

Abschlussbericht zur Pilotphase

Schule des strategischen Denkens

Evaluierung der Test-Seminare

**Präsenzseminar vom 16.-18.10.2020 in Wartaweil
Online Workshop am 23.01.2021**

1 Grundsätzliche Bemerkung

Mit der Schule des strategischen Denkens haben die Klaus-Höchstetter-Stiftung und das Centrum für angewandte Politikforschung ein neues Format für die politische Bildungsarbeit mit jungen Menschen erschlossen. Im Mittelpunkt der Pilotphase stand die Erarbeitung einer theoretischen konzeptionellen Grundlegung¹ und die Erprobung der Umsetzung in zwei Testseminaren. Hierzu waren ursprünglich zwei dreitägige Präsenzseminare mit Übernachtung im Schullandheim in Wartaweil geplant. Aufgrund des Pandemiegeschehens musste das zweite Testseminar in einer leicht verkürzten online Variante stattfinden.

Für die Testphase konnte eine Gruppe von zehn Schüler*innen der 10. Klasse (sechs weiblich, vier männlich) Gymnasium der Begabtenförderung des Freistaats Bayern gewonnen werden, die von ihrem Betreuungslehrer Dr. Thomas Rübiger ausgewählt und begleitet wurden. Die Zielgruppe wurde bewusst so gewählt, dass den Jugendlichen die nötige "Doppelrolle" zugetraut werden konnte: zum einen sollten sie regulär an den Seminaren teilnehmen, zum anderen waren sie in den regelmäßigen Reflexionsphasen des Programms gebeten, aus jugendlicher Sicht den Projektansatz, die vermittelten Inhalte und die eingesetzten Übungen und Methoden auf einer Metaebene zu bewerten.

Für die Testphase wurde eine prozessorientierte projektinterne Evaluation seitens des CAPs vereinbart, um hieraus Schlussfolgerungen für die weitere Projektarbeit zu ziehen. Der vorliegende Evaluationsbericht fasst die Ergebnisse auf folgender Datenlage zusammen:

- Feedback der Schüler*innen erhoben mittels
 - mündlicher Rückmeldungen während des Seminars zu den einzelnen Modulen
 - Blitzlichttrunden zur Auswertung am Ende der beiden Seminare
 - schriftlicher online Befragung
- Evaluationsbogen und mündliche Rückmeldung der begleitenden Lehrkraft
- Beobachtungen der Seminarleitung.

2 Gesamtbewertung

Insgesamt sind beide Testseminare bei den Teilnehmer*innen auf sehr große Zustimmung getroffen. Den Schüler*innen haben prinzipiell beide Formate (Präsenzseminar und online Workshop) sehr gut gefallen, wenngleich das dreitägige Seminar mit Übernachtung im Schullandheim in Wartaweil mit knapp 10 von 10 Punkten etwas besser bewertet wird als das online Format (knapp 8 von 10 Punkte). Dieses Format war der Pandemie Situation geschuldet. Allerdings steht dadurch fest, dass auch online die Angebote der Schule des strategischen Denkens gut funktionieren und hiermit ebenfalls ein hoher Gewinn für die Gruppe erzielt werden kann. Sowohl beim Präsenzseminar, wie auch im online Workshop ist eine gute, motivierende Gruppenatmosphäre entstanden und das Teambuilding gelungen.

¹ siehe das CAP Arbeitspapier Feldmann/ Tham (2020), abrufbar unter <https://www.cap-lmu.de/publikationen/2020/cap-perspectiven-2020-01.php>

Diese Einschätzung seitens der Teilnehmenden und der Seminarleitung wird auch von der begleitenden Lehrkraft, Dr. Thomas Rübiger, geteilt.

"Spätestens dann, wenn es darum geht, gemeinsam etwas zu planen und Erfahrungen mit Strategien zu sammeln, spielen soziale Komponenten eine größere Rolle und da ist es natürlich besser, wenn reale Präsenz hergestellt wird. Allerdings wird unsere Welt immer digitaler, weshalb gerade auch das gemeinsame Entwickeln und Umsetzen einer Strategie künftig in Teilen oder ganz online stattfinden wird. In diesem Sinne kann ich mir gut vorstellen, dass auch künftig zumindest ein Teil online stattfinden wird (auch wenn die Schüler*innen das sicher grundsätzlich nicht so toll finden)." (Dr. Thomas Rübiger).

Nach seiner Einschätzung haben die Schüler*innen in den Seminaren sehr viel Neues über die Bedeutung von Strategie(n) erfahren (bewertet mit 9 von 10 Punkten) wie auch zur Entwicklung und Umsetzung von Strategien gelernt (10 von 10 Punkten). Die Schüler*innen schätzen den Lerngewinn ebenfalls sehr hoch, wenn auch mit knapp 8 bzw. 9 von 10 Punkten etwas geringer ein. Nach Auffassung des Lehrers konnten die Schüler*innen deutlich in strategischem Denken gestärkt werden (8 von 10 Punkten); die Teilnehmer*innen stimmen diesem Lerneffekt ebenfalls mit 7 von 10 Punkten zu.

Aus zahlreichen Wirkungsforschungen ist bekannt, dass die Selbsteinschätzung der teilnehmenden Jugendlichen regulär etwas unter der Fremdeinschätzung der begleitenden Pädagog*innen liegt. Hierzu ist anzumerken, dass dieses Phänomen in der Fachliteratur bekannt ist. Es wird damit erklärt, dass die Jugendlichen nach dem Projekt das Thema besser und differenzierter verstehen und daher erkennen, was sie nicht wissen und wo noch "Luft nach oben ist". Das beste Lob für ein Projekt ist dabei die Einschätzung, das Programm sei zu kurz gewesen, denn es bedeutet, dass die Teilnehmenden gerne noch mehr gelernt hätten und die Inhalte interessant und kurzweilig vermittelt wurden.

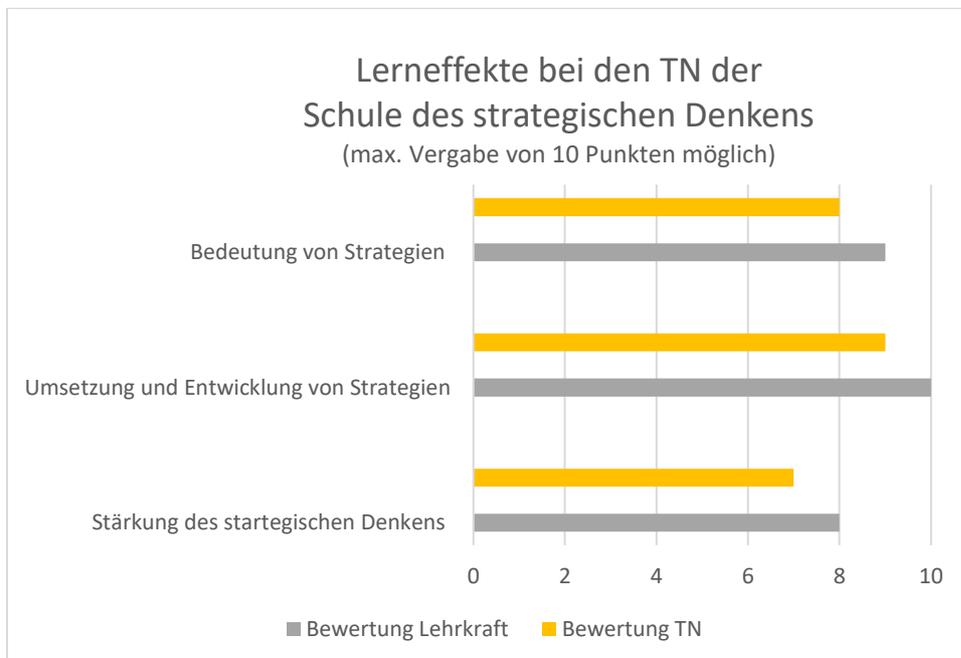


Diagramm: Testseminare 1 & 2 (2020/21)

Es lässt sich festhalten, dass alle Teilnehmenden mit Spaß bei der Sache waren und mit aktivierenden Methoden zum Nachdenken gebracht wurden. Sie zeigten sich in allen Feedbackrunden höchst zufrieden. Zahlreiche Kommentare im abschließenden online Fragebogen drückten diese Grundstimmung aus:

- Es war mir eine Freude, Ihnen in dieser Pilotphase zu helfen. Ich fand, es war eine unvergessliche Erfahrung.
- Führen Sie Ihr Projekt weiter! Es hat mir sehr viel Spaß gemacht und neues Wissen vermittelt, dass ich in der Schule so nie gelernt hätte.
- Hilfreich fand ich alles und ich denke jetzt viel "strategischer" und habe auch allgemein mehr Ahnung von strategischem Denken.
- Alles top.
- Zu jedem Thema hätte ich gerne noch mehr erfahren!
- Mehr Zeit! Mehr Seminare!
- Ich hatte sehr viel Spaß bei dem Seminar und möchte mich bedanken, dass ich dabei sein durfte :).
- Wir würden, glaube ich, alle gerne wieder kommen... die nächsten Teilnehmer können sich jetzt schon freuen:).

3 Bewertung der einzelnen Module, Methoden und Materialien

Die Teilnehmenden kommen in der Abschlussrunde zu dem Schluss, dass das Seminar sehr abwechslungsreich gestaltet war und "Strategie spannender ist und mehr dazu gehört, als man denkt". Anhand der Bewertung der einzelnen Übungen und Module zeigt sich allerdings, dass die Schüler*innen dabei nicht immer erkannten, dass diese didaktisch aufeinander aufbauen. Das mag zum einen daran liegen, dass sie es aus der Schule nicht gewohnt sind, auch auf die methodisch-didaktische Metaebene zu schauen. Zum anderen zeigte sich die Gruppe stark ergebnisorientiert und hat daher tendenziell interaktive Hinführungsmethoden etwas weniger gut als die Input orientierten Einheiten bewertet. So wurden die Vorträge, insbesondere von Prof. Dr. Weidenfeld, mit Abstand als am eindrücklichsten bewertet. Auch die eingesetzten Materialien und die Seminarleitung wurden als sehr gut befunden.

Alles in allem haben die Seminare den Schüler*innen Lernerfahrungen ermöglicht, die sie in der Form bisher nicht gemacht und die sie nachhaltig beschäftigt haben. Mit Blick auf das Gesamtprogramm empfanden die Teilnehmer*innen folgende drei Aspekte als besonders gelungen:

➤ Lernansatz und Methodenmix

- Die abwechslungsreichen Übungen und der umfangreiche, aber nicht zu verwirrende Überblick über das Thema
- Das spielerische Erlernen von Strategie
- Viele "kleine" Projekte wie Marshmallow-Challenge waren sehr interessant und haben viel Abwechslung geboten, dass es nicht zu langweilig wird bzw. die Konzentration nicht irgendwann zu Ende ist.
- Sehr gut organisiert und umgesetzt - auch online das Beste draus gemacht.

➤ Didaktik und Anleitung

- Die Führung durch die Seminare war sehr, sehr gut gestaltet. Man hat sich nie allein gelassen gefühlt aber auch genug selbst entdecken können.
- Besonders gelungen fand ich die tolle und kompetente Betreuung. Das Gemeinschaftsgefühl

- wurde sehr gestärkt und die Interessen der Teilnehmer standen immer im Vordergrund.
- Ich fand die Gruppenarbeiten auch in unterschiedlichen Zusammenstellungen sehr gut, da man sich intensiver mit dem Thema beschäftigen konnte und die anderen damit kennengelernt hat.

➤ Fachvorträge mit Praxisbezug

- Die Vorträge von vielen verschiedenen Leuten, die sich auskannten (Bandbreite von Strategien kennengelernt).
- Ich fand, man hat es durch die Korrespondenten [*Anm.: gemeint sind die Referenten*] immer besser verstanden, weil man Fragen stellen konnte.
- Auch war es sehr motivierend, Prof. Dr. Weidenfeld erzählen zu hören.

Besonders der Methodenmix und die damit vielfältigen Zugänge zur Erarbeitung der Seminarinhalte werden von der begleitenden Lehrkraft sehr gelobt. Hierdurch ist ein gutes "Teambuilding gelungen als wichtige Voraussetzung für positives, konstruktives Lernklima" - sowohl im Präsenzformat wie auch im online Workshop. In der Abschlussbewertung kommt Herr Dr. Rübigen zu folgendem Fazit:

- 1) Was Sie an Theorie vermitteln wollten, haben Sie in Ihren eigenen Beiträgen [*Anm.: der Seminarleitung*] aus meiner Sicht perfekt vermittelt. Auch z.B. die Form der Wiederholung mit der Photo-Challenge.
- 2) Der Vortrag von Herrn Prof. Dr. W. Weidenfeld war für die Schüler*innen unglaublich motivierend. Er hatte seine Entsprechung im Vortrag von Herrn Siekmann – bei beiden kam das wunderbar rüber: Du kannst etwas bewegen, wenn Du... (...).
- 3) Was Sie an gruppendynamischen Elementen eingebaut haben, war für das Seminar unter diesen Bedingungen perfekt. Aber es war zu wenig Zeit. Im Detail:
 - a) Strategie nach Maß war wunderbar und sehr stimmig
 - b) Die Marshmallow Challenge ebenso wunderbar und sehr stimmig – allerdings hatte sie etwas offengelegt, was alle nach dem Gespräch darüber intellektuell wohl verstanden haben mögen: Dass es auch ein Arbeiten an der eigenen Persönlichkeit braucht. Doch diese Erkenntnis war höchstens intellektuell aber ohne innere Konsequenz. Hier weiterzuarbeiten wäre wichtig, mit ihnen z.B. Strategien zu entwickeln, wie gehe ich mit Konflikten um, wie mit selbstverliebten Selbstdarstellern.
 - c) Von daher war die Arbeit in der Breakout-Session [*Anm.: Arbeit mit dem Strategieplan*] eine Parallele zur Marshmallow-Challenge nur mit anderem Inhalt. XY haben sich in vielen Details verloren und XY haben sich zurückgezogen anstatt die Führung zu übernehmen... (...)

Aus Sicht des Lehrers ist der Idealfall dann erreicht, wenn die Teilnehmenden "mit einer konkreten Vorstellung für ein Projekt, das sie selbst umsetzen wollen und können" aus dem Seminar gehen und mit der Schule des strategischen Denkens ein Lernen für die Praxis erreicht wird. Befragt nach den Zielgruppen und dem idealen Alter der Teilnehmenden kommt er zu folgender Einschätzung:

Die Schule [*Anm.: des strategischen Denkens*] ist für alle Zielgruppen (...) sehr gut geeignet. Besonderen Charme würde das Ganze durch eine Mischung der Gruppen gewinnen. Allerdings holen Sie sich auch zusätzlich pädagogische Themen an Bord (Gymnasiasten sind im Allgemeinen sehr wortgewandt und dominieren dadurch schnell z.B. Hauptschüler*innen...). (...) Am Ende kommt es auf den Menschen an, ist er teamfähig, ist er offen und weltzugewandt und nimmt daher Chancen wahr. (...) Die Ansätze dazu finden Sie schon bei sehr jungen Schüler*innen und andererseits gilt: Es gibt viele Erwachsene, die können das nicht.

4 Fazit und Schlussfolgerungen

Die Pilotphase der Schule des strategischen Denkens kann als erfolgreich abgeschlossen betrachtet werden. Es ist gelungen, ein schlüssiges methodisches und fachdidaktisches Konzept für die Umsetzung der Schule des strategischen Denkens theoretisch zu entwickeln und in zwei Testseminaren mit Jugendlichen praktisch zu erproben. Es zeigt sich, dass sich die Seminarinhalte sowohl in der theoretischen Beschäftigung wie in Verknüpfung mit praktischen Erfahrungen bereits für junge Menschen ansprechend aufbereiten lassen.

Nachdem die zu vermittelnden Kernelemente des Curriculums für die Schule des strategischen Denkens identifiziert sind, muss es nun um die Entwicklung und Konsolidierung eines stimmigen Gesamtkonzepts für die Umsetzung der Schule des strategischen Denkens gehen. Folgende Schlussfolgerungen können aus den bisherigen Erfahrungen der Pilotphase gezogen werden:

1. Zielgruppe(n)

Es hat sich gezeigt, dass es möglich ist, bereits mit Schüler*innen der 10. Klasse Gymnasium ein anspruchsvolles Programm zum strategischen Denken gewinnbringend durchzuführen. Prinzipiell sind auch weitere Schularten und ältere Zielgruppen (z.B. Studierende) denkbar.

2. Seminarumsetzung

Die Übersetzung der Lernziele in ein konkretes Seminarprogramm hat in der Testphase gut funktioniert und sollte von der grundsätzlichen Anlage mit der Verankerung im Bereich der nicht formalen politischen Bildungsarbeit beigehalten werden. Folgende Schlüsselfaktoren für das Gelingen ließen sich anhand der Testseminare erkennen: Freiwilligkeit der Teilnahme, kleine Gruppengröße, gute Betreuung, positive Seminaratmosphäre, interaktive Zugänge, ein breiter Methodenmix und ein Praxistransfer durch den Kontakt mit realen Akteuren aus Politik, Gesellschaft und Wirtschaft.

Zur Entwicklung der Gruppendynamik und dem Aufbau einer vertrauensvollen Atmosphäre hat sich die Umsetzung als Präsenzveranstaltung, möglichst in einem Tagungshaus mit Übernachtung, als gewinnbringend erwiesen.

Als terminlich schwierig erwies es sich, die Teilnehmenden über zwei Seminare konstant an Bord zu halten. Daher erscheint es für die künftige Weiterentwicklung der Schule des strategischen Denkens empfehlenswert, das Format kompakt für eine Seminarwoche zu planen, z.B. als Ferienakademie bzw. Sommer- oder Winterschule durchzuführen.

3. Inhalte und Kompetenzvermittlung

Prinzipiell hat sich in der Testphase gezeigt, dass es zielführend ist, strategisches Denken möglichst praxisorientiert durch Übungen, Aufgaben, das Bearbeiten einer Case Study, Projektentwicklung etc. zu vermitteln und die theoretischen Inhalte, Vorträge und Inputs darauf abzustimmen.

Wichtig ist für die Kompetenzvermittlung ein kohärenter Vermittlungsansatz, bei dem ausreichend Zeit zur Übung und Vertiefung besteht. Auch hat sich gezeigt, dass es zur nachhaltigen Vermittlung von Strategiefähigkeit notwendig ist, sowohl ausreichend Zeit für Gruppenarbeit zur Stärkung der Teamfähigkeit einzuplanen, wie auch gezielt auf die Förderung von Leadership Kompetenzen der Teilnehmenden zu fokussieren ist. Hierfür wurden die beiden Testseminare als deutlich zu kurz empfunden. Es konnte nur ein erster, wenn auch substanzieller Einblick in strategisches Denken vermittelt werden.

4. Empfehlungen für die weitere Projektarbeit

- Die Testseminare haben sich als sehr hilfreich für den Aufbau des Curriculums für die Schule des strategischen Denkens erwiesen. Die Kernelemente, der inhaltliche Aufbau und der methodisch-didaktische Zugang haben sich grundsätzlich als erfolgreich und stimmig erwiesen. In der nächsten Projektphase sollten nun die Feinabstimmung und eine **Ergänzung der Seminareinheiten** um weitere Übungen und zusätzliche Fachvorträge aus der Praxis erfolgen.
- Auch wurde deutlich, dass eine Umstellung auf ein **online Format** problemlos möglich ist, sollte dies die Pandemielage erfolgen. Dennoch sollte künftig einer **Vermittlung in Präsenzform Vorrang** gegeben werden, da das Spektrum von Interaktion deutlich größer wie auch der informelle Austausch für die Teilnehmenden sehr wertvoll ist.
- Es erscheint sinnvoll, das Programm auf mindestens fünf Seminartage bzw. eine ganze Seminarwoche auszurichten und die Lerninhalte kompakt in einer **Seminarwoche** zu vermitteln.
- Nach dem ersten regulären Turnus der Schule des Strategischen Denkens sollte über ein **Follow up Angebot** für die Teilnehmenden nachgedacht werden, um weiter mit ihnen in Kontakt zu bleiben. Denkbar wären beispielsweise ein Aufbauseminar, die Vertiefung von Einzelthemen im Workshop Format oder als Vorträge, der Aufbau eines Alumni Netzwerks oder ein "Young Strategists" Peer-to-Peer Education Programm.

4. Ausblick

Aufgrund der guten Erfahrungen und des sehr positiven Feedbacks aus den Testseminaren, sollten die Schülerseminare in der nächsten Projektphase weitergeführt werden. Grundsätzlich wären künftig auch weitere Standbeine der Schule des strategischen Denkens zu überlegen (siehe unten). In allen Säulen kann die bisher erarbeitete theoretische Basis zur Umsetzung zugrunde gelegt werden. Je nach weiterer Ausrichtung der Schule des strategischen Denkens lässt sich diese an die jeweilige Zielgruppe und das Umsetzungsformat anpassen. In allen drei möglichen Bereichen erscheint eine zeitlich kompakte Umsetzung innerhalb einer Seminarwoche als sinnvoll, da es zunehmend schwerer wird, junge Menschen über einen längeren Zeitraum in nicht formalen Bildungskontexten zu binden.

1 Fortführung der Schülerseminare	2 Entwicklung von Seminaren für Studierende	3 Aufbau eines Talent-Netzwerks für junge Führungskräfte
Zielgruppe: engagierte, talentierte Jugendliche (10.-11. Klasse) unterschiedlicher Schularten	Zielgruppe: gesellschaftspolitisch engagierte, talentierte Studierende am Übergang zum Beruf (Bachelor/ Master) unterschiedlicher Fachrichtungen	Zielgruppe: junge, begabte Führungskräfte; nominiert durch Schlüsselfiguren des gesellschaftspolitischen Lebens
Ferienakademie	Interdisziplinäre Sommerschule	(Internationales) Exzellenzkolleg