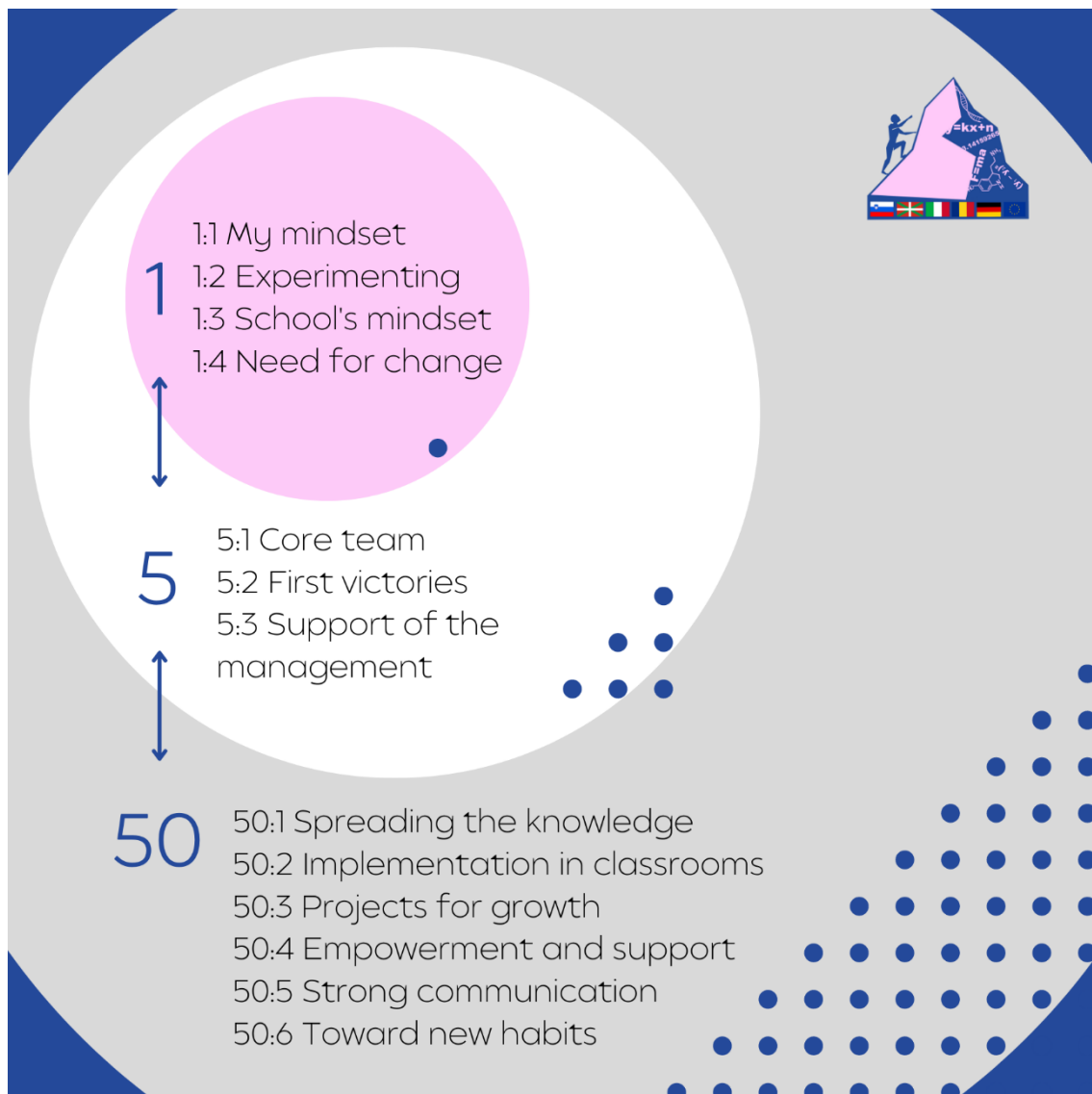




1-5-50: MODELL DES WACHSTUMSDENKENS

Das Modell des Wachstumsdenkens zeigt, wie man die Einstellung des Wachstumsdenkens in einer lernenden Organisation einführt. In einer Reihe konkreter Schritte zeigen wir, wie man von einer enthusiastischen Person zur Umsetzung des Modells in der gesamten Organisation kommt. Auf der Ebene des Einzelnen zeigt das Modell den Übergang von der Idee zu effizienten Gewohnheiten.



Das Modell richtet sich an Lehrkräfte, die das schulische Umfeld verbessern wollen, aber nicht wissen, wie sie das anstellen sollen. Es kann Schulberater*innen und Projektmanager*innen dabei helfen, positive Veränderungen in der Einrichtung zu unterstützen. Schulleiter*innen können die Leitlinien für eine reibungslosere und effizientere Umsetzung neuer Unterrichtsansätze nutzen.

Das Wachstumsdenken-Modell basiert auf den Erfahrungen der Partner mit ähnlichen europäischen Projekten, der Erfahrung bei der Umsetzung größerer Veränderungen in Organisationen und den Ergebnissen des interaktiven Workshops in Târgu Mureș, Rumänien (growMET Erasmus+ Projekt).

Die Zahlen 1-5-50 stehen für den gemeinsamen Weg vieler Entwicklungsprojekte. Was als Idee eines Einzelnen beginnt, wird in der Regel in einem kleinen Kreis enger Kolleg*innen verbreitet (5) und, wenn alles richtig läuft, auf die gesamte Organisation ausgeweitet (50).



Die vorgestellten Stufen sind nicht festgelegt. Einige Lehrer*innen arbeiten bereits in einer Organisation, die der Beschreibung des Wachstumsgedankens entspricht. Einige Lehrkräfte haben eine ausgeprägte Ethik der Teamarbeit, so dass sie zusammenarbeiten, sobald eine gute Idee aufkommt. Und nicht zuletzt erleichtert eine tatkräftige Unterstützung durch den/ die Schulleiter*in den Übergang von 1 auf 50.

Am Ende jeder Stufe gibt es einen zusätzlichen Abschnitt über die Anwendung im digitalen Unterricht.



1-5-50

1:1 Meine Denkweise

Bevor man sich mit dem Wachstumsdenken von Schüler*innen befasst, lohnt es sich, die eigene Haltung gegenüber Herausforderungen und Hindernissen zu überprüfen. Die Lehrkraft kann den [Mindset-Fragebogen](#) ausfüllen und die Punktzahl berechnen. Eine ehrliche Reflexion über die folgenden Fragen kann ebenfalls hilfreich sein:

- Auf welche Faktoren führe ich meinen Erfolg oder den Erfolg der anderen zurück?
- Was sagen mir die Fehler über die anderen oder mich selbst?
- Wie reagiere ich, wenn ich vor schwierigen Herausforderungen stehe? Was sind meine ersten Gedanken?
- Wie oft probiere ich Methoden aus, mit denen ich nicht vertraut bin?
- Was sind meine ersten Gedanken, wenn mich jemand "höflich" kritisiert?

Wenn man sich unsicher ist, kann man dieselben Fragen mit Menschen besprechen, die einen gut kennen.

Es ist auch hilfreich, sich mit den grundlegenden Postulaten des Wachstumsdenkens vertraut zu machen. Die folgenden Kapitel von "[Empowering teachers with a growth mindset approach](#)" sind besonders nützlich für den Einstieg in die Wachstumstheorie:

- 2 (Den Prozess der Veränderungen verstehen)
- 3 (Unterschied zwischen fixer und wachsender Denkweise)
- 4 (Glaubenssätze im Unterricht)
- 7 (Kommunikation und Feedback)

Das Vertrautsein mit dem aktuellen Geisteszustand löst Widerstände, hilft, Verhalten zu verstehen und ist die Voraussetzung für die weitere Entwicklung.

Stufe 1:1 ist die Schlüsselphase, wenn wir die Wachstumsdenkweise denjenigen vorstellen, die mit der Theorie nicht vertraut sind. Wir können die Inhalte verwenden, wenn wir das Thema engen Kolleg*innen, Manager*innen und anderen Lehrenden in der Organisation vorstellen.

Stufe 1:1 im digitalen Unterricht

Es gibt keinen großen Unterschied zwischen Präsenz- und digitalem Unterricht. Dies ist eine sehr selbstreflexive Phase.

1:2 Experimentieren

Jeder Unterricht dient der Entwicklung der Persönlichkeit und der Werte der Schüler*innen. Im zweiten Schritt ist es daher wichtig, zu experimentieren und das neue Wissen im Klassenzimmer anzuwenden. Es gibt spezifische Methoden, die auf die Denkweise der Schüler*innen eingehen. Einige von ihnen werden in einem [Online-Toolkit für Wachstumsdenkweisen](#) vorgestellt. Die folgenden Seiten sind von besonderer Bedeutung:

- Seite 20 und 21 für die Reflexion des Unterrichtsansatzes;
- Seite 6 zur Beurteilung der Denkweise der Schüler*innen;



- Seite 10 & 11 für die Reflexion der Denkmuster der Schüler*innen;
- Seiten 31 - 33 für das Feedback an die Schüler*innen;
- Seiten 36, 49 und 50 für die Ermutigung der Schüler*innen.
- Seite 40 für die Sprache der Wachstumsdenkweise.

Die [Sammlung einfacher Unterrichtstechniken](#), die von den Projektpartnern getestet wurden, sollte sich angesehen werden. In der Sammlung finden sich Beispiele dafür, wie man die Widerstandsfähigkeit von Schüler*innen fördert, ihnen hilft, komplexe Probleme zu lösen, sie ermutigt, eine kreative Ausdrucksweise zu gebrauchen und sie befähigt, Bewerbungen zu schreiben.

Storytelling ist ein weiteres wirkungsvolles Mittel. Viele lesen gerne über berühmte Persönlichkeiten, die besondere Erfolge im Leben erreicht haben. Dabei werden jedoch die Fehler, Misserfolge und Enttäuschungen vernachlässigt, die ein fester Bestandteil jeder Entwicklung sind. Wenn Schüler*innen mit anspruchsvollen Aufgaben konfrontiert werden, können Lehrpersonen über den Weg sprechen, den ihre Vorbilder gegangen sind. Diese sind zumal oft gescheitert, haben sich aber weiter angestrengt, es erneut versucht und waren schließlich erfolgreich.

Manchmal wird sich zu sehr auf die großen Geschichten konzentriert. Die Auseinandersetzung mit Alltagsproblemen kann auch zu einer besseren Selbstreflexion führen. Wenn die Lehrkraft einige ihrer Probleme offenlegt, kann er/ sie sich mit den Schüler*innen auf einer emotionalen Ebene verbinden. Wenn genügend psychologische Sicherheit besteht, können die Schüler*innen teilen, wie sie mit alltäglichen Problemen zurechtkommen: geringes Selbstwertgefühl, mangelnde Motivation, Orientierungslosigkeit usw.

Für einige Lehrer*innen ist es selbstverständlich, die interessanten Erkenntnisse über die Wachstumsdenkweise sofort mit Kolleg*innen zu teilen (für diejenigen, die auf Stufe 5:1 übergehen, mag das sinnvoll sein). Für andere ist es ein intimerer Prozess - ein Prozess, bei dem getestet und überprüft wird, was funktioniert und was nicht. Und wenn die Ergebnisse positiv sind, werden sie noch ehrgeiziger.

Stufe 1:2 im digitalen Unterricht

Einige Seiten des Toolkits wurden mit dem Schwerpunkt auf digitalem Unterricht erstellt:

- *Die Schülerinnen und Schüler im Blick behalten (Seite 15 & 16)*
- *Kommunikation im digitalen Unterricht (Seite 39)*
- *Über das digitale Portfolio nachdenken (Seite 12)*

1:3 Die Denkweise der Schule

Früher oder später stößt man auf die unüberwindbaren Grenzen der Organisationskultur: Es werden zwar Fortschritte im Unterricht gemacht, aber es fehlt an zusätzlicher Unterstützung, um wirklich etwas zu bewirken. Nachdem die Lehrkraft verschiedene Methoden im Klassenzimmer ausprobiert hat, beginnt sie, die Philosophie der Denkweise zu verstehen. Nun wendet sich die Reflexion der Organisation zu: In welcher Art von Umfeld arbeitet man? Wie ist die Einstellung der anderen Lehrer*innen in der Organisation? Woran glaubt man innerhalb der Schule? Werden Schüler*innen als "Verlierer*innen" und "Gewinner*innen" bezeichnet? Wie ist die Einstellung zu Noten und Bewertung? Wie viel Wert wird auf die Eigenaktivität der Schüler*innen gelegt - auch auf Fehler und Frustrationen? Wie oft versuchen Lehrer*innen unerprobte, aber vielversprechende Methoden?



Für diese Selbstreflexion steht eine kurze ["School's Mindset"-Checkliste](#) zur Verfügung. Die Checkliste kann durch detaillierte Beobachtung und ehrliche Reflexion über die typische Arbeitsweise in der Schule beantwortet werden. Für einen komplexeren Einblick in die Bewältigung von Veränderungen kann alternativ der TATC-Fragebogen in Phase 2 ([Einführung in den Wandel](#)) verwendet werden. Es sollte hierbei versucht werden, im Namen der Schulleitung oder der Mehrheit der Lehrkräfte der Schule zu antworten.

Stufe 1:3 im digitalen Unterricht

Die vorherige Checkliste kann verwendet werden, um die Einstellung zum digitalen Unterricht zu bewerten. Zwei weitere Fragebögen, die Teil von Forschungsartikeln sind, sind ebenfalls zu finden:

- [Attitudes towards e-learning](#)
- [Attitudes towards using technology in language learning](#)

1:4: Einführung in den Wandel

Im Allgemeinen mag der Mensch keine Veränderungen. Nach einer sorgfältigen Analyse der Organisation lohnt es sich, zu überlegen, warum Investitionen in die Wachstumsdenkweise notwendig sind. Was ist der Verlust für die Organisation, wenn sich nichts ändert? Warum ist es dringend notwendig, etwas in Bezug auf die Denkweise in der Organisation zu tun? Die Lehrkräfte sollten eine einfache, konkrete Botschaft vorbereiten, die:

- etwas anspricht, das für die Schule wichtig ist, aber derzeit fehlt (Mangel an digitalen Fähigkeiten, Kontakt zwischen Arbeitgeber und Angestellten);
- die Werte der Schulen anspricht. Die Werte stimmen oft eng mit dem Paradigma der Wachstumsdenkweise überein, aber die Verfahren und Normen in der Organisation können ihnen widersprechen;
- sich mit der Befürchtung befasst, dass die eigene Organisation zurückbleibt, während sich alle anderen Schulen weiterentwickeln;
- sich mit dem schwachen Engagement, dem mangelnden Einsatz und der Fluktuation der Lehrer*innen befasst, die ein dynamischeres, fortschrittlicheres und moderneres Arbeitsumfeld anstreben;
- die Unzufriedenheit der Eltern anspricht, die von der Schule einen anderen Denkansatz erwarten.

Die Botschaft der Wachstumsdenkweise ist eine überzeugende Vision für die Zukunft. Aber eine Vision hat eine eher kurzfristige Wirkung. Es muss zuerst die Botschaft der Dringlichkeit betont werden, sonst wird der vorgeschlagene Wandel nicht ausreichend emotional aufgeladen sein.

Stufe 1:4 im digitalen Unterricht

Digitale Unterricht, Einsatz von Technologie und hybrider Unterricht können das Ziel der Organisation sein. Die Lehrkräfte sollten sich fragen, welche Dringlichkeit hinter der Notwendigkeit steht, "digitaler zu werden". Es können beispielsweise digitale Tools für eine Umfrage über die Bedürfnisse der Schule, des Personals und der Eltern genutzt werden.



1-5-50

5:1 Kernteam

Für einige Lehrer*innen beginnt diese Phase schon viel früher - vielleicht sobald sie die ersten Kenntnisse über die Theorie der Wachstumsdenkweise gesammelt haben. Der Enthusiasmus breitet sich langsam auf Freund*innen und enge Kolleg*innen aus. Manchmal ist jedoch ein aktiverer Anstoß zur Veränderung erforderlich. Lehrkräfte können zwischen drei Strategien wählen:

- Sie können ein informelles Team bilden, das Interesse an Methoden der Wachstumsdenkweise bekundet. Nach ersten positiven Ergebnissen kann das Team der Schulleitung eine breitere Einführung des Modells vorschlagen;
- Sie können versuchen, den/ die Schulleiter*in zu überzeugen, die Methoden der Wachstumsdenkweise in einem Pilotversuch zu testen. Mit der Zustimmung der Schulleitung wird ein Kernteam gebildet. Das Team beginnt daraufhin mit der Umsetzung der Methoden der Wachstumsdenkweise;
- Sie können ein Projekt mit einer bestimmten Klasse durchführen, natürlich mit Unterstützung des Schulleiters oder der Schulleiterin, und sich dabei intensiver auf eine bestimmte Gruppe konzentrieren. Nach einiger Zeit sollten die Ergebnisse sorgfältig ausgewertet und Verbesserungen vorgeschlagen werden. Bei ausreichenden Fortschritten hat die Schulleitung ein gutes Argument, warum die Wachstumsdenkweise auf breiterer Ebene eingeführt werden sollte.

Die endgültige Entscheidung hängt von der Schulkultur ab. Es ist sehr vorteilhaft, Unterstützung von der Spitze zu erhalten. Manchmal ist es jedoch nicht möglich, die entscheidende Unterstützung zu bekommen, so dass sich neue Methoden zunächst unter den Lehrer*innen verbreiten.

Wenn eine Lehrkraft die Teammitglieder*innen frei wählen kann, empfehlen sich Teilnehmer*innen, die offen für neue Erfahrungen sind, gerne mit neuen Methoden experimentieren und denen das Wohlbefinden und der Fortschritt der Schüler*innen wirklich am Herzen liegt. Wenn möglich, sollten auch Kolleg*innen dabei sein, die die Entscheidung der Schulleitung beeinflussen können. Die Größe der Gruppe ist nicht entscheidend: Es ist viel besser, ein kleines Team engagierter Leute zu haben als eine größere Gruppe, der es an Motivation fehlt.

Die in der vorangegangenen Stufe formulierte Notwendigkeit der Veränderung ist in dieser Phase sehr wichtig. Nachdem ein Konsens über die Dringlichkeit, etwas zu tun, besteht, kann die Wachstumsdenkweise als Lösung für das Problem präsentiert werden. Die Themen aus Stufe 1:1 können dem Team vorgestellt werden. Hier muss pragmatisch agiert werden, da das Kernteam weniger an der Theorie interessiert ist und so schnell wie möglich die Praxis ausprobieren möchte. Das Hinzufügen der nützlichsten Aktivitäten aus Stufe 1:2 ist normalerweise der Schlüssel zur Akzeptanz. Da der/ die Initiator*in die Methoden bereits getestet hat, kann er/ sie dem Team konkrete Ratschläge geben.

Stufe 5:1 im digitalen Unterricht

Der digitale Unterricht ist für viele Lehrkräfte noch Neuland. Aber ein Kernteam besteht oft aus digitalbegeisterten Lehrkräften, so dass ihre Motivation wahrscheinlich hoch ist. Um das Team auszubalancieren, empfiehlt sich die Einbeziehung von Lehrkräften, die zwar lernwillig sind, aber über geringe digitale Kompetenzen verfügen. Ihre Bemühungen und Fortschritte werden ein gutes Beispiel dafür sein, was erwartet werden kann, bei dem Versuch, das Projekt auf die gesamte Organisation auszuweiten.



5:2 Erste Erfolge

Es wird davon ausgegangen, dass das Kernteam bereits begeistert ist, die Wachstumsdenkweise in Realität zu testen. Einige Schlüsselpostulate (wie Lob für die Anstrengung, die Sprache der Wachstumsdenkweise, Lernen aus Fehlern, Glauben an die Ergebnisse harter Arbeit) sind sehr einfach umzusetzen. Sie werden in Stufe 1:2 vorgestellt.

Nicht alle Methoden werden sofort funktionieren. Manchmal können die Veränderungen in den Köpfen der Schüler*innen sehr subtil sein. Geduld und Wachsamkeit sind in dieser Phase der Schlüssel. Die Lehrkräfte sollten konzentrierter sein, mehr nachdenken und mehr Fragen stellen, um die Fortschritte zu erfassen. Eine aufmerksame Beobachtung des Verhaltens der Schülerinnen und Schüler, wenn sie mit Herausforderungen oder Misserfolgen konfrontiert werden, kann weitere Erkenntnisse bringen. Es werden möglicherweise Sätze wie "Ich habe jetzt eine fixe Einstellung" zu hören sein, die zeigen, dass die Schüler*innen über ihre eigenen Denkmuster nachgedacht haben.

Es ist wichtig zu betonen, dass erste Erfolge sich nicht in besseren Noten oder besseren Leistungen bei Abschlussprüfungen äußern. Oft ist eine subtile Veränderung in Sprache und Verhalten zu beobachten. Es ist wichtig, auf diesen Erfolgen aufzubauen und sie mit Kolleg*innen zu teilen. Auf diese Weise kann das Team seine Motivation aufrechterhalten, die Techniken verbessern und den Enthusiasmus auf die zentralen Akteure der Schule übertragen.

Wenn sich das Team regelmäßig trifft, kann es über seine Arbeit reflektieren und auf den besten Praktiken aufbauen. Peer-Coaching-Methoden können ein wirksames Instrument für die Leitung von Teamsitzungen sein.

Stufe 5:2 im digitalen Unterricht

*Kleine Erfolge sind im Präsenzunterricht viel leichter zu beobachten als im digitalen Unterricht. Die Lehrkräfte können Mentimeter-Tools, Projektionstechniken oder kurze Umfragen einsetzen, um die Fortschritte zu überwachen. Sie können die Schüler*innen auffordern, mit Videos zu reflektieren oder sich einfach mehr Zeit nehmen, um die Ergebnisse in Einzelgesprächen zu besprechen.*

5:3 Unterstützung des Managements

Früher oder später müssen alle ehrgeizigen Ideen von der Schulleitung genehmigt werden. Wenn mit starker Skepsis gerechnet wird, dann ist es wichtig, dass die Kerngruppe überzeugende Beweise für positive Ergebnisse vorlegt. Zu zeigen, dass der Ansatz der Wachstumsdenkweise eine gute Sache für die Schule ist, kann dennoch eine Herausforderung sein. Die folgenden Tipps können verwendet werden:

- Wiederholung der Schlüsselbotschaft: Warum muss die Veränderung in der Organisation umgesetzt werden?
- Zeigen der Fortschritte, die das Kernteam ohne zusätzliche Ressourcen (außer dem unendlichen Enthusiasmus) erzielt hat;
- Zeigen des positiven Feedbacks der Schüler*innen (und wenn möglich der Eltern).
- Betonung der Wichtigkeit das Momentum aufrechtzuerhalten;
- Verbindung der wichtigsten Vorteile der Wachstumsdenkweise mit den Werten der Schule;
- Planung der nächsten Schritte mit einem Minimum an Ressourcen;
- Beweisführung, dass die Wachstumsdenkweise keine Revolution ist, sondern eine Weiterentwicklung der bereits geleisteten Arbeit;
- Erwartung, zu Beginn der Einführung eine zusätzliche Arbeitsbelastung in Kauf zu nehmen;



- Betonung, wie ein gemeinsames Ziel und eine starke Zusammenarbeit zu besseren Beziehungen zwischen den Lehrer*innen führen können.

Wenn die Geschäftsleitung sich sehr gegen Veränderungen sträubt, sollte sich davon nicht demotiviert werden lassen. Es bedeutet nur eine zusätzliche Herausforderung. Zunächst sollte versucht werden, sich auf kleine und vorübergehende Systemänderungen zu einigen. Konzentriert werden sollte sich auf die Werte der Schulleitung, um Änderungsvorschläge diesen anzupassen.

Ein konkreter Plan für die Umsetzung ist hilfreich, reicht aber nicht aus, um die Zustimmung der Organisationsleitung zu erhalten. Der Eindruck der neuen Tätigkeit wird durch die Übereinstimmung mit der Hauptidee geprägt. Nachdem die Hauptidee akzeptiert wurde, ist es Zeit für eine detaillierte Planung. Es sollte beim Einführungsplan für die gesamte Organisation sehr konkret formuliert werden. Bezug sollte dabei auf alle wichtigen Personen genommen werden - auch diejenigen, die die Idee vielleicht ablehnen würden.

Stufe 5:3 im digitalen Unterricht

Der digitale Unterricht hat viele Vorteile, die bei Treffen mit der Schulleitung hervorgehoben werden können: Kosten, Reichweite, Bequemlichkeit, digitale Fähigkeiten der Jugendlichen... Aber die Kunst der Überzeugung ist in ihren Grundzügen dem Präsenzunterricht sehr ähnlich.



1-5-50

50:1 Verbreitung von Wissen

Wir gehen davon aus, dass die meisten Lehrkräfte nicht viel über die Wachstumsdenkweise wissen. Für die Einführung und der wichtigsten Projektaktivitäten können Infografiken verwendet werden (einige Infografiken über die Wachstumsdenkweise sind bereits vorbereitet). Bei der anfänglichen Kommunikation mit den Kolleg*innen ist die Unterstützung durch die Schulleitung sehr wichtig. Sie verleiht dem Projekt Glaubwürdigkeit und Anerkennung.

Nach der Einführung in das Thema können kurze Einführungstrainings durchgeführt werden (Zeit zur Rückkehr zur Stufe 1:1). Es werden vier Stunden des Trainings mit folgenden Inhalten empfohlen:

- Welche Notwendigkeit besteht für die Umsetzung von Grundsätzen der Wachstumsdenkweise innerhalb der Organisation (Schlüsselfrage, die beantwortet werden muss)?
- Fixe vs. wachsende Denkweise;
- Lösen von herausfordernden Aufgaben (wie die "Marshmallow-Challenge") mit Reflexion über die Erfahrung (insbesondere Gedanken und Gefühle);
- Einfluss der Denkweise auf die schulischen Leistungen der Schüler*innen;
- Erläuterung der Schlüsselkonzepte (Lob, Feedback, Kommunikation).
- Einführung in die wichtigsten Methoden;
- Informationen über die weitere Arbeit.

Für Lehrkräfte, die mehr erfahren möchten, bieten IO1 und IO2 eine Fülle von Inhalten, die ins Detail gehen.

Stufe 50:1 im digitalen Unterricht

Alle Aktivitäten können in die digitale Welt übertragen werden. Die Einführung in das Thema kann virtuell erfolgen. Die Ausbildung kann online durchgeführt werden. Anspruchsvolle Aufgaben müssen an die virtuelle Zusammenarbeit angepasst werden, können aber auch in separaten Räumen durchgeführt werden, wenn Zoom verwendet wird.

Die besten Ergebnisse können durch die Kombination von digitalem und virtuellem Lernen erzielt werden. Das gesamte IO1 ist als Blended-Learning-Erfahrung konzipiert. Der Umfang des Blended Learning hängt von der Motivation der Lehrkräfte und den Ambitionen des Projekts ab.

50:2 Umsetzung in den Klassenzimmern

Nachdem die Grundkenntnisse erworben wurden, geht es an die Organisation der Aktivitäten in den Klassenräumen. Da jede*r Lehrer*in ein*e Experte*in auf ihrem/ seinem Gebiet ist, ist ein proaktiver, autonomer Ansatz der einzige Weg nach vorne. Die Lehrkräfte sollten sich von den Möglichkeiten der Wachstumsdenkweise angezogen fühlen und nicht gezwungen werden, etwas umzusetzen, an das sie nicht glauben. Es wird Widerstand geben, und manchmal wird er sehr stark sein. Dies ist bei allen neuen Projekten üblich. Zu diesem Zeitpunkt sollte dem nicht zu viel Zeit gewidmet werden. Anstatt zu versuchen, alle Kolleg*innen zu überzeugen, sollten Sie Ihre Energie in diejenigen investieren, die den



Schüler*innen wirklich etwas Neues bieten wollen. Es sollte die Gültigkeit des Konzepts durch gute Vorgehensweise bewiesen werden.

Klare Erwartungen zu setzen und Flexibilität beim Erreichen der Ziele zu bieten, entspricht ebenfalls der Wachstumsdenkweise. Wenn bei der Einführung der Denkweise der Lehrkräfte gute Arbeit geleistet wurde, wird es im Klassenzimmer mehr Experimente, Anstrengungen und Lernen aus Fehlern geben. Wenn die Umsetzung zu schnell vorangetrieben wurde, werden einige nach den ersten Rückschlägen aufgeben. Beispiele, welche konkreten Ziele den Lehrer*innen gesetzt werden können:

- Mehr Selbstständigkeit in Projektarbeiten;
- Weniger Probleme bei der Vermittlung anspruchsvoller Inhalte;
- Allgemeine Verbesserung der Selbstwirksamkeit und des Selbstvertrauens der Schüler*innen;
- Höheres Wohlbefinden der Schüler*innen;
- Stärkerer Einsatz von Technologie im Klassenzimmer;
- Einführung neuer Lehrmethoden, wie Blended Learning und wissenschaftliches Arbeiten;
- Multidisziplinäres Lernen - Mischung von Wissen aus verschiedenen Fächern.

Die Lehrkräfte können in kleineren Teams arbeiten, damit sie ihre Erfahrungen leichter austauschen können. Diejenigen, die ähnliche Fächer unterrichten, können zusammenarbeiten, oder es können die Teams gemischt werden, wenn ein multidisziplinärer Ansatz verfolgt wird. In einigen Schulen muss die Umsetzung direkter erfolgen, von oben nach unten. Das Projekt wird vom Kernteam geleitet und das Wissen verbreitet sich über bereits etablierte Kommunikationskanäle. Am besten ist es, die Interaktionswege zu nutzen, die in der Schule üblich sind.

An dieser Stelle wird oft der Vorbehalt geäußert, dass die Lehrkräfte zu beschäftigt seien und keine Zeit für zusätzliche Aktivitäten hätten. Sollte dies der Fall sein, ist ein strategischerer Ansatz nötig. Überlegungen, wie eine Wachstumsdenkweise in bestehende Aktivitäten integriert werden kann sind zu empfehlen.

Stufe 50:2 im digitalen Unterricht

Die Festlegung von Zielen ist im digitalen Unterricht noch wichtiger, da weniger Kommunikation eine ständige Anpassung der Erwartungen verhindert. Digitale Umgebungen bieten viele Möglichkeiten für die Zielsetzung. Einige der modernsten Lehransätze sind eng mit Technologie und Digitalisierung verbunden (wie KI und virtuelle Realität) - siehe Kapitel 10.

50:3 Projekte für Wachstum

In den Schulen der Projektpartner gaben die ehrgeizigen Projekte, die Schüler*innen und Lehrer*innen aus ihrer Komfortzone herausholten, einen zusätzlichen Anstoß. Die Projekte können sich auf jedes Thema beziehen, das für die Schule wichtig ist: unternehmerisches Denken, Recycling, lokale Lebensmittel, sportliche Aktivitäten, digitale Transformation, Vielfalt, soziale Integration u. v. m.

Diese Projekte benötigen einen längeren Zeitrahmen für die Umsetzung und eine starke Wachstumsdenkweise, um die Ziele zu erreichen. Die Ergebnisse können in einer großen täglichen oder sogar wöchentlichen Veranstaltung präsentiert werden. Sie zeigen, was die Schule bereits umgesetzt hat, kommunizieren die Bedeutung der Wachstumsdenkweise und erweitern die Grenzen dessen, was in der Schule getan werden kann. Sie führen dazu, dass alle Teile des Bildungsdreiecks einbezogen werden: Eltern, Lehrkräfte und Schüler*innen. Projekte sind eine gute Gelegenheit für Eltern, sich mit der Wachstumsdenkweise vertraut zu machen und zu versuchen, einige ihrer Konzepte in die Familie zu tragen. Die Lehrpersonen müssen eng zusammenarbeiten, daher fördern Projekte die Teamarbeit,



ermöglichen die Erprobung neuer didaktischer Methoden und tragen positiv zur Wachstumsdenkweise des Schulpersonals bei.

Schüler*innen sind in der Regel sehr aktiv. Sie mögen herausfordernde Aktivitäten, die sich vom normalen Schulalltag unterscheiden. Da sie viel Eigeninitiative zeigen müssen, investieren sie mehr Energie und erzielen bessere Ergebnisse, als Lehrer*innen normalerweise erwarten. Projekte bieten eine gute Gelegenheit, ihr Wissen zu integrieren, ihre Fähigkeiten zu testen und ihr Selbstvertrauen zu stärken.

Ausführlichere Informationen zu den Projekten sind in [diesen Leitlinien](#) enthalten. Lehrer*innen können sich auch Beispiele für erfolgreiche Projekte von Schulen in der growMET-Partnerschaft ansehen. Eine Schule organisierte eine ganze Woche mit Wachstumsaktivitäten namens groWeek.

Stage 50:3 im digitalen Unterricht

*Anspruchsvolle Projekte sind eine hervorragende Gelegenheit, die Grenzen des digitalen Unterrichts zu testen. Das Thema der Projekte kann digital sein (wie die Erfindung der Zukunft der Schule oder virtuelle Realität im Klassenzimmer...). Die Zusammenarbeit mit den Schüler*innen kann mit Online-Tools (wie Teams, Zoom) erfolgen. Die Schüler*innen müssen eng zusammenarbeiten, damit sie Online-Tools für die Kommunikation nutzen können. Und einige Projektlösungen können in der digitalen Umgebung präsentiert werden (z. B. Videos, Spiele, Apps, virtuelle Communities).*

50:4 Förderung und Unterstützung

Jede Begeisterung stößt an ihre Grenzen, wenn die Herausforderungen zu groß werden. Die Wachstumsdenkweise schlägt schnell wieder in eine fixe Denkweise um, wenn wir die neu erlernten Gewohnheiten (insbesondere Denkmuster und Kommunikation) nicht sorgfältig gepflegt werden. Lehrkräfte können durch Peer-Coaching oder Betreuung enorme Unterstützung erhalten. In einer sicheren Atmosphäre können sie sich über ihre Sorgen und intimeren Herausforderungen austauschen und gemeinsam nach Lösungen suchen. Der Prozess ist für alle Beteiligten von Vorteil, da er neue Möglichkeiten aufzeigt, wenn man sich den gemeinsamen Problemen stellt.

Da einige Lehrpersonen eine stärker strukturierte Unterstützung bevorzugen, können Standards für den Unterricht in Bezug auf die Wachstumsdenkweise festgelegt werden. Mindeststandards für den Unterricht nach der Wachstumsdenkweise werden diskutiert, akzeptiert und niedergeschrieben. Dies sollte nicht wie ein Verwaltungsdokument aussehen; es sollte eher spielerisch gestaltet sein, wie ein Leitfaden für den Unterricht. Der Leitfaden kann bei der Einführung neuer Kolleg*innen in die Schulkultur nützlich sein.

In diesem Stadium kann begonnen werden, sich mehr auf die Eltern zu konzentrieren. [I03](#) kann Lehrer*innen helfen, grundlegende Prinzipien der Wachstumsdenkweise in der Arbeit mit Eltern zu vermitteln. Die Kapitel 2 (traditionelle und zukünftige Fähigkeiten), 5 (die Rolle der Eltern) und 6 (Feedback) enthalten weitere Informationen. Die Arbeit mit Eltern kann in vielen verschiedenen Situationen eingesetzt werden:

- Beratung über die Probleme der Schüler*inne;
- Leitung von Schulsitzungen mit Eltern;
- Regelmäßige Kommunikation mit den Eltern;
- Workshops und andere entwicklungsfördernde Aktivitäten für Eltern.
-



Stage 50:4 im digitalen Unterricht

Alle Aktivitäten in dieser Phase können problemlos auf die digitale Umgebung übertragen werden. Da Peer-Coaching ein intimer Prozess sein kann, empfiehlt sich, die erste Sitzung live durchzuführen. Wenn das Vertrauen aufgebaut ist, kann das Peer-Coaching problemlos über Online-Apps durchgeführt werden.

Es lohnt sich auch, die Eltern für das digitale Lernen zu sensibilisieren. Hierfür werden [IO3](#) - Kapitel 4, 9 und 10 empfohlen.

50:5 Starke Kommunikation

Regelmäßige Kommunikation ist ein sehr wichtiges Element in allen vorherigen Phasen. Aber ein massiver Kommunikationsschub, der die Schule in eine Organisation mit Wachstumsdenkweise verwandeln kann, beginnt in dieser Phase. Bevor die meisten Lehrkräfte mit an Bord sind und die neuen Methoden in den Klassen eingeführt werden, macht es keinen Sinn, viel Mühe in die Kommunikation zu investieren. Schüler*innen und Lehrer*innen könnten solche Kampagnen als unrealistisch und heuchlerisch empfinden.

Kreativität ist die Voraussetzung für zahlreiche Kommunikationsmöglichkeiten: Plakate vor dem Eingang, Kampagnen auf den Treppen, Aufzügen und Fluren der Schule, kurze Botschaften zur Wachstumsdenkweise in der Turnhalle, Vorstellung der Vorbilder im Klassenzimmer, kurze Zitate zum Thema Wachstum in den E-Mail-Signaturen der Lehrer*innen.

Auch die Website der Schule kann umgestaltet werden, so dass sie mehr mit der Wachstumsdenkweise übereinstimmt. Newsletter und Social-Media-Konten können daraufhin überprüft werden, ob sie dem Ansatz der Wachstumsdenkweise entsprechen. Das Gleiche gilt für die E-Mails, die normalerweise an die Eltern geschickt werden. Die Lehrkräfte können die Newsletter und Infografiken, die im Rahmen des Projekts erstellt wurden, verwenden.

Zu guter Letzt: Warum sollte die Kommunikation durch die Lehrer*innen abgedeckt werden, wenn bereits so viel in die Eigeninitiative der Schüler*innen investiert wurde? Die Schüler*innen können gebeten werden, originelle Wege zu finden, um die Wachstumsdenkweise innerhalb der Schule zu vermitteln. Es können sogar noch ehrgeizigere Ziele gesteckt werden, wie Kampagnen, die für die Eltern oder sogar für die gesamte lokale Gemeinschaft vorbereitet werden.

Stufe 50:5 im digitalen Unterricht

Der Großteil der Kommunikation ist bereits digital, so dass der Übergang zum digitalen Unterricht hier keine großen Veränderungen mit sich bringt.

50:6 Auf dem Weg zu neuen Gewohnheiten

Die Kommunikation setzt die Erwartungen, und die Erwartungen sind die Voraussetzung für die Ergebnisse. Der Kreislauf kann die Sceptiker schließlich davon überzeugen, dass es sich lohnt, die Herausforderung anzunehmen und neue Methoden auszuprobieren. Er hilft auch dabei, die Kultur der Wachstumsdenkweise zu entwickeln.



Es kann die Frage gestellt werden: Was ist das Endziel? Es sollte nicht das höhere Niveau der Wachstumsdenkweise bei Lehrer*innen und Schüler*innen sein, sondern etwas anderes, etwas Größeres. Die Wachstumsdenkweise aller Beteiligten ist nur ein Hilfsmittel, das hilft, die größere Vision zu erreichen. Alles funktioniert besser, wenn Risiken akzeptiert werden können, Fehler gemacht werden dürfen und aus ihnen gelernt wird. Auch Unterstützung in schwierigen Situation ist von Nöten.

Diese Art von Arbeitsumfeld ist selbstbelohnend, aber auch hart. Es weckt Erwartungen. Es erfordert einige Überstunden - vor allem am Anfang. Und vor allem verlangt es, dass die Mitarbeiter*innen ständig lernen und sich weiterentwickeln. Daher ist es nur natürlich, dass Organisationen in Richtung Durchschnitt abrutschen, wenn sie sich nicht bemühen, die neu geschaffene Kultur zu erhalten. Wie bereits erwähnt, hat jede Wachstumsdenkweise das Potenzial, sich zu verfestigen, wenn sie in Zeiten der Schwierigkeiten nicht unterstützt wird.

Dazu versuchen wir als Projektpartner, eine Wachstumsdenkweise in Routine zu bringen. Wir können "Mindset-Checker" in die Lehrpläne einführen, die die Aufgabe haben, Sprache mit fester Denkweise zu korrigieren. Wir können nach internationalen Erfahrungen mit ähnlich denkenden Schulen suchen. Wir können uns im Rahmen neuer Erasmus-Projekte weiterentwickeln. Wir können anderen Schulen im lokalen Umfeld helfen, unserem Weg zu folgen. Wir können die Vision und die Werte der Schule ändern. Wir können die Teams von Lehrern und Schülern, die zusammenarbeiten, erweitern. Wir können uns für die Integration aller einsetzen und Schulabbrüchen vorbeugen. Wir können hohe Leistungsindikatoren festlegen und überwachen, inwieweit wir die Ziele erreichen. Für diejenigen, die sich verbessern wollen, ist der Weg nie zu Ende.

Stufe 50:6 im digitalen Unterricht

Die universelle Botschaft "Niemals aufgeben" funktioniert auch im digitalen Unterricht.

Dieses Projekt wird aus Mitteln der Europäischen Union kofinanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieses Dokuments tragen allein die Projektpartner; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.



**Kofinanziert von der
Europäischen Union**



Erasmus+
Enriching lives, opening minds.



Dieses Werk ist lizenziert unter einer [Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).