

Carsten Bangert

PÄDAGOGIK

# Schule erfolgreich gestalten

66 Handlungsstrategien für einen motivierenden Schulalltag



**BELTZ**

*Carsten Bangert* gestaltet seit über 25 Jahren Schulen als Orte des Lernens und Miteinanders. Der Schulleiter, Autor und Referent engagiert sich für Lehrgesundheit, einen inspirierenden Unterricht und eine stärkenorientierte Schulkultur. Mit Pädagogischen Tagen, Gesundheitstagen und praxisnahen Vorträgen begleitet er Lehrkräfte und Schulleitungen zu mehr Resilienz und Innovationskraft. 2024 wurde er gemeinsam mit seinen Konrektoren mit dem 2. Preis des Deutschen Lehrkräftepreises als »Vorbildliche Schulleitung« ausgezeichnet. Mehr zu seiner Arbeit: [www.carsten-bangert.de](http://www.carsten-bangert.de)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig.  
Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen  
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.  
Die Beltz Verlagsgruppe behält sich die Nutzung ihrer Inhalte für Text und  
Data Mining im Sinne von § 44b UrhG ausdrücklich vor.

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer  
Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.



Dieses Buch ist erhältlich als:  
ISBN 978-3-407-63335-4 Print  
ISBN 978-3-407-63336-1 E-Book (PDF)

1. Auflage 2025

© 2025 Beltz Verlagsgruppe GmbH & Co. KG  
Werderstraße 10, 69469 Weinheim  
[service@beltz.de](mailto:service@beltz.de)  
Alle Rechte vorbehalten

Lektorat: Natalie Schmelzer  
Umschlaggestaltung: Michael Matl  
Umschlagabbildung: © [gettyimages](https://www.gettyimages.com)/Luis Alvarez  
Abbildungen im Innenteil: Alina Martin; Franziska Waltemate (Abb. 12)

Satz und Herstellung: Michael Matl  
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza  
Beltz Grafische Betriebe ist ein klimaneutrales Unternehmen (ID 15985-2104-1001).  
Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autor:innen und Titeln finden Sie unter: [www.beltz.de](http://www.beltz.de)

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	9
<b>1 Schule in Not – Ein krankmachendes und ineffizientes System</b> .....	12
Sinnentfremdung und Vertrauensverlust .....	13
Zielkonfusion und Verantwortungsdiffusion .....	13
Föderalismus als strukturelle Hürde .....	14
Kopplung der Bildungspolitik an Legislaturperioden .....	14
Überzogene Erwartungen an Schulen .....	15
Psychische Belastungen und Überforderung .....	16
Das »ABC der Ineffizienz« .....	16
<b>2 Die Kraft des Einzelnen – Veränderung beginnt bei uns</b> .....	22
Strategie 1: Den eigenen Einfluss erweitern .....	22
Strategie 2: Die Macht der Erwartungen nutzen .....	27
Strategie 3: Nicht jedem Gedanken trauen .....	31
Strategie 4: Ängste in Kreativität verwandeln .....	35
Strategie 5: Gewohnheiten, Routinen und Rituale klug nutzen .....	37
Strategie 6: Feedback immer wieder einfordern .....	39
Strategie 7: Humor und Lächeln schafft Leichtigkeit .....	41
Strategie 8: Energie und Ausdauer bewahren .....	43
Strategie 9: Sich des Einflusses des direkten Umfelds bewusst werden .....	45
Strategie 10: Über Enten und Adler nachdenken .....	47
<b>3 Innere Stärke entwickeln – Wie wir gesund und resilient bleiben</b> ..	50
Strategie 11: Gesundheit und Wohlbefinden ist keine Privatsache .....	50
Strategie 12: Sich selbst und die eigenen Werte besser kennenlernen .....	53
Strategie 13: Die eigene Resilienz stärken .....	59
Strategie 14: Haltung bewahren und eigene Werte leben .....	63

Strategie 15: Klar führen und sich führen lassen .....	66
Strategie 16: Perfektionismus reflektiert leben .....	74
Strategie 17: Verantwortung teilen und delegieren lernen .....	76
Strategie 18: Effektiv und hinreichend optimal verwalten .....	81
Strategie 19: Dankbarkeit als Kraftquelle im Schulalltag nutzen .....	83
Strategie 20: <i>Monkeymanagement</i> nutzen .....	85

#### **4 Eine Schule, die verbindet –**

<b>Warum Beziehung und Potenzialblick alles ist .....</b>	<b>88</b>
Strategie 21: Schulkultur verstehen und leben .....	88
Strategie 22: Präsenz zeigen, Wahrnehmen, Zuhören .....	92
Strategie 23: Beziehungskompetenz bewusst fördern .....	95
Strategie 24: Auf Sir Ken Robinson hören .....	99
Strategie 25: Den Stärken- und Potenzialblick schärfen .....	102
Strategie 26: Schule als sozial und emotional sicheren Ort gestalten .....	106
Strategie 27: Mobbing wirksam begegnen .....	113
Strategie 28: Sich vom »Ich« zum echten »Miteinander« entwickeln .....	115
Strategie 29: <i>Positive Autorität</i> als wirksames Instrument nutzen .....	121

#### **5 Lernen, das begeistert – Unterricht, der inspiriert .....**

Strategie 30: Bildungspläne als Orientierungsrahmen sehen .....	128
Strategie 31: Mit Schüler/innen in Schwingung kommen .....	130
Strategie 32: Immer wieder über Lernen sprechen .....	132
Strategie 33: Die eigene Unterrichtsgestaltung kritisch hinterfragen .....	135
Strategie 34: Mit Hirnforschung und Organisationsentwicklung zu kreativen Lernräumen .....	140
Strategie 35: Produktiver Umgang mit Fehlern und Scheitern .....	143
Strategie 36: Standardisierten Tests die Bedeutung geben, die sie verdienen .....	145
Strategie 37: Selbstregulation fördern .....	149
Strategie 38: Von und mit Schulhunden lernen .....	153
Strategie 39: An Wettbewerben teilnehmen .....	156
Strategie 40: Leidenschaftliche Expert/innen in den Unterricht holen .....	160

Strategie 41: Die eigene Leistungsmessung und Prüfungskultur überdenken .....	162
Strategie 42: Unterricht aus der Perspektive der Schüler/innen denken ....	168
<b>6 Gemeinsam stark – Auch wenn es manchmal knistert .....</b>	<b>171</b>
Strategie 43: Partizipation und Demokratie (vor-)leben .....	171
Strategie 44: Professionelle Unterstützung annehmen .....	176
Strategie 45: Eltern zu Verbündeten machen .....	181
Strategie 46: Verstehen statt verurteilen .....	187
Strategie 47: Konflikte schüren und beruhigen lernen .....	190
Strategie 48: Die Dynamiken von Veränderungsprozessen verstehen .....	194
Strategie 49: Widerstand akzeptieren und clever nutzen .....	199
Strategie 50: Veränderungen durch »Impfen« systematisch vorbereiten ....	205
Strategie 51: Mit schwierigen Kolleg/innen umgehen lernen .....	207
Strategie 52: Den <i>Ripple-Effekt</i> nutzen .....	211
<b>7 Das Wichtigste zuerst – Die eigene Schule mutig neu denken .....</b>	<b>214</b>
Strategie 53: Sinn stiften mit einem klaren »Warum« .....	214
Strategie 54: <i>Future Skills</i> fördern: Welche Kompetenzen wirklich zählen ...	222
Strategie 55: Digitale Bildung vs. Digitalisierungswahn: Was brauchen wir wirklich? .....	227
Strategie 56: Nicht verzetteln: Mit Fokus zum Ziel .....	232
Strategie 57: Kreativitätstechniken anwenden .....	236
Strategie 58: Kreative Felder schaffen .....	240
Strategie 59: Zeit lernförderlich gestalten .....	243
Strategie 60: Von anderen Schulen lernen .....	247
Strategie 61: Vom <i>FreiDay</i> inspirieren lassen .....	251
Strategie 62: Den eigenen Weg finden: <i>Ready for Life</i> .....	255
Strategie 63: Finanzielle Unterstützung sichern .....	258
Strategie 64: Von skandinavischen Prinzipien lernen .....	259
Strategie 65: Schule agil mit Prototyping entwickeln .....	262
Strategie 66: Erfolge regelmäßig reflektieren und feiern .....	264

<b>8 Los geht's – Groß denken, klein handeln, einfach machen</b> .....	267
Bildungswende jetzt: Eine umfassende Organisationsreform .....	267
Mut zur Vision: Schule der Zukunft gestalten .....	275
Konkrete Schritte: Impulse zur Veränderung .....	277
Schulentwicklung vorantreiben: mit Maß und Ziel .....	281
<b>9 Schule der Zukunft gemeinsam gestalten – Kreativ, kraftvoll und klar</b> .....	284
<b>Danksagung</b> .....	287
<b>Literatur- und Quellenverzeichnis</b> .....	290
Quellennachweis .....	295

# Vorwort

»Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen,  
durch die sie entstanden sind.«

Einstein

Unser Bildungssystem steht vor enormen Herausforderungen. Die Realität an vielen Schulen ist besorgniserregend: sinkende Testergebnisse, herausforderndes Schüler/innenverhalten, akuter Personalmangel und eine wachsende Kluft zwischen schulischer Praxis und den Anforderungen der digitalen Ära. Vielleicht kennen Sie dieses Gefühl der Frustration angesichts dieser Missstände?

Möglicherweise fühlen Sie sich als engagierte Lehrkraft durch starre Vorgaben ausgebremst oder spüren als kreative Pädagogin den Drang, neue Wege zu gehen. Vielleicht erleben Sie als Schulleitung, wie kurzfristige bildungspolitische Entscheidungen Ihr Kollegium belasten, ohne nachhaltige Wirkung zu entfalten. Immer häufiger stellen sich Lehrkräfte die Sinnfrage: Warum tun wir das alles – und wie könnte Schule besser gelingen?

Gleichzeitig nehmen psychische Belastungen zu – bei Schüler/innen ebenso wie bei Lehrkräften. Die psychosozialen Unterstützungssysteme sind überlastet, Fachkräfte in Schulsozialarbeit, Jugendämtern, Sonderpädagogik und Kinderpsychiatrie fehlen. Auch Eltern und Schüler/innen sind oft enttäuscht von dem, was Schule (nicht) bietet.

In den letzten 25 Jahren habe ich als Lehrer, Konrektor, Schulleiter und Fortbildner erlebt, wie schwer es ist, echte Veränderungen anzustoßen. Ich verstehe den Frust über bürokratische Hürden und beharrliche Strukturen. Doch ich sehe auch viele engagierte Kolleg/innen, die kreativ neue Wege gehen – in der Praxis, in sozialen Netzwerken und in der Fachliteratur.

Die meisten Schulen sind besser als ihr Ruf. Der oft bemühte Vorwurf, sie arbeiteten noch immer wie preußische Kadettenanstalten, ist überholt. Nach über 180 Schulbesuchen in den letzten 25 Jahren kann ich mit Sicherheit sagen: Keine einzige Schule arbeitet ausschließlich nach diesem Prinzip.

Dennoch gibt es viel zu tun. Unser Bildungssystem muss weiterentwickelt werden – mit klaren Zielen, ausreichenden Ressourcen und besserer Infrastruktur. Auch die politischen Rahmenbedingungen müssen sich ändern. Doch wann kommt die überfällige Organisationsreform? Vielleicht erst in vielen Jahren. Vielleicht nie. Denn komplexe Systeme neigen dazu, sich selbst zu erhalten.

Was also tun? Wie kann Veränderung trotzdem gelingen – innerhalb der bestehenden Strukturen?

Unabhängig von unserer Rolle im Schulsystem: Es ist an der Zeit, selbst aktiv zu werden. Vieles liegt in unserer Hand – wenn wir Verantwortung übernehmen und unsere pädagogische Expertise gezielt nutzen. Statt uns von Problemen lähmen zu lassen, sollten wir unsere Energie auf das Wesentliche lenken: lernförderliche Beziehungen, guten Unterricht und sinnvolle pädagogische Konzepte.

Dieses Buch möchte Ihnen Mut machen, Ihre Freiräume zu erkennen und aktiv zu gestalten. Lassen Sie sich von erfolgreichen Praxisbeispielen inspirieren: Wie haben es Lehrkräfte und Schulen geschafft, neue Wege zu gehen? Wie können Sie Ihr Umfeld für Veränderungen gewinnen? Mit welchen konkreten Werkzeugen lässt sich der Schulalltag so gestalten, dass er Ihren pädagogischen Überzeugungen entspricht?

Es braucht keine radikale 180°-Wende. Vielmehr geht es darum, das Beste aus bewährten und innovativen Ansätzen zu vereinen. Ein »Sowohl-als-auch« bringt uns oft schneller ans Ziel als ein dogmatisches »Entweder-oder«.

Immer wieder begegne ich in Schulen der Frage: »Dürfen wir das überhaupt?«. Diese Unsicherheit, oft gepaart mit der Angst vor Konsequenzen, zeigt ein grundlegendes Dilemma – aber auch eine Chance. Es gibt mehr Spielräume, als wir oft denken. Dieses Buch möchte Sie ermutigen, diese Lücken im System zu entdecken und zu nutzen, um Schule innovativ, flexibel und sinnstiftend zu gestalten.

Es ist Zeit, alte Denkmuster zu hinterfragen und mutig eigene Wege zu gehen – mit Maß und Ziel. Ich freue mich auf Ihre Impulse und einen inspirierenden Austausch. Lassen Sie uns voneinander lernen und gemeinsam Schule so gestalten, dass sie für alle Beteiligten wertvoll, gesund und erfüllend wird.

In meiner Laufbahn sind mir Modelle, wissenschaftliche Erkenntnisse und Denkanstöße begegnet, die mich inspiriert und meinen schulischen Alltag bereichern haben. Diese Impulse möchte ich mit Ihnen teilen. Nicht alle Gedanken haben mich von Anfang an überzeugt. Manche empfand ich als provokativ, zweifelte an ihrer Wirksamkeit. Doch gerade diese Impulse erwiesen sich im Rückblick als besonders wertvoll: Sie forderten meine Überzeugungen heraus, veränderten meinen Blickwinkel und eröffneten neue Perspektiven. Im Austausch mit anderen gelang es uns, den Herausforderungen mit einer »neuen« und nicht »derselben« Denkweise zu begegnen. Vera F. Birkenbihl hätte wohl gesagt: »Prima. Es ist Ihnen gelungen, Ihre ›Latten vor dem Zaun‹ zu erkennen und festgefahrene Denkmuster zu hinterfragen.« Genau darum geht es: den ersten Schritt zu tun, um Veränderungen zu ermöglichen.

Diese Sammlung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie ist ein Angebot zum Weiterdenken, eine Einladung zur Reflexion. Die Impulse sind systemisch miteinander verbunden, daher begegnen Ihnen bewusst Verweise und gelegentliche Wiederholungen.

Um den Überblick zu erleichtern, habe ich die 66 Handlungsstrategien in Kapitel gebündelt. Nach einer Analyse des krankmachenden und ineffizienten Bildungssystems (Kapitel 1) richten wir in Kapitel 2 den Blick auf unsere individuellen Möglichkeiten, Veränderungen anzustoßen. Kapitel 3 widmet sich der Frage, wie wir in Schule dauerhaft gesund und resilient bleiben können. In Kapitel 4 geht es um Schul- und Lernkultur: Wie können wir sie aktiv und erfolgreich gestalten? Dabei ist ein Fokus auf das Herzstück der Schule – Lernen und Unterricht – essenziell (Kapitel 5). Schulen sind Orte intensiver sozialer Interaktion. Konflikte und Widerstände gehören dazu, insbesondere in Veränderungsprozessen. Kapitel 6 zeigt, wie wir mit diesen Spannungen konstruktiv umgehen können. Gestärkt mit diesem Wissen können wir uns schließlich in Kapitel 7 daran machen, die eigene Schule mutig neu zu denken. Hier lernen wir von Schulen, die bereits ein paar Schritte weiter sind, und von Menschen, die solche Prozesse regelmäßig begleiten. Abschließend entwerfe ich eine Vision für eine umfassende Organisationsreform und zeige, welche konkreten Schritte Schulen gehen können, um erfolgreich Veränderung zu gestalten.

Die in diesem Buch vorgestellten Handlungsstrategien umfassen sowohl konkrete Methoden und Empfehlungen zur sofortigen Umsetzung als auch Denkanstöße und Geschichten, die zur Reflexion anregen und langfristige Veränderungen initiieren können. Der Einfachheit halber bezeichne ich sämtliche Anregungen als Strategien. Jede Strategie beginnt mit einem Zitat, das auf das Thema einstimmt. Am Ende jeder Strategie laden drei Impulse dazu ein, die Inhalte auf den eigenen Alltag zu übertragen und individuelle Handlungsansätze zu entwickeln. Besonders freue ich mich, dass meine ehemalige Schülerin Alina Martin die Inhalte dieses Buches mit ihren Illustrationen begleitet. In einem professionellen Rahmen unserer Zusammenarbeit hat sie meinen Gedanken mit feinem Gespür eine klare, visuelle Sprache verliehen – und sie damit auf ganz eigene Weise zugänglich gemacht.

Lassen Sie uns gemeinsam an vielen Stellschrauben drehen, um unsere Schulen zu verbessern. Ich freue mich auf den Austausch mit Ihnen – gerne auch über *LinkedIn* oder per E-Mail.

Denn eines ist sicher: »Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.«

Ich stimme Julian Nida-Rümelin und Klaus Zierer (2023) vollkommen zu: »*Unsere Zukunft entscheidet sich in unseren Schulen.*«

Wie schön, dass wir diese Zukunft aktiv mitgestalten können!

Gernsbach, im September 2025  
Carsten Bangert

# 1 Schule in Not – Ein krankmachendes und ineffizientes System

»Deshalb brauchen wir neben vielen pädagogischen Dingen eine grundlegende Organisationsreform unseres Bildungswesens.«

Thomas de Maizière

Dieses Buch ruft zum Handeln auf! Es ermutigt dazu, gewohnte Denkmuster zu hinterfragen und als mündige Bürger/in die Schule aktiv mitzugestalten. Schüler/innen, Eltern, Lehrkräfte, Schulleitungen und alle anderen, die sich für bessere Schulen einsetzen, sind eingeladen, sich einzubringen und konstruktiv zur Weiterentwicklung des Bildungssystems beizutragen. Wie der Unternehmer Wolfgang Grupp treffend bemerkte: »Wenn ich darauf warte, dass mir die Politik hilft, ist die Welt längst untergegangen. Ich muss meine Probleme selbst lösen.«

Es hat keinen Sinn, passiv auf politische Veränderungen zu warten. Nach 25 Jahren als Lehrer und Schulleiter habe ich akzeptiert: Die notwendigen Reformen werden in absehbarer Zeit nicht in gewünschter Form umgesetzt. Trotzdem sehe ich es als meine Verantwortung, innerhalb der gegebenen Möglichkeiten die bestmöglichen Bedingungen für meine Schüler/innen zu schaffen.

Dieses Buch enthält Denkanstöße, um festgefahrene Strukturen zu hinterfragen, kreativ zu denken und voneinander zu lernen. Es vermittelt Wissen zu Schulrecht, Kommunikation, Gruppenführung, Schulpädagogik, Transformation, Lehrer\*ergesundheit und Change-Management.

Eigenverantwortung ist entscheidend, aber wir müssen auch die Ineffizienz und gesundheitsschädlichen Strukturen des Schulsystems offenlegen. Engagiertes Handeln an der Basis ist unerlässlich, ebenso wie der Einsatz für eine grundlegende Organisationsreform.

Im Folgenden zeige ich anhand von Beispielen, warum unser Bildungssystem Energie verschwendet – von der einzelnen Lehrkraft bis zu politischen Entscheidungsträgern. Den Abschluss dieses Kapitels bildet das »ABC der Ineffizienz«, das 26 systemische Schwachstellen aufzeigt.

## Sinnentfremdung und Vertrauensverlust

*Wer ein Warum zum Leben hat, erträgt fast jedes Wie.*

*Friedrich Nietzsche*

Das deutsche Bildungssystem leidet unter Sinnentfremdung – für Lehrkräfte, Schulleitungen und Schüler/innen gleichermaßen. Pädagogik tritt hinter Bürokratie, Reformdruck und externen Vorgaben zurück.

Lehrkräfte stehen zwischen Idealismus und Praxisfrust. Schulleitungen kämpfen mit mangelnder Autonomie und steigender Arbeitsbelastung. Viele Schulleitungsstellen bleiben unbesetzt. Der Boom von Büchern wie *Ausgelehrt! Ab morgen läuft die Schule ohne mich!* der Lehramtsausstiegsberaterin Isabelle Probst (2019) zeigt, dass unverhältnismäßig viele Lehrkräfte resignieren und nach Exit-Strategien aus dem Lehrberuf suchen.

Auch Schüler/innen zweifeln am Sinn ihrer Bildung. Lehrpläne wirken weltfremd, lebenspraktische Inhalte fehlen. Diese Entfremdung führt zu Demotivation und wachsendem Misstrauen ins System.

## Zielkonfusion und Verantwortungsdiffusion

*Wer das Ziel nicht kennt, für den ist kein Weg der richtige.*

*Seneca*

Das deutsche Bildungssystem gleicht einem Schiff ohne Kompass. Es gibt keinen klaren Kurs, keine langfristige Strategie, dafür aber ein unaufhörliches Reformchaos. Lehrkräfte, Schulleitungen und Schüler/innen erleben eine permanente Orientierungslosigkeit.

Thomas de Maizière brachte es 2023 bei *Markus Lanz* auf den Punkt: »*In der Schule fummeln zu viele Menschen rum.*« Damit beschreibt er das Kernproblem: Zu viele Akteure – Bildungspolitiker/innen, Ministerien, Schulträger, Schulaufsichtsbehörden, Interessenverbände etc. – greifen in die Gestaltung von Schule ein, oft ohne koordinierte Strategie. Statt stabiler Leitlinien gibt es ein Wirrwarr aus Vorgaben, die sich ständig ändern und selten in der Praxis erprobt sind. Schulischen Akteuren wird praktisch nie die Zeit gelassen, eingeschlagene Wege zu konsolidieren.

Bildung ist Ländersache, doch anstatt Klarheit zu schaffen, führt das föderale System zu Verantwortungsdiffusion. Reformen werden beschlossen, wieder verworfen und durch neue ersetzt – oft, bevor ihre Wirkung überhaupt messbar ist.

## Föderalismus als strukturelle Hürde

Ein wesentlicher Grund für die Ineffizienz liegt im deutschen Föderalismus. Während andere Länder mit zentralisierten Bildungssystemen klare und einheitliche Standards setzen, gibt es in Deutschland 16 verschiedene Kultusministerien, die jeweils eigene Bildungspläne, Schulverwaltungssoftware und Prüfungsordnungen entwickeln. Das Ergebnis ist ein Flickenteppich aus nicht vergleichbaren Abschlüssen, unterschiedlichen Lehrinhalten und einem enormen bürokratischen Mehraufwand.

Besonders absurd wird es bei der Lehrer/innenbildung: Die Wissenschaftsministerien der 16 Länder sind für die Ausbildung zuständig, während die Kultusministerien das Schulsystem verwalten. So werden aktuell in Baden-Württemberg beispielsweise Lehrkräfte mit der Fachkombination Sport und Ethik ausgebildet, die später nie gesamte Klassen führen können, obwohl es in Mathematik, Naturwissenschaften und Deutsch massive Defizite gibt.

Die oft bemühte Begründung für den Bildungsföderalismus – ein Wettbewerb zwischen den Ländern, der zu besseren Ergebnissen führt – erweist sich als Wunschdenken. Die Realität zeigt, dass Kooperation zwischen den Ländern die Ausnahme ist, nicht die Regel. Selbst die Beschlüsse der Kultusministerkonferenz haben meist nur empfehlenden Charakter, was die Vereinheitlichung zusätzlich erschwert.

Ein Blick auf Länder wie Finnland, Kanada, Japan oder Südkorea zeigt, dass zentral organisierte Bildungssysteme effizienter sind. Sie setzen einheitliche Standards, ermöglichen langfristige Planung und vermeiden unnötige Doppelarbeit.

## Kopplung der Bildungspolitik an Legislaturperioden

Bildungspolitik orientiert sich nicht an langfristigen Zielen, sondern an Legislaturperioden. Neue Regierungen setzen oft eigene Reformprojekte durch, während die Programme der Vorgänger verworfen werden. Dadurch fehlt eine langfristige, wissenschaftlich fundierte Strategie.

In vielen erfolgreichen Bildungssystemen gibt es unabhängige Gremien, die Reformen langfristig evaluieren und außerhalb parteipolitischer Interessen agieren. In Deutschland hingegen werden Konzepte oft von Legislatur zu Legislatur geändert, ohne dass eine nachhaltige Verbesserung erfolgt.

Ein Beispiel: In Baden-Württemberg sollte nach jahrelangen Debatten um Schulstrukturen endlich Ruhe, ein sogenannter »Schulfrieden« einkehren – doch nach nur drei Jahren (innerhalb einer Legislatur!) wurde erneut umgesteuert. Das achtjährige Gymnasium wurde eingeführt, dann wieder abgeschafft. Der Werkrealschulabschluss, erst mühsam etabliert, wurde gestrichen. Die verbindliche

Grundschulempfehlung wurde zunächst abgeschafft, um sie dann mit unausgegrenzten Tests wieder einzuführen. Im nächsten Jahr finden erneut Landtagswahlen statt...

Jede bildungspolitische Kehrtwende löst eine Kettenreaktion aus: Lehrpläne müssen überarbeitet, Schulbücher neu gedruckt, Software umgestellt und Prüfungsverfahren angepasst werden. Lehrkräfte sollen sich kontinuierlich umorientieren und neue pädagogische Konzepte umsetzen – oft ohne ausreichende Vorbereitung. Diese permanente Anpassung kostet Zeit, Geld und vor allem Energie – auf allen Ebenen des Systems. Statt echter Weiterentwicklung erleben wir ein endloses Reform-Hamsterrad.

## Überzogene Erwartungen an Schulen

Während Schulen unter ständigen Strukturänderungen leiden, wachsen die Erwartungen an sie ins Unermessliche. Bildungseinrichtungen sollen nicht nur Wissen vermitteln, sondern nahezu alle gesellschaftlichen Herausforderungen bewältigen:

- Medienbildung stärken
- Sozialkompetenz und Resilienz fördern
- Geflüchtete integrieren und sprachlich fördern
- Demokratieverständnis vertiefen
- Berufsorientierung verbessern
- Digitalisierung vorantreiben
- Inklusion benachteiligter Schüler gewährleisten
- Elternarbeit intensivieren
- Gewaltprävention und Mobbingbekämpfung leisten
- Basiskompetenzen nach regelmäßig wechselnden Methoden stärken

Parallel dazu müssen Schulen neue Verwaltungssoftware einführen, Statistikberichte erstellen und sich an ständig wechselnde Datenschutzvorgaben halten. Doch während die Anforderungen steigen, bleiben Ressourcen, Personal und praxisnahe Lösungen oft aus.

Nur ein Beispiel: Trotz zahlreicher Initiativen ist die Digitalisierung in deutschen Schulen ein Flickenteppich inkompatibler Softwarelösungen. Während Länder wie Dänemark oder Estland flächendeckende digitale Infrastrukturen aufbauen, kämpft Deutschland mit Datenschutzbedenken, Bürokratie und mangelnder Koordination.

Noch gravierender ist, dass viele Lehrkräfte und Schulleitungen für diese zusätzlichen Aufgaben nicht ausgebildet wurden. Wer unterrichtet, hat in der Regel keine Expertise in IT-Administration, Verwaltung, systemischer Familientherapie

oder Sozialarbeit. Dennoch wird von ihnen erwartet, all diese Herausforderungen neben ihrem eigentlichen Kerngeschäft zu meistern.

Das Resultat? Eine organisierte Überforderung, die auf Dauer weder den Lehrkräften noch den Schüler/innen hilft. Lehrer/innen arbeiten weit engagierter als ihr Ruf es vermuten lässt. Doch gerade die motiviertesten unter ihnen laufen Gefahr, auszubrennen (vgl. Bangert 2019, S. 21 ff.). Über Jahre hinweg müssen sie immer neue Herausforderungen bewältigen, oft ohne ausreichende Unterstützung und mittelfristige Perspektive.

Das Bildungssystem arbeitet nicht nachhaltig, verlangt zu viel – und liefert zu wenig.

## Psychische Belastungen und Überforderung

Sinnentfremdung und Zielverwirrung, gepaart mit einem öffentlichen Vertrauensverlust in die Arbeit von Lehrkräften und Schulen, führen zunehmend zu psychischen Belastungen. Nur 17 Prozent der Lehrkräfte in Deutschland gelten als gesund (Bangert 2019). Auch auf Seiten der Schüler/innen sind die Zahlen alarmierend: 20 bis 25 Prozent leiden unter psychischen Störungen (Kuhn 2023), 81 Prozent fühlen sich extrem belastet (<https://soulx.care> 2025).

Diese Entwicklungen verdeutlichen die Dringlichkeit struktureller Reformen. Ohne systematische Entlastung und gezielte Unterstützung droht das gesamte Bildungssystem vollständig zu kollabieren.

## Das »ABC der Ineffizienz«

Wie Sie sehen, gibt es zahlreiche Gründe, die Ineffizienz unseres Bildungssystems kritisch zu betrachten. Doch es reicht nicht, nur einzelne Probleme anzugehen – eine umfassende Reform der Systemstruktur ist essenziell, um langfristige Lösungen zu schaffen. Um diese Notwendigkeit zu verdeutlichen, präsentiere ich Ihnen das »ABC der Ineffizienz«, das ich mit Unterstützung von ChatGPT erstellt habe. Es veranschaulicht die zentralen strukturellen Defizite und deren Auswirkungen auf unsere Bildungseinrichtungen.

### A – Administrative Bürokratie

Bürokratische Prozesse verbrauchen wertvolle Zeit und Ressourcen, die stattdessen dem Unterricht zugutekommen könnten. Diese Bürokratie hindert Lehrkräfte daran, sich auf ihre eigentliche Aufgabe zu konzentrieren. Unterstützung durch Verwaltungskräfte ist unabdingbar.

**B – Beharrungskräfte**

Trotz offensichtlicher Probleme bleibt vieles beim Alten. Reformen scheitern oft an behäbigen Verwaltungsstrukturen, politischen Machtspielen oder der Angst vor Veränderung. Fortschritt wird so systematisch ausgebremst.

**C – Curriculum-Überladung**

Ein überladener Lehrplan mit zu vielen Themen hindert die Lehrkräfte daran, sich auf eine tiefgehende und nachhaltige Auseinandersetzung mit den Inhalten zu konzentrieren. Dies beeinträchtigt die Qualität des Unterrichts und das Verständnis der Schüler/innen.

**D – Digitalisierungsmangel**

Die digitale Ausstattung vieler Schulen ist mangelhaft. Die Integration moderner Technologien und Software in den Unterricht ist nur unzureichend umgesetzt. Die Lehrkräfte sind noch nicht systematisch genug geschult. Die Chancen der Digitalisierung werden noch nicht ausreichend genutzt und führen zu einem Rückstand im Vergleich zu anderen Bildungssystemen.

**E – Elternbeteiligung**

Die aktive Beteiligung der Eltern an der schulischen Entwicklung ihrer Kinder ist häufig unzureichend. Eine stärkere Einbindung der Eltern könnte die Lernbedingungen und -ergebnisse der Schüler/innen erheblich verbessern.

**F – Föderalismus**

Das föderale System führt zu unterschiedlichen Bildungsstandards zwischen den Bundesländern und erschwert eine einheitliche Bildungspolitik und Infrastruktur, die den Bedürfnissen aller Schüler/innen gerecht wird. Ein Schulwechsel über Landesgrenzen hinweg bedeutet oft den Verlust von Lerninhalten oder die Wiederholung von Stoff. Zudem verhindert der politische Flickenteppich gemeinsame Reformen und eine zielgerichtete Weiterentwicklung des Bildungssystems.

**G – Gleichbehandlung**

Soziale und regionale Unterschiede führen zu ungleichen Bildungschancen. Besonders Kinder aus benachteiligten Regionen oder sozialen Schichten erhalten oft nicht die gleiche Förderung wie ihre Altersgenossen aus wohlhabenderen Verhältnissen. Die stark variierende Schulqualität zwischen Stadt und Land verschärft diese Ungleichheit zusätzlich – echte Chancengleichheit bleibt so ein unerfülltes Versprechen.

**H – Herausforderungen bei der Lehrerbildung**

Die Lehrerausbildung ist oft nicht ausreichend praxisorientiert und reicht nicht

aus, um die Anforderungen der modernen Schule zu erfüllen. Sie lässt den Lehrkräften wichtige Fähigkeiten im Umgang mit aktuell belastenden Herausforderungen fehlen.

### **I – Inklusion**

Die Umsetzung von Inklusion ist in vielen Bereichen fragmentiert und nicht immer ausreichend. Schüler/innen mit besonderen Bedürfnissen erhalten nicht immer die professionelle Unterstützung, die sie benötigen, um ihr Potenzial auszuschöpfen. Inklusion kann es nicht zum Nulltarif geben. Wenn wir den Kindern gerecht werden möchten, brauchen wir sonderpädagogische Expert/innen in allen Schulen mit ausreichend Zeit.

### **J – Jugendhilfe und schulische Unterstützung**

Jugendhilfe, Schulsozialarbeit und schulpyschologische Unterstützung sind zentrale Elemente für ganzheitliches Lernen und die soziale Entwicklung von Kindern und Jugendlichen. Doch an vielen Schulen fehlt die systematische Zusammenarbeit zwischen Bildung und Jugendhilfe. Das verhindert frühzeitige Hilfen, verstärkt Problemlagen und überfordert Lehrkräfte, die diese Aufgaben oft zusätzlich schultern müssen – ohne entsprechende Ausbildung oder Ressourcen.

### **K – Klassengröße**

Überfüllte Klassen verhindern individuelles Lernen und erhöhen den Druck auf Lehrkräfte, was sowohl die Unterrichtsqualität als auch das Wohlbefinden der Schüler/innen beeinträchtigt.

### **L – Lehr- und Fachkräftemangel**

Deutschland steuert auf eine strukturelle Personalnot im Bildungswesen zu. Der kombinierte Mangel an Lehrkräften, sonderpädagogischem Personal, Schulsozialarbeiter/innen und Fachkräften der Kinder- und Jugendpsychiatrie droht, das System in weiten Teilen handlungsunfähig zu machen. Die ohnehin schon langen Wartezeiten für Hilfeleistungen verlängern sich, wodurch sich soziale und psychische Problemlagen weiter zuspitzen – mit gravierenden Folgen für alle Beteiligten.

### **M – Mangelnde Autonomie der Schulen**

Schulen haben zu wenig Entscheidungsspielraum, um auf lokale und aktuelle Bedürfnisse einzugehen. Zu viele zentrale und regelmäßig wechselnde Vorgaben schränken die Flexibilität der Schulen ein und verhindern maßgeschneiderte Lösungen.

### **N – Notengebung und Leistungsdruck**

Das derzeitige Notensystem legt zu viel Fokus auf Punkte und Prüfungsleistungen,

anstatt auf den tatsächlichen Lernprozess. Dies führt zu einem enormen Leistungsdruck und Stress für die Schüler/innen.

### **O – Organisatorische Ineffizienz**

Die Vielzahl administrativer Aufgaben, zuständiger Behörden und die ständige Umstrukturierung des Schulsystems führen zu einer organisatorischen Ineffizienz, die den Weg für mehr Unterrichtszeit und -qualität versperrt.

### **P – Politische Polarisierung**

Die Bildungspolitik, so wie sie in Deutschland praktiziert wird, wird nie zu einer Ruhe im System führen. Politiker/innen müssen sich voneinander abgrenzen. Bei einem politischen Farbenwechsel muss es aus diesem Grund nach jeder Landtagswahl zu neuen bildungspolitischen Strukturdebatten kommen, da Politik überwiegend nur in Strukturen eingreifen kann.

### **Q – Qualitätsmangel**

Fehlende einheitliche Standards und klare Bildungsziele führen zu einer variierenden Qualität des Unterrichts und der Bildungsergebnisse. Trotz zahlreicher Reformen nach dem »PISA-Schock« von 2000 bleibt Deutschland im internationalen Vergleich mittelmäßig. Länder wie Finnland, Polen oder die Schweiz schneiden mittlerweile deutlich besser ab (Markt und Mittelstand 2024).

### **R – Ressourcenmangel**

Schulen sind häufig unterfinanziert und haben nicht die materiellen Mittel, um eine gute Bildungsqualität sicherzustellen. Dies betrifft sowohl die Ausstattung der Schulen als auch die Finanzierung von Projekten und Programmen.

### **S – Strukturveränderungen**

Häufige Reformen erzeugen Verwirrung und Stabilitätsverlust. Lehrer/innen und Schüler/innen müssen sich ständig an neue Vorgaben und Systeme anpassen. Organisatorische Neuausrichtungen und Konzeptentwicklungen binden regelmäßig viel Energie ohne, dass sie an der Basis ihre Wirkung entfalten können, da vor einer vernünftigen Konsolidierung meist die nächste Strukturveränderung ansteht.

### **T – Transferlücke**

Zwischen Bildungsforschung und schulischer Praxis klafft eine tiefe Lücke. Erkenntnisse aus Studien, Evaluationen oder Modellprojekten schaffen es kaum in den Alltag der Schulen. Statt evidenzbasierter Entscheidungen dominiert reaktives Handeln – oft planlos, selten nachhaltig. Ohne funktionierenden Wissenstransfer bleibt das System blind für seine eigenen Potenziale.

### **U – Ungeeignete vom Lehrberuf abhalten**

In Finnland werden nur die besten Bewerber/innen werden nach einem anspruchsvollen Aufnahmeverfahren zugelassen (Köhler 2020). In Deutschland fehlen vergleichbare Hürden, sodass viele Studierende erst spät ihre Eignung hinterfragen.

### **V – Veraltete Lehrpläne**

Viele Lehrpläne sind nicht an die Anforderungen der modernen Gesellschaft und der Arbeitswelt angepasst. Sie vernachlässigen Schlüsselkompetenzen wie kritisches Denken, Teamarbeit und digitale Fähigkeiten.

### **W – Weiterbildung**

Lehrkräfte haben zu wenige Möglichkeiten für kontinuierliche, praxisnahe Weiterbildung. Eine regelmäßige und zielgerichtete Fortbildung und Supervision im Rahmen der regulären Arbeitszeit ist notwendig, um mit den Entwicklungen in der Bildungslandschaft Schritt zu halten.

### **X – Xenophobie und Diskriminierung**

Mangelnde Integration und Diskriminierung beeinträchtigen das Lernumfeld und die sozialen Beziehungen innerhalb der Schule. Eine inklusive, respektvolle Haltung muss stärker gefördert werden.

### **Y – Yin und Yang der Lehrarbeit**

Das Arbeitszeitmodell für Lehrkräfte basiert vor allem auf Unterrichtsstunden (Deputat) und blendet viele Aufgaben wie Korrekturen, Elterngespräche, Fortbildungen, Schulentwicklung und emotionale Belastungen aus. Dieses Ungleichgewicht zwischen sichtbarer und unsichtbarer Arbeit bringt das berufliche »Yin und Yang« aus dem Gleichgewicht. Ohne realistische Zeitmodelle droht der Lehrberuf unattraktiv zu werden – mit spürbaren Folgen für das ganze System.

### **Z – Zukunftsorientierung**

Das Bildungssystem bereitet Schüler/innen nicht ausreichend auf die Zukunft vor. Wichtige Themen wie Nachhaltigkeit, digitale Kompetenzen und globale Zusammenarbeit kommen im Unterricht häufig zu kurz.

Tim Wiegelmann, ein engagierter Bildungsaktivist und ehemaliger Schüler, formuliert die Frustration vieler junger Menschen über das Bildungssystem auf eine Weise, die tief nachdenklich macht<sup>1</sup>.

---

1 [https://www.linkedin.com/posts/tim-wiegelmann-199732266\\_der-zaun-tim-wiegelmann-activity-7217799039034036224-cMl2?utm\\_source=share&utm\\_medium=member\\_desktop](https://www.linkedin.com/posts/tim-wiegelmann-199732266_der-zaun-tim-wiegelmann-activity-7217799039034036224-cMl2?utm_source=share&utm_medium=member_desktop)

### »Der Zaun

*Darüber habe ich einmal – tatsächlich in der Schule, in einer Freistunde mit Tränen in den Augen einen kleinen Text geschrieben. Den werde ich jetzt wortgetreu vorlesen:*

*›Die Welt ist groß, weit, bunt. Es gibt so viele geniale Menschen, so viel zu tun, zu entdecken und zu erleben. Doch vor dieser Welt steht ein Zaun. Ein Zaun, der sich Schule nennt. Dieser Zaun trennt mich von der Welt, von anderen Menschen und sogar von mir selbst. Mit Abschlussprüfungen soll man diesen Zaun einreißen können, um hinter ihm wieder die tolle Landschaft zu sehen, um all das zu erblicken, was er einem versperrte. Und das Einreißen dieses Zaunes nennen wir Bildung. Doch in Wirklichkeit geht es nur um ein Kräfte-messen. Wer ist stark genug, den Zaun einzureißen. Doch wer den Zaun nicht einzureißen schafft, der ist niemals selbst schuld. Schuld sind alle, die jemals auf die Idee gekommen sind, diesen Zaun zu errichten.«*

In diesen eindrucksvollen Zeilen fängt Tim Wiegelmann die Entfremdung und Frustration vieler junger Menschen im Bildungssystem ein. Die Schule als »Zaun«, der sie von einer größeren, faszinierenderen Welt trennt, wird zu einer Metapher für ein System, das nicht befähigt, sondern begrenzt. Wiegelmanns Worte fordern uns heraus, das Bildungssystem aus einer anderen Perspektive zu betrachten und die Verantwortung zu übernehmen, anstatt die Schuld bei den Schüler/innen zu suchen. An dieser Stelle stellen sich entscheidende Fragen: Ist das Ziel der Bildung wirklich das Einreißen von Barrieren, oder bauen wir als Gesellschaft weiterhin solche Zäune auf?



### Impulse

1. Welche konkreten Veränderungen würden Sie sich im deutschen Bildungssystem wünschen, um den »Zaun« zu überwinden, den Tim Wiegelmann beschreibt?
2. Wie können wir als Gesellschaft sicherstellen, dass Bildung wirklich als ein Weg zu einer freien und chancengleichen Welt verstanden wird und nicht als ein System, das Barrieren schafft?
3. Welche Assoziationen kamen Ihnen beim Lesen dieses Kapitels? Welche für Sie bedeutsamen Defizite des Systems wurden noch nicht angesprochen? Wie sähe Ihr ABC aus?

## 2 Die Kraft des Einzelnen – Veränderung beginnt bei uns

Veränderung in der Schule – und darüber hinaus – beginnt nicht mit neuen Konzepten oder Reformen von außen, sondern mit unserer eigenen Haltung und unserem Handeln. Wir alle sind Teil des Systems, das wir verbessern wollen. Die Frage ist also nicht nur, *was* sich ändern muss, sondern *wie* wir selbst zur Veränderung beitragen können.

Dieses Kapitel stellt Ihnen Strategien vor, mit denen Sie Wandel aktiv gestalten – sei es durch eine veränderte Denkweise, bewusste Entscheidungen oder gezielte Verhaltensweisen. Es geht darum, gewohnte Denkmuster zu hinterfragen, Erwartungen gezielt zu nutzen und Ängste in kreative Energie zu verwandeln. Sie erfahren, wie kleine Veränderungen in Routinen, Kommunikation und Selbstwahrnehmung große Wirkung entfalten können.

Lernen ist nicht nur ein Prozess für Schüler/innen – auch wir selbst entwickeln uns ständig weiter. Lassen Sie sich inspirieren, neue Perspektiven einzunehmen, Mut zur Veränderung zu fassen und mit Leichtigkeit und Ausdauer den Schulalltag zu gestalten. Denn nachhaltiger Wandel beginnt dort, wo wir bereit sind, selbst den ersten Schritt zu tun.

### Strategie 1: Den eigenen Einfluss erweitern

»Zwischen Reiz und Reaktion liegt ein Raum.  
In diesem Raum liegt die Macht unserer Wahl. In unserer Reaktion  
liegen unsere Entwicklung und unsere Freiheit.«

Viktor Frankl

Dieses Zitat von Viktor Frankl begleitet mich seit vielen Jahren. Frankl, dessen Erfahrungen in den Konzentrationslagern Auschwitz und Theresienstadt ihn zutiefst prägten, stellte in seinem Werk *Trotzdem ja zum Leben sagen* den »Sinn des Lebens« in den Mittelpunkt. Er zeigte, dass Menschen selbst unter extremen Bedingungen einen Sinn finden können und dass wir, ungeachtet der äußeren Umstände, immer die Wahl haben, wie wir reagieren. Diese Entscheidung liegt bei uns.

Steven Covey greift in seinem Buch *Die 7 Wege zur Effektivität* (2018) einen ähnlichen Gedanken auf. Sein *Kreis-Modell* bietet einen hilfreichen Rahmen, um

zu verstehen, wie wir unsere Energie und Aufmerksamkeit gezielt auf die Bereiche lenken können, die wir tatsächlich beeinflussen können. Dabei unterscheidet er zwischen dem *Circle of Concern* (Kreis der Betroffenheit) und dem *Circle of Influence* (Kreis des Einflusses).

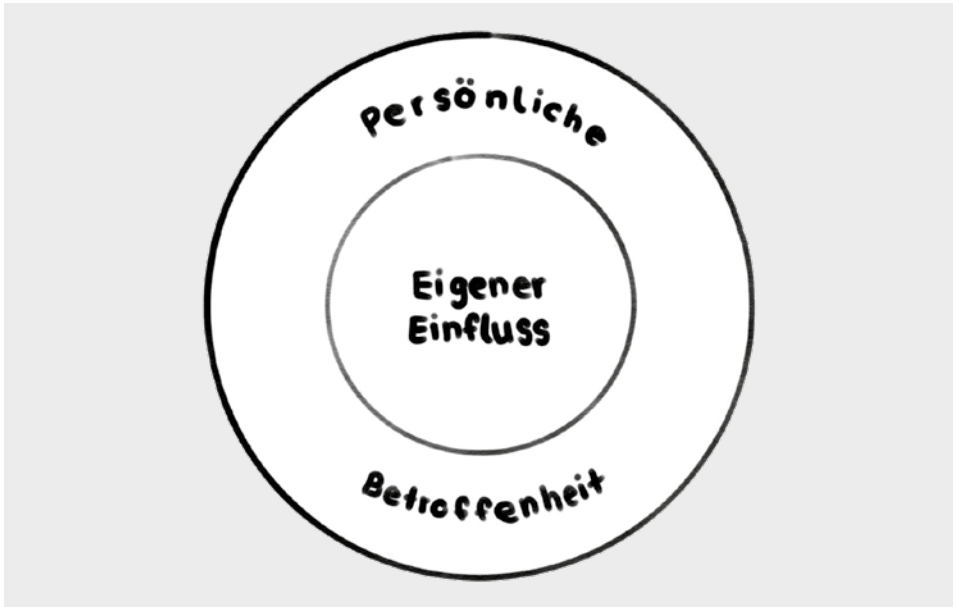


Abb. 1 Der Kreis des Einflusses und der Betroffenheit (nach Steven Covey)

Der »Kreis der Betroffenheit« umfasst all die Dinge, die uns Sorgen bereiten, wie den Klimawandel, bildungspolitische Entscheidungen, soziale und familiäre Hintergründe der Schüler/innen oder gesellschaftliche Entwicklungen, die außerhalb unserer Kontrolle liegen. Wer sich ausschließlich auf diesen Bereich konzentriert, verliert häufig die innere Stabilität. Gefühle von Hilflosigkeit und Frustration entstehen, weil wir die Macht über unser Leben scheinbar abgeben.

Innerhalb des »Kreises der Betroffenheit« liegt der »Kreis des Einflusses«. Dieser umfasst alles, worauf wir durch unser Handeln und unsere Entscheidungen direkten Einfluss nehmen können: unsere Gewohnheiten, Einstellungen, Kommunikationsweisen und Prioritäten. Indem wir uns auf diesen Bereich konzentrieren, gewinnen wir die Macht zurück und können aktiv Veränderungen herbeiführen.

Covey unterscheidet zwischen einem *reaktiven* Fokus und einem *proaktiven* Fokus:

*Reaktiver Fokus:* Menschen geben äußeren Umständen die Schuld für ihre Lebenssituation und fokussieren sich auf den »Kreis der Betroffenheit«. Sie reagieren passiv und machen sich »klein«.

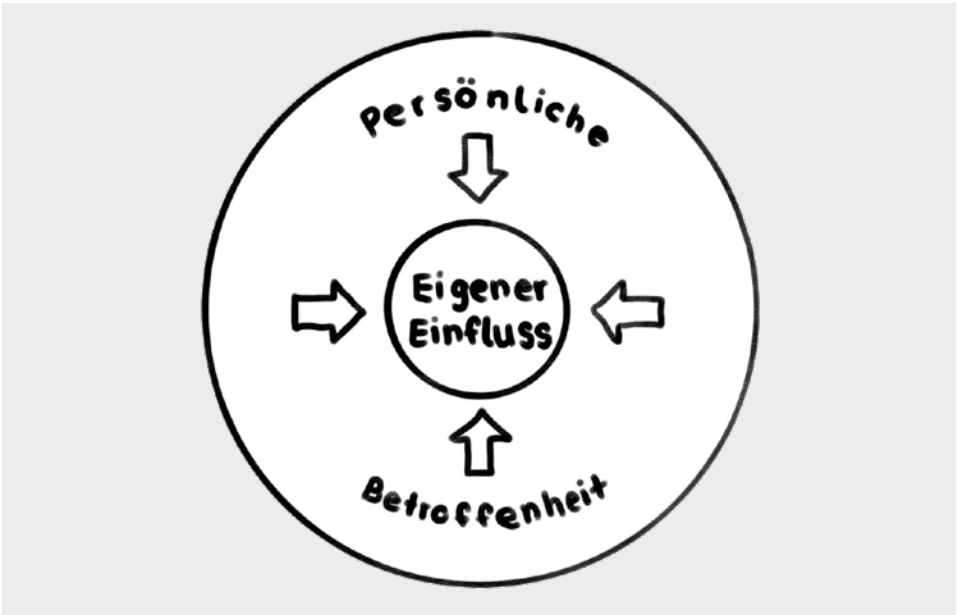


Abb. 2 Reaktiver Fokus: Sich »klein« machen (nach Covey 2018)

*Proaktiver Fokus:* Menschen übernehmen Verantwortung, konzentrieren sich auf den »Kreis des Einflusses« und gestalten aktiv. Sie nutzen ihre Energie für Veränderungen und erweitern so ihren Einflussbereich.

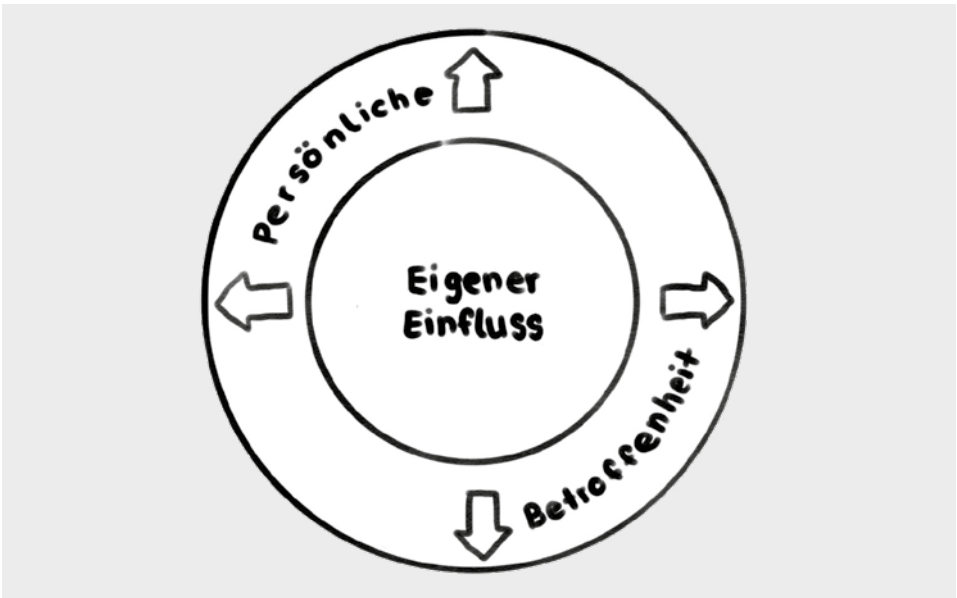


Abb. 3 Proaktiver Fokus: Den eigenen Einflussbereich erweitern (nach Covey 2018)

Wenn wir diese Prinzipien auf unsere Arbeit im Bildungssystem übertragen, wird klar: Wer die Schuld allein den Rahmenbedingungen zuschreibt – sei es Lehrermangel, politische Entscheidungen, administrative Vorgaben oder gesellschaftliche Herausforderungen – macht sich klein und ohnmächtig. Doch wir haben die Wahl, proaktiv zu handeln.

Unser Einfluss liegt in der Qualität unserer Arbeit, in unserer Haltung, in unseren Gesprächen und im Mut, Veränderungen anzustoßen. Das kostet Kraft, doch diese Investition zahlt sich langfristig aus – sei es durch den Dialog mit Kolleg/innen und Vorgesetzten oder das Einbringen in bildungspolitische Diskussionen. Covey (2006, S. 172 f.) betont:

*»Werden Sie ein Licht, kein Richter; ein Vorbild, kein Kritiker. Machen Sie sich innerhalb Ihres Einflussbereiches an die Arbeit, sodass Ihre moralische Autorität sich entwickelt und ausdehnt und Sie glaubwürdig sind. Ergreifen Sie mutig die Initiative, damit gute Dinge geschehen. Zeigen Sie Einfühlsamkeit für die Welt Ihres Chefs, seine Sorgen, Ziele und seine Mentalität. Fühlen Sie sich auch in die Kultur und die Schule ein und werden Sie dann auf angemessener Ebene initiativ. Denken Sie daran, niemanden schlecht zu machen. Wenn Sie geduldig und beharrlich sind, wird Ihr Einfluss wachsen. Die Qualität der Ergebnisse wird jeden Zweifler überzeugen. Das ist Führung – eine Frage der freien Wahl, nicht der Position.«*

Dabei sollten wir uns bewusst machen, dass häufig die geführten Auseinandersetzungen über Strukturen selten den gewünschten Fortschritt bringen. Pädagogische Grundsatzdebatten, politische Grabenkämpfe oder Diskussionen um Systemwechsel binden Energie und verhindern oft, dass wir uns auf die konkreten Möglichkeiten vor Ort konzentrieren.

Der Wunsch nach einem besseren Bildungssystem und einer »neuen Schule« ist nicht neu. Seit jeher werden die Qualität von Schulen, Unterricht und Lehrkräften kontrovers diskutiert, was in der Bildungsgeschichte zu einem Wechsel zwischen schülerzentrierten und lehrerzentrierten Ansätzen führte – oft als Reaktion auf gesellschaftliche und bildungspolitische Veränderungen. Die Dokumentation *Treibhäuser der Zukunft* von Reinhard Kahl inspirierte viele mit Beispielen alternativer Schulen, die die Individualität jedes Kindes in den Mittelpunkt stellten. Sein Zitat *»Jeder Mensch ist eine Primzahl«* verdeutlicht diesen Ansatz.

In Baden-Württemberg entstand das Konzept der Gemeinschaftsschule aus einer solchen Vision. Doch was anfänglich Begeisterung auslöste, wurde durch die Art und Weise der politischen Umsetzung belastet. Die Gemeinschaftsschule war im Endausbau ein politischer Kompromiss, der nicht nur Ideenkämpfe zwischen Parteien und Verbänden entfachte, sondern in der Debatte auch die Arbeit an anderen Schulformen herabwürdigte. Es ist wichtig zu betonen, dass meine Kritik

sich nicht gegen die Schulform und das pädagogische Konzept der Gemeinschaftsschule richtet, sondern gegen die ständigen politischen Debatten, die ihre Energien an der Basis erschöpfen.

Der fortwährende Wechsel von Konzepten – neue Bildungspläne, Noten versus Verbalbeurteilung, Prüfungsformate – überfordert Schulen und Lehrkräfte regelmäßig, ohne dass spürbare Verbesserungen erzielt werden. Metastudien wie die von Hattie zeigen, dass Strukturdebatten selten die Unterrichtsqualität heben, doch sie reißen immer wieder Energie von dort weg, wo sie am meisten gebraucht wird: bei der eigentlichen Arbeit mit den Schüler/innen. Die Konsequenzen solcher Strukturänderungen sind frustrierend: Sie schaffen zusätzliche organisatorische Herausforderungen, lenken den Fokus auf das »Außen« und lassen zu wenig Raum für die Qualität des »Innen«.

Gleichzeitig gibt es kein Patentrezept für eine »perfekte Schule«. Wie Rolf Dubs in seinem Nachwort zu *Schule 21 macht glücklich* beschreibt, ist ein ausgewogenes »Sowohl-als-auch« bei pädagogischen Fragestellungen entscheidend. Im folgenden Zitat bezieht sich Dubs auf die Überzeugungen des deutschen Pädagogen Eduard Spranger (1882–1963) (aus Winistörfer et al 2021, S. 166):

*»In der Pädagogik gibt es nichts, was nicht auch wieder Nachteile hat, oder, lebensnaher ausgedrückt: Bei pädagogischen Entscheidungen sollte immer von »Sowohl-als-auch« ausgegangen werden, d. h. einzig richtige und wirksame Neuerungen gibt es nicht, sondern sie sind stets auf die Vorteile und auch auf die Nachteile auszurichten. Einseitige Neuerungen verbessern die Schule nur ganz selten.«*

Dieses »Sowohl-als-auch« sollte wieder mehr Beachtung finden. Weder radikale Selbstbestimmung der Lernenden noch reine Instruktion allein führen zum Ziel. Es braucht eine Kombination, die den Bedürfnissen der Lernenden und den Rahmenbedingungen gleichermaßen gerecht wird.

Statt auf umfassende Reformen zu warten, liegt unser Einfluss im Hier und Jetzt. Veränderung beginnt mit kleinen, konkreten Schritten. Dies erfordert Mut, Beharrlichkeit und das Vertrauen, dass jeder Beitrag zählt.

*»Es ist nicht genug zu wissen, man muss auch anwenden.  
Es ist nicht genug zu wollen, man muss auch tun.«*

*Epiktet*

Lassen Sie uns diese Erkenntnis in unseren Alltag übertragen. Statt unsere Energie in Strukturdebatten zu verlieren, sollten wir unsere Aufmerksamkeit auf die Gestaltungsmöglichkeiten in unserem direkten Einflussbereich lenken. Dies ist der Schlüssel zu einem nachhaltig besseren Bildungssystem – nicht durch revo-

lutionäre Umbrüche, sondern durch den bewussten, mutigen Einsatz jedes Einzelnen.

Zum Abschluss möchte ich ein weiteres Zitat von Reinhold Niebuhr teilen, das mir seit Jahren Orientierung gibt:

*»Gott, gib mir die Gelassenheit,  
Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann,  
den Mut, Dinge zu ändern, die ich ändern kann  
und die Weisheit, das eine vom anderen zu unterscheiden.«*

Ich hoffe, diese Gedanken und Zitate ermutigen Sie, Ihren Einflussbereich zu erkennen und zu nutzen.



### Impulse

1. Wo möchten Sie künftig Verantwortung übernehmen und aktiv Veränderungen anstoßen?
2. Welche Schritte können Sie bereits heute an Ihrer Schule umsetzen?
3. Wie können Sie Ihr eigenes Handeln so gestalten, dass es einen positiven Einfluss auf das System hat?

## Strategie 2: Die Macht der Erwartungen nutzen

*»Behandle die Menschen so, als wären sie, was sie sein sollten,  
und du hilfst zu werden, was sie sein können.«*

*Johann Wolfgang von Goethe*

Die Magie der positiven Erwartungen und eines grundsätzlichen Entwicklungsoptimismus gegenüber unseren Schüler/innen und den Menschen in unserem Umfeld hat bereits Robert K. Merton fasziniert. Er beschreibt mit seiner Theorie der *Selbsterfüllenden Prophezeiungen* den Prozess, bei dem eine anfängliche Erwartung oder Überzeugung eine Kettenreaktion auslöst, die letztlich dazu führt, dass sich diese Erwartung erfüllt. Einfach ausgedrückt: Wenn wir fest an ein bestimmtes Ergebnis glauben, beeinflussen unsere Handlungen und Wahrnehmungen das Ergebnis so, dass es tatsächlich eintritt. Dies passiert, weil unsere Gedanken und Erwartungen unser Verhalten prägen und somit die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass sich das erwartete Ergebnis realisiert.

Dies zeigt sich eindrucksvoll in vier bemerkenswerten Geschichten, die uns die transformative Kraft unserer Erwartungen und Einstellungen vor Augen führen.

1. Die erste Geschichte handelt vom *Tempel der 1000 Spiegel*. In einem fernen Land gab es einen Tempel, dessen Wände mit tausend Spiegeln bedeckt waren. Eines Tages kam ein Hund in den Tempel. Als er die vielen Hunde in den Spiegeln sah, begann er zu knurren. Alle Hunde in den Spiegeln knurrten zurück. Der Hund bellte lauter, und die Spiegelbilder bellten noch lauter. Je aggressiver der Hund wurde, desto bedrohlicher erschienen ihm die anderen Hunde. Voller Angst floh er aus dem Tempel, überzeugt davon, dass die Welt voller böser, feindseliger Hunde sei.  
Am nächsten Tag kam ein anderer Hund in den Tempel. Er sah die tausend Hunde und wedelte fröhlich mit dem Schwanz. Zu seiner Überraschung wedelten tausend freundliche Hunde zurück. Je freundlicher er wurde, desto freundlicher wurden die Spiegelbilder. Dieser Hund verließ den Tempel mit der Überzeugung, dass die Welt voller freundlicher, liebevoller Hunde sei.
2. Die zweite Geschichte erzählt von dem Gefängnisdirektor Dennis Luther vom *Federal Correctional Institution McKean* in Bradford, Pennsylvania. Als er seinen Dienst dort antrat, waren schreckliche Gewalttaten unter den Gefangenen und gegenüber den Wächtern an der Tagesordnung. In einer Konferenz erklärte er zum Dienstantritt, dass er in diesem Zuchthaus von nun an, Respekt, Achtung und Vertrauen einbringen möchte. Er revolutionierte das Gefängnis durch einen demokratischen Ansatz. Seine Philosophie: Die Haft selbst ist Strafe genug. In *McKean* gab es keine Stahlgitter, unverschlossene Zellentüren und Wärter, die nach Durchsuchungen Ordnung hielten. Gefangene durften Popcorn im Kino genießen und brachten eigene Vorschläge zur Gefängnisordnung ein. Es gab Clubs und einen von Insassen mitverwalteten Unterstützungsfonds. Die Erfolge waren bemerkenswert: Keine Ausbrüche, sexuelle Übergriffe, Morde oder Selbstmorde in sechs Jahren, lediglich kleinere Übergriffe. Die Atmosphäre war friedlicher, die Kosten pro Gefangenem niedriger als im Durchschnitt. Leider wurde Luthers Ansatz nach seiner Pensionierung rückgängig gemacht. Dennoch bleibt seine Geschichte ein starkes Beispiel dafür, wie Vertrauen, Respekt und Mitbestimmung selbst im Strafvollzug erstaunliche Ergebnisse erzielen können (nach Birkenbihl 2022 und Zeuch 2017).
3. Die dritte Geschichte bezieht sich auf das berühmte *Rosenthal-Jacobson-Experiment*. Zwei Psychologen, Robert Rosenthal und Lenore Jacobson, führten in den 1960er-Jahren eine Studie an einer Grundschule durch. Sie teilten den Lehrkräften mit, dass bestimmte Schüler/innen, die zufällig ausgewählt worden waren, laut einem Test besonders begabt seien und im kommenden Jahr große Fortschritte machen würden. Tatsächlich zeigten diese Schüler/innen am Ende des Jahres signifikant bessere Leistungen als ihre Mitschüler/innen. Die Erwartungen der Lehrer/innen hatten einen messbaren Einfluss auf die Entwicklung der Kinder gehabt. Später wurde dieses Phänomen als *Pygmalion-* oder *Rosenthal-Effekt* bezeichnet.

4. Ein weiteres inspirierendes Beispiel liefert Stavros Louca, ein Lehrer in Schweden. Es gelang ihm, eine der schwierigsten Klassen in einem Brennpunktbezirk innerhalb eines Jahres zur drittbesten Klasse des Landes im Fach Mathematik zu fördern. Sein Erfolgsrezept? Er hatte die Erwartung, dass alle Schüler/innen es schaffen können. Jeden Morgen begrüßte er seine Schüler mit Handschlag und einem persönlichen Wort, zeigte Respekt und bedingungslosen Entwicklungsoptimismus (nach Herrmann 2010).

In allen vier Geschichten wird deutlich, wie die Erwartungen der handelnden Personen – sei es der Hund, der Gefängnisdirektor, die Lehrer beim *Rosenthal-Experiment* oder Stavros Louca – die äußere Realität beeinflussten. In allen Fällen führte die Haltung derjenigen, die an das Potenzial oder die Fähigkeit zur Veränderung glaubten, zu positiven Ergebnissen. Der Hund begegnete in der Welt nur der Aggression, die er selbst ausstrahlte, während der andere Hund durch seine freundliche Haltung ein Umfeld der Freundlichkeit erlebte. Der Gefängnisdirektor stärkte durch seinen Glauben an das Potenzial seiner Gefangenen deren Bereitschaft zur Transformation. Ähnlich beeinflussten die Lehrer die Leistungen ihrer Schüler/innen durch die Erwartung, dass diese Fortschritte machen würden, was auch tatsächlich der Fall war. Stavros Louca schuf mit seinen positiven Erwartungen ein Umfeld, in dem seine Schüler/innen an ihre eigenen Fähigkeiten glaubten und dadurch außergewöhnliche Erfolge erzielten. Diese Geschichten verdeutlichen die Macht der selbsterfüllenden Prophezeiung: Unsere Erwartungen wirken sich nicht nur auf unsere Wahrnehmung der Welt aus, sondern beeinflussen aktiv auch das Verhalten und die Ergebnisse der Menschen, mit denen wir interagieren. Wenn wir mit positiven Erwartungen auf andere zugehen, spiegeln sich diese in der Realität wider und fördern Veränderung und Wachstum.

In Anlehnung an Tony Robbins, der oft betont: *Raise your standards* («Setze höhere Maßstäbe»), können wir diesen Gedanken weiter ausführen. Indem wir die Erwartungen an uns selbst und an die Menschen, mit denen wir arbeiten, erhöhen, fordern wir sowohl uns als auch unsere Schüler/innen heraus, zu wachsen und das Beste aus sich herauszuholen. Höhere Standards für die Fähigkeiten unserer Schüler/innen eröffnen ihnen die Chance, eigene Grenzen zu überwinden, statt sie durch niedrige Erwartungen unbewusst zu begrenzen.

Gerade in der Schule sind positive Erwartungen und ein grundsätzlicher Entwicklungsoptimismus kaum zu überschätzen. Hier sind fünf konkrete, praxisnahe Beispiele, wie dies gelingen kann:

### 1. Individuelle Talente erkennen und fördern:

Eine Musiklehrerin entdeckt bei einem eher zurückhaltenden Schüler ein besonderes Rhythmusgefühl. Sie ermutigt ihn, bei der nächsten Schulaufführung ein Solo zu übernehmen. Durch das Vertrauen der Lehrerin wächst der

## Auf gute Lehrer:innen kommt es an



Carsten Bangert

### **Was gute Lehrerinnen und Lehrer ausmacht**

Und was wir von ihnen lernen können

2023 | 192 Seiten | broschiert

ISBN 978-3-407-63294-4

Was macht besonders wirksame und damit erfolgreiche Lehrer:innen aus? Wie denken sie? Wie handeln sie? Was können Kolleg:innen von ihnen lernen? Carsten Bangert gibt Orientierung mit einem genauen Blick auf die Grundüberzeugungen, die Handlungsmuster, aber auch die Bedürfnisse schulisch besonders wirksamer Lehrer:innen – auch indem er ihr Handeln von dem Handeln weniger erfolgreicher Lehrkräfte abgrenzt. Dafür strukturiert er die Erkenntnisse der empirischen Unterrichtsforschung systematisch und setzt sie mit seinen persönlichen Erfahrungen aus der Schulpraxis und Lehrerausbildung in Beziehung. In zahlreichen Interviews berichten zudem Expert:innen aus Unterricht, Schulleitung und Schulentwicklung von eigenen Erfahrungen und regen auch damit sowohl zur persönlichen als auch schulischen Weiterentwicklung und Professionalisierung an.

- Haltung – die Grundüberzeugungen wirksamer Lehrkräfte
- Verhalten – die Unterrichtsprinzipien wirksamer Lehrkräfte
- persönliche Weiterentwicklung mit Hilfe des Doppeldreiecks der Unterrichtsentwicklung
- wie Schulleitung gemeinsam mit erfolgreichen Lehrkräften gute Schule machen kann

# **BELTZ**

Beltz Verlag | Weinheim und Basel | Weitere Infos und Ladenpreis: [www.beltz.de](http://www.beltz.de)

## Ausgeglichen in den Schulalltag



Carsten Bangert

### **Vertreib die Affen mit den Kieselsteinen**

Impulse für Gesundheit und Zufriedenheit  
von Lehrerinnen und Lehrern

2019 | 94 Seiten | broschiert  
ISBN 978-3-407-25826-7

Lehrer:innen sind in ihrem Berufsalltag zahlreichen Belastungen ausgesetzt. Viele Faktoren, vor allem äußere Rahmenbedingungen, sind nur schwer zu verändern. Lehrer:innen können aber lernen, mit Belastungen gesundheitsförderlich umzugehen. Insbesondere eigene Denkmuster, die eigene Haltung und Werte sind mögliche Ansatzpunkte. In der Auseinandersetzung mit persönlichen Überzeugungen und Einstellungen kann Gesundheit positiv und nachhaltig beeinflusst werden. Impulse finden Lehrer:innen in diesem Gesundheitsratgeber, der insbesondere auf die Vermittlung von Selbstmanagement-Strategien setzt – unterlegt mit humorvollen Bildern, Reflexionsübungen und Erfahrungen aus dem Schulalltag.

Aus dem Inhalt:

- Die zehn Bausteine aktiven Selbstmanagements
- Kieselsteine – Was ist Ihnen wirklich wichtig?
- Affen – Warum arbeiten Sie so häufig für andere und so selten für sich?
- Gerte – Was treibt Sie an?
- General Eisenhower – Wie gelingt es Ihnen, effektiver zu arbeiten?

## **BELTZ**

Beltz Verlag | Weinheim und Basel | Weitere Infos und Ladenpreis: [www.beltz.de](http://www.beltz.de)

## Sieben Strategien für gerechtere Bildung



Olaf-Axel Burow

### **Verlorene Zukunft: Wie das Schulsystem unsere Kinder im Stich lässt und was wir dagegen tun können**

7 Strategien für gerechtere Bildung.

Mit E-Book inside

2025 | 144 Seiten | broschiert

ISBN 978-3-407-83241-2

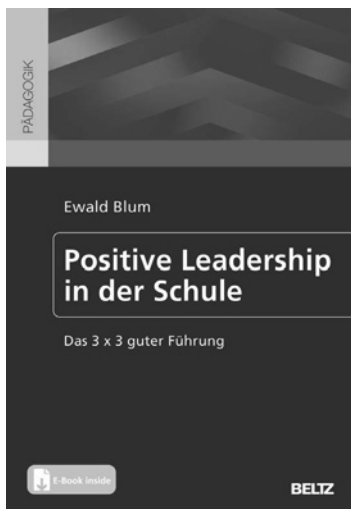
Schule – ein Ort begeisterten Lernens, der Freisetzung von Talenten und des Bildungsglücks für alle? Fehlanzeige! Statt umfassender Förderung zu oft Selektion und zerstörte Zukunftschancen: Bis zu 20 Prozent eines Jahrgangs werden noch immer jedes Jahr im Stich gelassen, wie die Forschung zeigt. Bildungsungerechtigkeit sorgt nicht nur für scheiternde Bildungskarrieren, sondern reduziert zudem auch die »healthy life expectancy«.

Bei der Überwindung des PISA-Desasters geht es deshalb neben besseren Leistungen vor allem auch um die Eröffnung von Lebenschancen. Wie Schule sich von einer Selektionsanstalt zu einem Chancenort für alle wandeln kann, zeigt Olaf-Axel Burow in diesem Buch anhand von sieben Strategien für mehr Bildungsgerechtigkeit, die viele praktische Hinweise und Anregungen für den Schulalltag liefern.

# **BELTZ**

Beltz Verlag | Weinheim und Basel | Weitere Infos und Ladenpreis: [www.beltz.de](http://www.beltz.de)

## Schulen als Orte des persönlichen Wachstums



Ewald Blum

### **Positive Leadership in der Schule**

Das 3 x 3 guter Führung. Mit E-Book inside

2024 | 91 Seiten | broschiert

ISBN 978-3-407-25914-1

Die Führungsqualität ist für das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden entscheidend. Doch worauf muss eine schulische Führungskraft achten, damit das Schulpersonal gerne seiner Tätigkeit nachgeht und sich professionell (weiter-)entwickelt? Wie gelingt es ihr, die Vielzahl an Talenten und Potenzialen im Kollegium zu fördern und die Stärken einzelner Lehrkräfte noch gezielter in den Blick zu nehmen?

Dieses Buch zeigt, wie Erkenntnisse des Positive Leadership, der Positiven Psychologie und des systemisch-lösungsorientierten Denkens dazu beitragen können, aus Schulen Organisationen der Entwicklung und des persönlichen Wachstums zu machen. Für die drei zentralen Aufgabenfelder von Führung (»Sich selbst führen«, »Menschen führen«, »Organisationen führen«) werden den Leserinnen und Lesern jeweils drei bewährte Praxiskonzepte an die Hand gegeben (»Das 3 x 3 guter Führung«), um den Führungsalltag und die Schulentwicklung erfolgreich zu gestalten.

# **BELTZ**

Beltz Verlag | Weinheim und Basel | Weitere Infos und Ladenpreis: [www.beltz.de](http://www.beltz.de)