

Olaf-Axel Burow

Startchancen im Netzwerk:

Zwölf Düsseldorfer Grundschulen starten durch

Auch wenn Kritiker zu Recht einwenden, dass das Startchancenprogramm mit dem rund 4000 Schulen in sozialen Brennpunkten und/oder mit besonderen Belastungen gefördert werden, zu spät kommt, weil es die nach wie vor unzureichende Frühförderung nicht ausgleichen kann, eröffnet es doch auch viele Gestaltungsmöglichkeiten. Immerhin erhalten die ausgewählten Schulen einen jährlichen Sockelbetrag von 12000 € sowie einen schülerbezogenen Betrag pro Schule in Höhe von 36 € pro Schüler. Wie die Übersichtstabelle der Wübben-Stiftung zeigt, gab es im Jahr 2024/2025 einen durchschnittlichen Sockelbetrag von 82000 € pro Schule. Doch die Frage ist: Was anfangen mit diesem unerwarteten Geldsegen, der immerhin bis 2034 verteilt wird? Vor dieser Frage standen 12 Düsseldorfer Grundschulen, die das Glück hatten, ausgewählt zu werden.

Das Programm sieht drei Säulen für die Nutzung der Fördermittel vor:

Säule 1: Infrastruktur und Ausstattung

Modernisierung von Schul- und Unterrichtsräumen/digitale Ausstattung/inklusive und förderliche Lernräume.

Säule 2: Chancen- bzw. Autonomiebudget

Programme zur Stärkung von Basiskompetenzen (z.B. Lesen, Mathematik, Deutsch)/ sozial-emotionales Lernen/ Demokratie- und Gesundheitsförderung/ Fortbildungen, neue Lernformen/projektbezogene Angebote.

Säule 3: Multiprofessionelle Teams – Stärkung personeller Ressourcen

Zusätzliche Schulsozialarbeit/ pädagogische Assistenz/ Entlastung der Lehrkräfte/ Beratung/Elternarbeit/Schulentwicklungspersonal

Zielklärung mit der Zukunftswerkstatt

So begrüßenswert die relative Offenheit auch ist, so stellten die begrenzten Mittel angesichts dramatischer Problemlagen, die Schulen vor die Frage, an welchem Punkt eine Intervention den meisten Sinn macht, um eine bestmögliche Wirkung zu erzielen. Übergreifendes Ziel der Förderung ist es ja, die massiven Bildungsbenachteiligungen von Kindern aus prekären Lagen insbesondere durch die Stärkung der Basiskompetenzen in den Bereichen Lesen, Schreiben und Rechnen zu stärken. Die wissenschaftlich mehrfach belegte Erkenntnis, dass dies - ohne eine Veränderung der sozialen Rahmenbedingungen - kaum oder nur begrenzt möglich ist, kann vor überzogenen Erwartungen und den damit absehbaren Enttäuschungen schützen. Wie ich in „Verlorene Zukunft – Wie das Bildungssystem unsere Kinder im Stich lässt und was wir dagegen tun können“ (Burow 2025) detailliert beschrieben habe, bedarf es einer Vielzahl aufeinander abgestimmter Maßnahmen, um einen

Wechsel des kontinuierlich nach unten zeigenden Bildungstrends zu erreichen. Auf jeden Fall werden Einzelinterventionen, ohne in ein übergreifendes Schulentwicklungskonzept eingebunden zu sein, wenig bewirken und lediglich der „Tropfen auf dem heißen Stein sein.“

Zwölf Düsseldorfer Startchancen-Grundschulen gingen einen anderen Weg: Im Rahmen einer Zukunftswerkstatt wollten sie zunächst die grundlegenden Herausforderungen klären, eine gemeinsame „Mission“, ihren „Zukunftscode“ und ein „Zukunftsbild“ als Orientierungsgrundlage für das weitere Handeln entwickeln. Die Ausgangsfrage lautete: Was ist unser pädagogisches Kernanliegen und wie sehen unsere Schule und die Lehr-/Lernumgebungen im Jahr 2035 aus, wenn wir unsere gemeinsam entwickelte „Vision“ umgesetzt und die zur Verfügung stehenden Mittel optimal genutzt haben?

Da die Grundschulkollegien relativ klein sind, entstand die Idee, die eintägige Zukunftswerkstatt zur Zielklärung jeweils mit vier benachbarten Schulen gemeinsam durchzuführen. Dadurch konnten nicht nur die Mittel der Durchführung geviertelt und massiv Kosten gespart, sondern auch Grundlagen für den gemeinsamen Austausch und die Netzbildung geschaffen werden.

Die auf den Zukunftsforscher Robert Jungk zurückgehende Zukunftswerkstatt ist von uns zu einem wirksamen Instrument der Schulentwicklung (vgl. Burow 2022) entwickelt und in den letzten 30 Jahren an einer Vielzahl von Bildungseinrichtungen, Unternehmen und sonstigen Organisationen durchgeführt worden. Wie läuft sie ab?

Vom didaktischen über das partizipative zum intrinsischen Zeitalter

Beginnend mit einem einführenden Vortrag zur aktuellen Lage und den zentralen Stellschrauben der Schulentwicklung sowie den Anforderungen neuer Bildungskonzepte in Zeiten von Digitalisierung und KI tauschen sich die jeweils vier Kollegien über ihre Kerneinsichten aus und gestalten sie in einer kurzen Präsentation. Dabei wird – zur Überraschung der Teilnehmer*innen ein „gemeinsamer Grund“ sichtbar – eine erstaunlich hohe Übereinstimmung, über die zentralen Eckpunkte für den notwendigen Wandel, die aus den eigenen Erfahrungen und Kernaussagen des einführenden Vortrages übernommen werden. Dessen Kernthese knüpft an das inspirierende Beispiel der Alemannenschule Wutöschingen an, der beispielsweise in einem ca. zehnjährigen Schulentwicklungsprozess der Wandel von einer traditionellen Hauptschule zu einer innovativen Gemeinschaftsschule gelungen ist. Sie setzt ihr innovatives Schulkonzept inzwischen beginnend mit der Grundschule bis zum Abitur um und erzielt beeindruckende Leistungsergebnisse. Kern des Wandels dieser Schule ist der schrittweise Übergang vom „didaktischen“ zum „partizipativen“ und als Fernziel zum „intrinsischen Zeitalter“. Nachfolgend eine Übersicht der Kernpunkte:

Stufe 1: „Didaktisches Zeitalter“ - Lehrkraft als Wissensvermittler

Der Schulalltag ist geprägt von Stundenplänen und Fächern

- Arbeitsblättern und Instruktion
- Tests und Noten als externe Anreize
- extrinsischer Motivation

Die Verantwortung liegt nahezu vollständig bei der Lehrkraft. Sie plant, erklärt und kontrolliert – sie ist das Zentrum des Geschehens.

Stufe 2: „Partizipatives Zeitalter“ - Lehrkraft als Ermöglicher - SOL

Der Lernprozess & die lernförderliche Umgebung rücken ins Zentrum

- vorbereitete Materialien und Umgebungen
- Lerncluster und offene Lernsettings
- unterschiedliches Tempo und individuelle Zielsetzungen
- begleitende Reflexion statt bloßer Bewertung

Die Verantwortung ist geteilt. Die Schüler entwickeln zunehmend intrinsische Motivation und übernehmen Verantwortung.

Stufe 3: „Intrinsisches Zeitalter“ - Lehrkraft als Mentor

- *Personalisierung statt Standardisierung*
- *Partizipation und Selbstverantwortung*
- *Projekte aus dem Leben, für das Leben*
- *intrinsische Motivation als treibende Kraft*

Die Verantwortung liegt bei der tendenziell autonom lernenden Person, die intrinsisch motiviert ist, von der Lehrkraft begleitet, aber nicht gesteuert wird. Das Lernen wird selbstbestimmt und frei.

Anknüpfend an diese Kategorisierung wird klar, dass Schulen, die den Wandel mit Unterstützung des Startchancenprogramms wagen, sich zunächst auf den Übergang von Stufe 1 zu Stufe 2 konzentrieren müssen - wobei die Stufe 3 als visionäres Endziel für die langfristige Ausrichtung sorgt. Wenn Sie jetzt wissen wollen, wie das genau funktioniert: Auf der Homepage der Alemannenschule finden Sie Erläuterungen und Filme, die anschaulich in das Modell einführen.

Zeitreise in die Schule der Zukunft

Anschließend an den am Vortrag orientierten einführenden Austausch über Stellschrauben und mögliche Entwicklungsziele begaben sich die jeweils vier Kollegien auf eine Zeitreise: Wie könnte ihre Schule aussehen, wenn die Einsichten aus ihren Erfahrungen, den Impulsen des Vortrages und ihren Wünschen in zehn Jahren optimal umgesetzt wären? Auf einem in der Mitte gefalteten DinA4-Blatt wurden dann die individuellen Visionen skizziert: Auf die obere Hälfte ein Symbol, das den emotionalen Gehalt der Vision verdichtete bzw. auf den Punkt brachte und auf der unteren Hälfte die Kernpunkte, die bis 2035 erreicht werden sollten. Auf dem „Markplatz“ begegneten sich dann bis zu 100 Kolleg*innen aus den unterschiedlichen Schulen, bildeten Gruppen nach ähnlichen oder interessierenden Symbolen und hatten dann ca. anderthalb Stunden Zeit (+ Mittagspause), eine gemeinsame Vision zu gestalten, die dann nach dem Mittag präsentiert wurden. Es ist schwer, hier die Intensität der kreativen Gestaltungen und das entstehende Aufbruchgefühl zu beschreiben. Der kollegiumsübergreifende Austausch setzte jedenfalls bislang ungeahnte Energien frei. Sich die Zukunft vorzustellen, macht einfach Spaß. Doch wie erfolgen daraus Zielklärung und wirksames Handeln?

Einigung auf Mission, Zukunftscode und Zukunftsbild

Nachdem wir nun in gemischten Gruppen gearbeitet hatten, einigten sich jetzt die Schulkollegien auf eine für ihre Schule verbindliche gemeinsame Mission und den handlungsleitenden Zukunftscode. Die „Mission“ ist ein einfacher Aussagesatz, der unser übergreifendes Ziel auf den Punkt bringt. Der Zukunftscode bestehend aus drei Adjektiven konkretisiert, wie wir unsere Mission umsetzen. Wenngleich es im Kern eine große Übereinstimmung gab, entwickelte doch jede Schule ihre spezifische Mission und ihren eignen Zukunftscode, die dann dem Plenum vorgestellt werden und nebenbei Anregungen für unterschiedliche Schwerpunktsetzungen vermitteln.

Brainstorming zu ersten Umsetzungsschritten

In der eintägigen Version folgt nun noch eine – aufgrund der Zeitbeschränkung - kurze „Umsetzungsphase“, in der brainstorming-mäßig erste Umsetzungsschritte entwickelt werden. Schulen, die sich für eine zweitägige Veranstaltung entscheiden haben darüber hinaus die Möglichkeit, Umsetzungsgruppen zu bilden, die ausreichend Zeit haben, zu ausgewählten Schwerpunkten konkrete Umsetzungspläne zu erarbeiten. Wenn es die Finanzierung zulässt kann ein Gedankenzeichner eingesetzt werden, der die Zukunftsvorstellungen der Schulen in einem inspirierenden Bild verdichtet, das an Schulen wie z.B: der Neckar-Realschule in Stuttgart im Format drei mal fünf Meter den Eingang schmückt.



Auf diese Weise sind Vision, Mission und Zukunftscode jeden Tag präsent und es wächst die Wahrscheinlichkeit, dass sie das alltägliche Handeln und die Schulentwicklung leiten. Entscheidend für den Erfolg der Zukunftswerkstatt ist allerdings, dass im Anschluss eine Prioritätensetzung vorgenommen und ein mit Terminen und Verantwortlichkeiten versehenes Projektmanagement gestartet wird.

Fazit: Das Wichtigste ist eine klare Vision!

Das Startchancenprogramm bietet Schulen nicht nur die Möglichkeit, mit dem Kollegium oder besser noch der Schulgemeinde eine gemeinsam geteilte Vision für die weitere Entwicklung in einem Zehnjahreshorizont zu entwickeln, sondern stellt auch Mittel für erste Umsetzungsschritte bereit. Damit sind die Startchancenschulen

in einer besseren Situation als die Alemannenschule 2005, die ihren Prozess ohne eine solche Förderung erfolgreich starten konnte. Was war ihr Erfolgsgeheimnis: „Am Anfang steht nicht Geld, sondern eine gemeinsame Haltung“ sagt Stefan Ruppaner, der ehemalige Schulleiter. Wenn die Kolleg*innen zielorientiert an der Umsetzung ihrer Vision arbeiten, wächst die Wahrscheinlichkeit, dass sie auch die notwendigen Mittel erhalten..

Veränderung ist ein aufwändiger von Zweifeln und Widerständen begleiteter Prozess, der nur durchgehalten werden kann, wenn für kontinuierliche Unterstützung und das Erzielen von „quick wins“ gesorgt wird. Erste Erfolge müssen publiziert und gefeiert werden. In Zeiten fortschreitender Digitalisierung findet man zudem auch fast alles, was man benötigt, im Internet. Es geht darum einen Weitwinkelnblick zu entwickeln und die eigene Entwicklungsperspektive zu schärfen. Was rät uns ein ehemaliger Schüler, der in seiner Biografie sieben Erfolgsregeln beschreibt, die es ihm ermöglicht haben, den Weg vom Hauptschüler eines österreichischen Provinznests bis zum Gouverneur von Kalifornien zu gehen? „Das Wichtigste“, sagt Arnold Schwarzenegger (2023), ist eine klare Vision!“

Literatur:

- Burow O.A. (2025). Verloren Zukunft: Wie das Bildungssystem unsere Kinder im Stich lässt und was wir dagegen tun können. Sie Strategien für Bildungsgerechtigkeit. Weinheim Beltz
- Burow O.A. (2024). Mit KI zu leidenschaftlicher Bildung. Ein Manifest. Weinheim Beltz
- Burow O.A. (2022): # Schule der Zukunft: Sieben Handlungsoptionen. Weinheim Beltz.
- Burow. O.A. (2016): Wertschätzende Schulleitung. Der Weg zu Engagement und Spitzeleistung. Weinheim: Beltz.
- Fadel C., Bialik M. & Trilling B. (2017). Die vier Dimensionen der Bildung. Was Schülerinnen und Schüler im 21. Jahrhundert lernen müssen. Hamburg: Verlag ZLL21 e.V.
- Mollick E (2024): Co-Intelligence. Living and Working with AI. London: W.H. Allen.
- Robinson, K. & Arcona, L. (2010b): In meinem Element. Was wir von erfolgreichen Menschen lernen können. München: Goldmann.
- Robinson, K. (2006): Do schools kill creativity? Download: https://www.ted.com/talks/sir_ken_robinson_do_schools_kill_creativity
- Ruppaner, S. & Willers, A. (2025): Das könnte Schule machen. Wie ein engagierter Pädagoge unsere Bildungssystem revolutioniert. Hamburg: Rowohlt.
- Schwarzenegger, A. (2023): Be Useful. Sieben einfache Regeln für ein besseres Leben. Köln: Bastei-Lübbe.
- Wübben-Stiftung 2025: Übersicht zum Startchancen-Programm: <https://www.wuebben-stiftung-bildung.org/startchancen/uebersichtstabelle/>

Notiz zum Autor:

Olaf-Axel Burow bis 2017 Prof. für Allgemeine Pädagogik an der Universität Kassel. Autor zahlreicher Bücher zur Zukunft des Lehrens und Lernens. Mit dem „Institute for Future Design“ www.if-future-design berät er Bildungseinrichtungen und Unternehmen.