

# Schulentwicklung mit Design Thinking

## Komplexe Thematiken mit agilen und iterativen Methoden herunterbrechen

Auch Schulen verändern sich: sie wachsen, schrumpfen, werden neu gegründet und brauchen Führung durch den Veränderungsprozess. Design Thinking ist eine Methode für Innovation – und damit für die Gestaltung von Kultur, Zusammenarbeit und Veränderung.



**Karl Hosang**

Berater für Schulen, öffentliche Einrichtungen, NGOs und Unternehmen, Schwerpunkt: Lernprozessentwicklung

schen (Schüler\*innen, Lehrer\*innen und Eltern) ins Zentrum der Entwicklung rückt – sodass alle an einem Prozessstrang ziehen können.

*» Mit jedem neuen gesellschaftlichen, politischen Trend entsteht ein neuer Anspruch an Schulen und Bildungseinrichtungen.«*

Bildungseinrichtungen entscheiden, wie in zwei Generationen unsere Gesellschaft aussieht und gelenkt wird. Denn wer im Jahr 2020 Abitur macht, sitzt eventuell 30 Jahre später im Bundestag und nimmt direkt oder indirekt Einfluss auf die Geschi-

cke der Welt. Und mit jedem neuen gesellschaftlichen, politischen Trend entsteht ein neuer Anspruch an Schulen und Bildungseinrichtungen.

### Schulentwicklung mit Design Thinking

Wie jede Organisation, wie jedes Unternehmen ist auch Schule ein komplexes Gebilde aus Stakeholdern, Hierarchien, Dynamiken – mit Frustrationen, Konflikten und Herausforderungen auf der einen Seite – und viel Lebensenergie, Ressourcen und Kreativität auf der anderen Seite – und damit ein hervorragendes Anwendungsfeld für Design Thinking.

Warum verändert sich Schule? Ganz einfach: die Gesellschaft, die Menschen, die Eltern und junge Lehrer\*innen verändern Schule, ebenso technologische Trends und ökologische Probleme. Design Thinking kann Schulentwicklung unterstützen. Statt Anhaften im Konflikt oder in der Vergangenheit bietet uns Design Thinking einen Prozess, der die Men-

### Typische Themen für die Schulentwicklung

**Kompetenzentwicklung** der Schüler\*innen – was wollen wir Kindern und Jugendlichen mitgeben? Welche Herausforderungen sollen sie bewältigen können? Welche Menschen braucht unsere Gesellschaft heute, morgen und übermorgen? Damit auch:

**Guter Unterricht** – die Kerntätigkeit von Bildung. 45 Minuten können erleuchten oder traumatisieren – wie können sie sinnvoll genutzt werden?

**Classroom Management** wie entsteht ein friedliches, herzliches und konzentriertes Miteinander im Klassenzimmer? Wie können Störungen, Ablenkungen und Regelverstöße integriert werden?

**Lehrerqualifizierung** – welche Kompetenzen sollen Lehrer\*innen heute haben, um Schüler\*innen gut auf die Herausforderungen des Erwachsenenlebens vorzubereiten?

**Digitalisierung** – wie nutzen wir digitale Medien & Tools, um

- Schüler\*innen für das 21. Jahrhundert fit zu halten?
- uns den Alltag zu vereinfachen?
- Herr unserer Daten zu bleiben?
- unternehmerisch aktiv zu werden?

**Nachhaltigkeit** – Klimawandel wird die nächsten Generationen noch stärker betreffen als die jetzige. Wie kann die Schule Vorbild sein, Kompetenz und Verantwortung vermitteln?

**Teamentwicklung & Community Building** – einfach mal mitmachen, ist nicht schwer, Gemeinschaftsbildung hingegen sehr! Wie entsteht eine herzliche und starke Gemeinschaft?

**Schulkultur** wie sieht eine authentische Schulkultur aus? Was sind unsere Werte, unsere Vision und Mission? Wie lösen wir Konflikte und treffen gemeinsam Entscheidungen?

**Vernetzung** nach außen: viele Schulen machen nichts außer unterrichten. Dennoch ist es sehr wertvoll für alle Beteiligten, Bildung zu verbinden mit spannenden Ausflügen, Kooperationen, Wettbewerben. Die Gemeinde, Hochschulen, der Sportverein, Museen, die Kirche ... sie alle können wertvolle kulturelle und inspirierende Beiträge bieten, AGs leiten und wollen oft gerne wissen, wer ihre künftigen Mitglieder\*innen und Mitarbeiter\*innen sind.

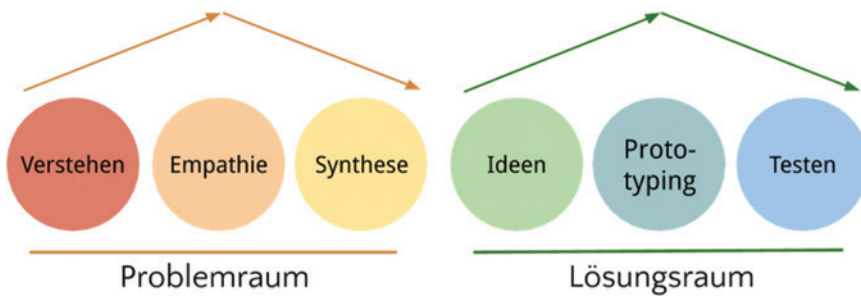


Abb. 1: Der Design-Thinking-Prozess lässt sich auf Raumgestaltung oder auch Schulentwicklung anwenden.

### Der Design-Thinking-Prozess

Im Design-Thinking-Prozess durchläuft man zwei »Räume«, er gestaltet sich in sechs Phasen (s. Abb. 1).

Die Strukturierung soll helfen, ein diverses Team für den Innovations- und Veränderungsprozess zu koordinieren, sodass jeder weiß, an welcher Stelle des Prozesses das Team gerade steht. Wie sieht das aus, wenn wir es auf Schulentwicklung anwenden?

### Perfektion durch Iteration

Das Schreibprogramm, in dem dieser Text geschrieben wurde, hat die Version 16.0.14931.20648 – was auch immer das genau heißt, jedenfalls gab es unzählige Überarbeitungen und Verbesserungen der Software bis zur aktuellen Funktionalität. Genauso werden Gesetzbücher jedes Jahr aktualisiert und überarbeitet – und so kann auch eure Schule sich weiterentwickeln.

» Was heißt das für Schulentwicklung? Nun, dass wir nie fertig sind.«

Was heißt das für Schulentwicklung? Nun, dass wir nie fertig sind. Egal ob es um das Leitbild geht, die Regeln für die Handynutzung, die Teamkultur, die Schülerzeitung oder die pädagogischen Leitlinien: wenn sich die Welt rundherum verändert und wir Feedback bekommen auf die Ideen und Pläne, dann folgt im nächsten Schritt die Verbesserung, Überarbeitung und Optimierung der Prototypen und Konzepte.

Design Thinking ist eine agile Innovationsmethode, die sich nicht nur auf Produkte oder Software, sondern auch auf Kultur (Rituale, Werte, Leitbilder), Management-Systeme und Pädagogik anwenden lässt.

Die drei agilen Prinzipien (Iteration, Nutzer-Zentrierung, Zielorientierung) sind in jedem Fall hilfreich für die Weiterentwicklung von Organisationen und Schulen und deren Sub-Systemen. Da in der Realität ein ausführ-

licher Design-Thinking-Prozess etwas aufwendig sein kann, ist dennoch in jedem Fall ein agiler Prozess sinnvoll für Schulentwicklung. Verkürzt könnte man sagen, dass dann die Schritte einer Iteration bestehen aus:

1. **Herausforderung** definieren (»einrahmen« zum Beispiel in Form eines SMART-Goals).
2. **Umsetzungs**-Schritte (»Sprint«).
3. **Ergebnis** herbeiführen und konkretisieren.

Der agile Prozess bettet sich ein in einen strategischen Entwicklungsprozess hin zu einem Zielzustand (»Vision«), konkretisiert durch Meilensteine auf dem Weg zum Zielzustand (s. Abb. 2). Nach einem erreichten Meilenstein erfolgt eine Reflexion, um den weiteren Prozess anzupassen.

Methoden zur Konkretisierung der Strategie sind zum Beispiel:

### Anleitung: Schulentwicklung mit Design Thinking

1. **Verstehen** des betroffenen schulischen Systems in nötiger Tiefe:

- Schulgesetz
- Entwicklungspsychologie von Kindern und Jugendlichen,
- Gruppendynamik
- Analyse der Stakeholder (siehe Stakeholder Map)
- Lernforschung, z.B. Hattie-Studie: sichere Beziehungen, Klarheit, Feedback und Selbstwirksamkeits-Erlebnisse helfen dem Lernprozess
- Organisationsstrukturen der Schule

2. **Einfühlen** in die wichtigsten Akteure und deren Bedürfnisse, Leiden, Konflikte, Inspirationen und Hoffnungen. Je feiner das Verständnis auf der emotionalen Ebene, desto klarer die Möglichkeiten für Innovation: denn ungelöste menschliche Bedürfnisse bieten stets Raum für Innovation. Dies führt uns direkt zu Schritt 3:

3. **Aufdecken von Innovations-Räumen:** Wo können wir besonders viel ungenutztes Potenzial entfalten? Wie können wir uns bestmöglich auf die Zukunft vorbereiten? Wie kann frischer Wind in die Bude kommen?

In der Synthese wird der »Knackpunkt« definiert: für wen können wir das Leben besser machen und daher etwas Neues erfinden?

**Ansatz:** Reframing nutzen, um den passenden Innovationsraum aufzuspannen.

4. **Ideenentwicklung:** wenn ungelöste Bedürfnisse und vorhandene Konflikte und Spannungen gefunden wurden, kommen neue Ideen und Strategien fast von allein. Mit Hilfe von Kreativitätstechniken, Frage- und Kommunikationstechniken und Brainstorming wird ein möglichst großer Möglichkeitsraum aufgespannt.

5. **Prototyping** macht Ideen greifbar und konkret, sodass damit weitergearbeitet werden kann.

6. **Testen:** Nun beginnt die Arbeit mit der Realität – dem Testen von Ideen und Prototypen, indem sie im Alltag eingesetzt werden und anderen gezeigt werden, um ein Feedback zu geben.

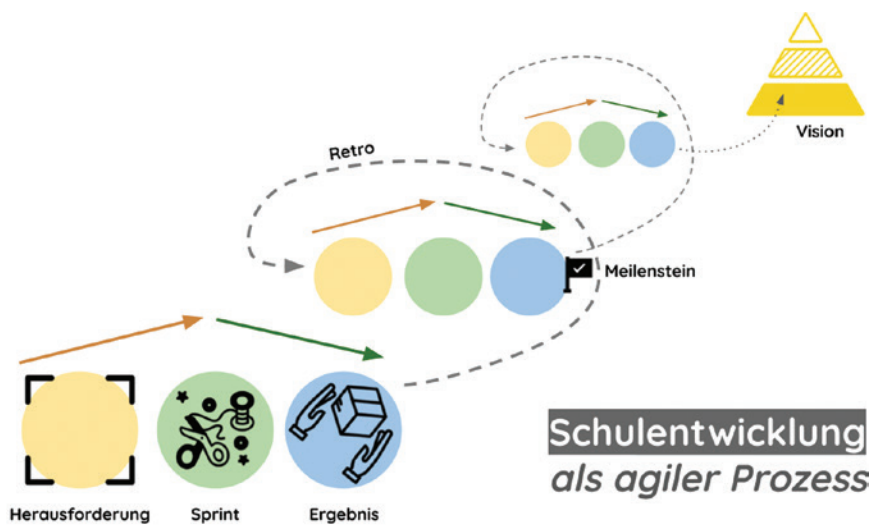


Abb. 2: Allgemeiner Prozess für agile Schulentwicklung. Design Thinking ist eine speziellere Form davon.

- Klassisches Projektmanagement.
- Klassische strategische Planung nach Vision, Mission, Meilensteinen, Werten.
- Visionspyramide, bestehend aus Vision, Erfolgsprinzipien, Kompetenzen & Ritualen.

### Design-Thinking-Kompetenzmodell

Design Thinking umfasst nicht nur die Methode im Sinne der obigen fünf Schritte, sondern auch ein Kompetenz- und Kulturpaket. Die Kultur wird oft beschrieben durch Prinzipien wie »Fail early & often« oder »Stelle Bewertungen von Ideen und Menschen zurück« oder »Baue auf den Ideen anderer auf«. Diese Kultur wird wiederum ermöglicht durch die Kompetenzen (s. Abb. 3):

- **Kreativität** (und dafür persönliches kreatives Selbstvertrauen).
- **Beziehungskompetenz** (vor allem durch Empathie).
- **Agilität** für eine hohe Anpassungsfähigkeit des Prozesses und des Teams.

Das Wechselspiel dieser drei Kompetenzpakete (Kreativität, Empathie und Agilität) ergibt eine hohe Design-Thinking-Kompetenz. Der Design-Thinking-Prozess strukturiert letztlich den Einsatz dieser wertvollen Kompetenzen in einer heterogenen Gruppe, welche anderenfalls der Gefahr von Chaos unterliegt.

### Warum Design Thinking für Schulentwicklung?

Ich nähere mich der Begründung von Design Thinking für Schulentwicklung einmal über eine deduktive, theoretische Herleitung und einmal über empirische Studien aus der Lern-, Erfolgs- und Organisationsforschung.

### Theoretische Begründung für Design Thinking

Design Thinking wurde entwickelt, um komplexe ergebnisoffene Gestaltungsprobleme für menschliche Systeme zu lösen. Schulentwicklung ist ein komplexes, ergebnisoffenes Problem eines menschlichen Systems (Schule).

Ergo, Design Thinking ist eine passende Methode für Schulentwicklung.

### Empirische Begründungen

#### Hattie-Studie

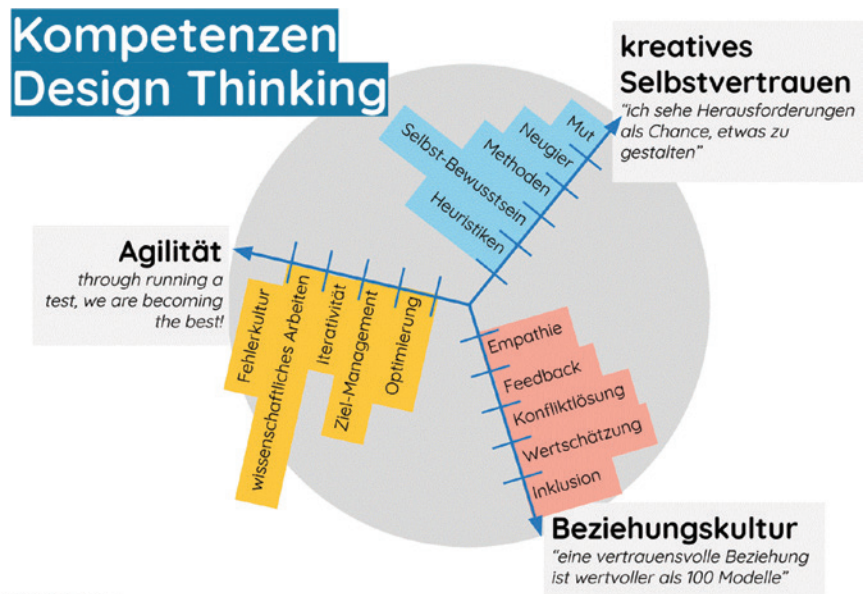
Die Hattie-Studie fand in einer großen Meta-Analyse von Lernstudien u.a. folgende vier Erfolgsfaktoren für Lernen in Schulen (s. Abb. 4):

- Feedback
- Klarheit der Lehrperson
- Beziehungsqualität
- Kreativitätsförderung.

**Zur Erklärung:** die Hattie-Studie hat insgesamt 252 Einflussgrößen gewertet, der durchschnittliche Effekt lag bei 0,4. Alle Faktoren stärker als 0,4 gelten damit als besonders wirksam.

» Design Thinking ist eine Methode zur Lösung komplexer, menschlicher Probleme und damit ein passender Ansatz für Schulentwicklung.«

**Zum Vergleich:** schulunabhängige Faktoren wie der sozioökonomischer Status (0,57) erwiesen sich als deutlich ausschlaggebender als viele allgemeine Schulfaktoren (Hausaufgaben 0,29, Inklusion 0,29, Klassengröße 0,21).



© 2020 Karl Hosang

Abb. 3: Design-Thinking-Kompetenzen, unterteilt in Kreativität, Beziehungskultur & Empathie und Agilität.



© 2020 Karl Hosang

Hattie, John. (2008). Visible Learning, Abingdon, Oxon: Routledge

Abb. 4: Erfolgsfaktoren für das Lernen in der Schule.

**Fazit**

Schulentwicklung ist eine komplexe Herausforderung, die das menschliche System »Schule« betrifft. Design Thinking ist eine Methode zur Lösung komplexer, menschlicher Probleme und damit ein passender Ansatz für Schulentwicklung. Dies funktioniert, indem Design Thinking eine Prozessstruktur bietet, die auch in heterogenen Teams eine klare Orientierung bietet und damit Reibung und Konflikt vorbeugt. Laut der empirischen Forschung kommt dabei der Beziehungsarbeit eine besondere Bedeutung zu sowie der Raum für unkonventionelle Ideen.

Einfluss für Lern- und Entwicklungserfolg	Faktor	Abdeckung durch Design Thinking
<b>Feedback</b> allgemein 0,73 Selbsteinschätzung 1,44 Lehrern-Lehrer (Micro-Teaching) 0,88 Evaluation 0,9	0,73 – 1,44	Die Evaluation entspricht dem »Testen« in Design Thinking. Außerdem sorgen die interaktiven Methoden in den einzelnen Schritten für viel Feedback, insbesondere die Empathie-Phase und die Ideen-Phase.
<b>Klarheit der Lehrperson</b>	0,75	Die Klarheit im Schulentwicklungsprozess wird unterstützt durch den mehrschrittigen Design-Thinking-Prozess, welcher eine nachvollziehbare Struktur gibt für das Vorgehen in der Schulentwicklung, außerdem gibt konkret der 3. Schritt im Design Thinking, die Synthese, einen verständlichen Rahmen für die Ausgestaltung.
<b>Lehrer-Schüler- Beziehung</b>	0,72	In der zweiten Design-Thinking-Phase, der Empathie-Phase, wird eine Beziehungsebene gefördert durch das aktive und erforschende Zuhören, welches Emotionen und Bedürfnisse aufdeckt.
<b>Kreativitätsförderung Problemlösen</b> 0,61	0,65	Der zweite Teil des Design-Thinking-Prozesses konzentriert sich ganz auf die Entfaltung der Kreativität durch Reframing, Brainstorming und Prototyping.

Abb. 5: Design-Thinking ist eine Methode zur Lösung komplexer Probleme und ein passender Ansatz für Schulentwicklung.

**Literatur**

[https://www.bundestag.de/resource/blob/272474/4a216913aff5f5c25c41572257a57e4a/Kapitel\\_03\\_02\\_Durchschnittsalter-pdf-data.pdf](https://www.bundestag.de/resource/blob/272474/4a216913aff5f5c25c41572257a57e4a/Kapitel_03_02_Durchschnittsalter-pdf-data.pdf)

Fadel, Charles. »21st Century Skills: How can you prepare students for the new Global Economy.« Retrieved February 20 (2008): 2018.

Hattie, John. Visible Learning. Abingdon, Oxon: Routledge. 2008.

Google Project Aristotle: <https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/>

Vaillant, George E. »Triumphs of experience.« Triumphs of Experience. Harvard University Press, 2012.