Blockierung von Eltern und Lehrerinnen oder einem kalten Krieg zwischen Schulleitung und Kollegium stecken?

Es ist sehr genau zu überlegen, für welche Problemlagen wir Angebote machen können - und für welche wir vielleicht alternative Konzepte aufnehmen bzw. entwickeln müssen. Annemarie von der Groeben hat zu Recht in ihrem Buch, in Kap. 5, ein „Erprobungsprogramm“ von den Kultusministern gefordert. Denn eine Blaupause ist der "Blick über den Zaun" nicht.

Genauso wenig, wie eine bei Krankheit erfolgreiche Diät als Rezept für die Ernährung Gesunder taugt, ist das Krafttraining von Spitzenathleten als regelmäßige Übung für den Breitensport geeignet.

Insofern bin ich froh, dass wir mit der Robert-Bosch-Stiftung und ihren Exzellenzinitiativen einerseits und mit der Montag-Stiftung "Jugend und Gesellschaft" - und ihrer Erfahrung in kleinen Projekten der Schulentwicklung vor Ort - zwei Partner gewonnen haben, die uns helfen können, das Repertoire des "Blick über den Zaun" zu differenzieren und zu erweitern.

6. Einfluss auf das System

Auf den ersten Blick liest sich die Bilanz des "Blick über den Zaun" beim Deutschen Schulpreis immer wieder eindrucksvoll²⁴: Insgesamt wurde in Deutschland rund 1 Promille der Schulen nominiert - aber gut 40% der Nominierungen entfallen auf den "Blick über den Zaun". Dass jede 10. Schule des "Blick über den Zaun", aber nur jede 10.000ste Regelschule den Schulpreis erhalten hat, kann man als Bestätigung lesen, dass der Verbund auf dem richtigen Weg ist.

Dennoch bleibt eine grundlegende Frage, die heute wohl noch niemand beantworten kann, die uns aber beschäftigen muss, wenn wir nicht zu große Versprechungen machen wollen, was das Konzept "Blick über den Zaun" leisten kann:

²⁴ Pers. Mitteilung von Wolfgang Harder (Mail 19.5.2008): Bei den beiden Schulpreis-Preisausschreibungen 2006 und 2007 gab es insgesamt 640 Bewerbungen.

28 von ihnen wurden "nominiert" für die Verleihung eines der insgesamt 10 Schulpreise.

Unter den 28 "Nominierten" waren 12 BüZ-Schulen (43 %).

Unter den 10 Preisträgerschulen waren 7 BüZ-Schulen (70%).

- Sind die BüZ-Schulen gut, weil die Zusammenarbeit in den Arbeitskreisen sie zu guten Schulen macht?
- Oder ist der "Blick über den Zaun" so erfolgreich, weil hier gute Schulen zusammengekommen sind?

Dieser Frage nüchtern nachzugehen erscheint mir notwendig, um keine Enttäuschung zu erleben, wenn wir das Konzept in die Breite zu bringen versuchen. Wie wir diese Frage beantworten, hat Bedeutung für die Entscheidung, mit der wir den "Blick über den Zaun" als Modell für Schulentwicklung generell empfehlen können. Darum möchte ich noch einmal nachdrücklich den Vorschlag von Annemarie von der Groeben unterstützen, erst über die Zwischenstufe eines Erprobungsprogramms zu gehen und den "Blick über den Zaun" nicht als Blaupause für eine Systemreform zu verkaufen

6.1 Vier Wege in das System

Strategisch sehe ich folgende Möglichkeiten, wie der "Blick über den Zaun" nach außen wirken kann:

- über **eigene Aktionen**, mit denen der Verbund konkrete Themen in die öffentliche Diskussion einbringt (wie die Standards und wie das neue Buch „Wir wollen Schule machen!“);
- über **kooperative Maßnahmen**, die gemeinsam im "Blick über den Zaun" verabredet werden und für die die Unterstützung anderer Verbände oder Einrichtungen gesucht wird, wie bei der Hofgeismarer Erklärung 2006, die z. B. von der GEW und vom Grundschulverband übernommen worden ist, und wie auch bei der KMK-Initiative, für die wir auf dieser Tagung den Schulterschluss mit Elternverbänden suchen;
- über die **Mitwirkung in Aktionen** anderer, z. B. die **Mitzeichnung** von Resolutionen, allerdings *nicht als* "Blick über den Zaun" (um die „Marke“ nicht zu verbrauchen und weil es mir wegen der internen Vielfalt an Interessen und möglichen Positionen schwierig erscheint), sondern durch einzelne Personen oder Schulen, die sich dabei als Mitglieder im „Blick über den Zaun“ ausweisen;
- über das **individuelle Engagement von Personen**, die in anderen Projekten oder Institutionen mitarbeiten, die über Vorträge, Tagungsbeiträge, Publi-

kationen, Lehrerfortbildung, Mitwirkung an „Runden Tischen“ usw. Erfahrungen und Forderungen des "Blick über den Zaun" ohne das Etikett explizit nach außen tragen.

Meine dritte Frage an Sie als Mitglieder des "Blick über den Zaun" für die anschließende Diskussion in den Arbeitsgruppen lautet:

→ Welche Formen bildungspolitischen Engagements finden Sie produktiv, welche sehen Sie eher skeptisch - und welche vermissen Sie?

Zur Anregung nenne ich zwei Forderungen, die unser Sprecher Wolfgang Harder im Vorfeld geäußert hat und die erneut eine der Spannungen sichtbar machen, die ich vorhin erwähnt habe:

- Um die Kräfte im "Blick über den Zaun" zu bündeln und seine Ausstrahlung zu stärken, sollten die BüZ-Schulen überlegen, welche ihrer oft übervielen Vernetzungen, Verlinkungen, Aktivitäten "nach außen" sie reduzieren können, um sich stärker *im* BüZ zu engagieren.

- Was können sie andererseits tun, um ihre PR-Arbeit für die Verbreitung der BüZ-Ideen vor Ort und in der Region verstärken und erweitern?

Ganz konkret bittet die Redaktionsgruppe Sie um Prüfung des Briefes an die KMK, für den Sie einen Entwurf erhalten haben.

6.2 Vier Warnungen zum Schluss

In dem, was ich so weit vorgetragen habe, dürfte deutlich geworden sein, dass ich so etwas wie ein „Reformer mit Beißhemmung“ bin. So sehr ich mir einen große Breitenwirkung bei der Verbreitung des "Blick über den Zaun" wünsche - bei der Umsetzung seiner Ideen sind abschließend vier sehr schlichte, wenn auch grundlegende Einsichten der Innovationsforschung zu beachten:

- Die Innovationen von heute sind die Fossilien von morgen: Was uns unter den aktuellen Bedingungen und bei gegebenem Wissensstand als „Lösung“ erscheint, kann für unsere Nachfolger zum Problem werden.
- Reformen dürfen deshalb nicht zu fest verankert werden, sie müssen

lernfähig bleiben, was für eine evolutionäre Entwicklung in revidierbaren Schritten statt einer möglichst flächendeckender Verbreitung spricht (Forderung: *Vorläufigkeit* von Maßnahmen).

- Daraus, dass eine Maßnahme in *vielen* Fällen funktioniert, kann nicht gefolgert werden, dass sie unter den spezifischen Bedingungen eines *jeden* Einzelfalls wirksam - und sinnvoll ist: Die Wirkungen sozialer Reformen sind in hohem Maße *kontext-* und *kulturabhängig*.
- ➔ Innovationen lassen sich nicht als standardisierte „Problemlösungen“ verbreiten, sie sind als anpassungsfähige „Lösungsangebote“ zu sehen. Auch ein gutes Konzept kann nicht intakt verbreitet werden, sondern muss Raum für eigene Aneignung („Nach-Erfindung“) lassen. (Forderung: *Sensibilität* von Interventionen)
- Was der eine als „*gut*“ erlebt, wird von einem anderen als „*schlecht*“ bewertet: Die Kriterien für die Bewertung von „Qualität“ und „Erfolg“ sind in gesellschaftlichen Bereichen in der Regel höchst kontrovers - und zumindest die Gewichtung verschiedener Kriterien wird auch innerhalb des "Blick über den Zaun" unterschiedlich ausfallen.
- ➔ Die Entscheidung über Reformen muss in einer pluralistischen Gesellschaft an die Mitsprache der Betroffenen gebunden bleiben (Forderung: *Respekt* gegenüber Widerstand).
- Schließlich dürfen ReformenInnen nicht vergessen: Jeder aktuell unbefriedigende Zustand ist selbst das Ergebnis früherer Innovationen. Nur wer die Geschichte einer Praxis, einer Institution kennt, kann reformieren, ohne zu restaurieren (Beispiel: Koedukation...).
- ➔ Wer aktuelle Defizite beseitigt, indem er überwundene Probleme wiederbelebt oder neue Probleme erzeugt, schafft keinen Fortschritt. (Forderung: *Vorsicht* bei Veränderungen)

7. Ein persönlicher Rück- und Ausblick

Lassen Sie mich mit einer persönlichen Bemerkung schließen. Wie bereits eingangs erwähnt habe ich von 1972 bis 1974 beim Deutschen Bildungsrat an dessen Empfehlung „Zur Förderung praxisnaher Curriculum-Entwicklung“ mitgearbeitet - als Assistent von Heinrich Bauersfeld, Horst Rumpf, Gerold Becker, Wolfgang Harder, Ludwig Huber und einigen anderen.

Autonomie wurde damals nicht als Marktprinzip, sondern als politischer Anspruch verstanden - verbunden mit Partizipation von SchülerInnen und Lehrerinnen an Entscheidungen über die Gestaltung von Schule und Unterricht. So hieß es in der erwähnten Empfehlung unseres Ausschusses (Deutscher Bildungsrat 1974, A17):

„Die folgenden Vorschläge für eine praxisnahe Curriculum-Entwicklung gehen deshalb von der These aus, dass Schüler und Lehrer verantwortlich und nachhaltiger als bisher an Entscheidungen über Unterricht beteiligt werden.“

Als dieser doch sehr bescheiden formulierte Anspruch in der Parallelempfehlung „Verstärkte Selbständigkeit der Schule und Partizipation der Lehrer, Schüler und Eltern“ (Deutscher Bildungsrat 1974b) in Form rechtlicher Strukturen verbindlicher ausformuliert wurde, wurde der Bildungsrat vor allem durch Intervention der CDU-Länder aufgelöst.

Bildungspolitisch sind die Forderungen nach einer Öffnung des Unterrichts für ein selbstständiges Lernen und nach einer Schulentwicklung „von unten“ damals verpufft bzw. blockiert worden. Aber in einzelnen Schulen selbst haben diese Gedanken hier und da Fuß gefasst.

Der "Blick über den Zaun" ist für mich nach 35 Jahren eine kaum mehr erwartete Erfüllung dieses Programms in der Praxis:

- nicht: verordnete Schulreform von oben,
 - nicht: Unterricht als Transport von Wissen,
- sondern „miteinander arbeiten und voneinander lernen“ auf beiden Ebenen.

Dafür danke ich Ihnen - und dafür wünsche ich uns gemeinsam viel Erfolg in den kommenden Jahren.

Quellen:

- Backhaus, A./ Brügelmann, H. (2011): Was ist eine gute Schule? Unsere Standards für Kinder.. Reformpädagogische Arbeitsstelle des „Blick über den Zaun“. Universität: Siegen. Download: <http://www.blickueberdenzaun.de/images/stories/kinderstandards.doc> (Abruf: 4.10.2011).
- Backhaus, A., u. a. (2009): "Blick über den Zaun": Schulen lernen von Schulen. Vorschläge zur Planung und organisatorischen Ausgestaltung von Peer-Reviews durch kritische Freunde. Reformpädagogische Arbeitsstelle 'Blick über den Zaun' an der Universität: Siegen.
- Brown, J.A.C. (1963): Techniques of persuasion. Pelican A 604: Harmondsworth.
- Brügelmann, H. (1975): Lost in the desert of innovation theory - The mirage of dissemination and implementation. In: Education for Teaching, No. 98, Autumn 1975, 49-60. → www.agprim.uni-siegen.de/printbrue/brue.75.desertinnovation.pdf [Abruf: 23.5.2008]
- Brügelmann, H. (2008): Die „Öffnung“ des Unterrichts muss radikaler gedacht - aber auch klarer strukturiert werden. Ein Klärungsversuch - revisited 2008. In: Brügelmann/ Brinkmann (2008, 1-35).
- Brügelmann, H./ Brinkmann, E. (2008): Öffnung des Anfangsunterrichts. Theoretische Prinzipien, unterrichtspraktische Ideen und empirische Befunde. Arbeitsgruppe Primarstufe/ Universität: Siegen (2. Aufl. 2009).
- Deci, E. L./ Ryan, R. M. (eds.) (1995): Handbook of self-determination research. University of Rochester Press: Rochester, NY.
- Deutscher Bildungsrat (1974a): Zur Förderung praxisnaher Curriculumentwicklung. Empfehlungen der Bildungskommission. Bundesdruckerei: Bonn.
- Deutscher Bildungsrat (1974b): Zur Reform von Organisation und Verwaltung im Bildungswesen, Teil I: Verstärkte Selbständigkeit der Schule und Partizipation der Lehrer, Schüler und Eltern. Bundesdruckerei: Bonn.
- Dohmen, G. (2001): Das informelle Lernen. Die internationale Erschließung einer bisher vernachlässigten Grundform menschlichen Lernens für das lebenslange Lernen aller. Bundesministerium für Bildung und Forschung: Bonn → www.bmbf.de/pub/das_informelle_lernen.pdf [Abruf: 17.3.2007]
- Fausser, P. (2008): Wettbewerbe: Die heimlichen Standards? Vervielf. Ms. des Referats bei der Schulleiter-Vereinigung NRW am Montag, den 21. April 2008 in Münster.
- Füller, C. (2008): Schlaue Kinder, schlechte Schulen. Wie unfähige Politiker unser Bildungssystem ruinieren - und warum es trotzdem gute Schulen gibt. Droemer: München.
- GEO (2008): Was ist die ideale Schule? Heft 5 (Mai)
- Koch, S. (2007): Teaching Stories. Erzieherinnen nehmen sich selbst in den Blick. In: Theorie und Praxis der Sozialpädagogik, H. 5/2007, 50-52.
- MacDonald, B./ Walker, R. (1976): Changing the curriculum. Open Books: London.
- Prenzel, M., u. a. (Hrsg.) (2005): PISA 2003. Der zweite Vergleich der Länder in Deutschland - Was wissen und können Jugendliche? Waxmann: Münster.
- Rumpf, H. (1980): Die stillgelegte Sinnlichkeit. In: Die Zeit, Nr. 17/1980 (Zeit-Archiv online).
- Schulverbund „Blick über den Zaun“ (Hrsg.) (2007): Beobachten, bewerten, beraten. Verfahren und Werkzeuge für eine andere Evaluation. Institut für Schulentwicklung, Goldbacherstr. 66: 88662 Überlingen.
- Senge, P., et al. (2000): Schools that learn: A fifth discipline fieldbook for educators, parents, and everyone who cares about education. Doubleday Business: New York (dt. Übersetzung in Vorb.)
- Vogelsaenger, R. u. a. (2005): Grundlagen guter Schule. Ein Praxisbuch. Arbeitshilfe 03. Werkstatt Unterricht und Förderkonzepte. IMPULS Schule & Wirtschaft e.V. Hrsgg. von der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung gGmbH (DKJS): Berlin.