

Thilo Engelhardt

Durch Feedbackkultur zur Leistungsentwicklung

Waldparkschule Heidelberg

Einleitung

Die *Waldparkschule Heidelberg* ist eine zweizügige Gemeinschaftsschule mit den Jahrgangsstufen 1 bis 10. Die Schule liegt umgeben von Wald und Weinbergen im Stadtteil Boxberg. Zusammen mit dem Emmertsgrund sind diese beiden Stadtteile, abseits vom eigentlichen Stadtgebiet Heidelberg, die einzigen von Hochhäusern dominierten, urbanen Siedlungssituationen in Heidelberg. Beide Stadtteile gelten als sozial schwierige Lage.

Seit 2013 wird die *Waldparkschule* als Gemeinschaftsschule geführt, zuvor war es eine Grund- und Hauptschule. Dies bedeutet: Ab Klassenstufen fünf arbeiten die Jugendlichen in dreifach differenzierten Unterrichtssettings. Neben dem Hauptschulabschluss kann an der Waldparkschule auch der Realschulabschluss erlangt werden, ebenso ist ein Wechsel in die gymnasiale Oberstufe nach Klassenstufe 10 möglich. Ab Klassenstufe 9 gibt es in den Klassen eine abschlussorientierte, äußere Differenzierung und erst ab Klassenstufe 9 erfolgt eine notenbasierte Leistungsrückmeldung.

Die Schule wird in der Sekundarstufe als Ganztageschule geführt, Hausaufgaben gibt es nicht, dafür gibt es im Rahmen des Unterrichts Lernzeiten, in denen die Schülerinnen und Schüler Aufgaben in individualisierten Lernsettings bearbeiten. Bis zum Ende der 8. Klassenstufe ist es möglich, in jedem Fach auf seiner individuellen Niveaustufe zu arbeiten, erst nach einer Festlegung auf den, zu erreichenden Abschluss, erfolgt der Unterrichtsrahmen bezogen auf das zu erreichende Ziel.

Alle Schülerinnen und Schüler haben einmal wöchentlich, eingebunden in den offenen Schulanfang, ein persönliches Coachinggespräch mit einer festgelegten Lehrkraft. Diese Gespräche sind fest terminiert, als Grundlage dient das persönliche Lerntagebuch. Der schulische Coach ist für die Belange der Schülerinnen und Schüler zuständig und führt neben den Coachinggesprächen auch die Schüler-Eltern-Lehrer Gespräche und verfasst die Lernentwicklungsberichte. In den Klassenstufen 1 bis 4 gibt es schon seit längerem monatliche Coachinggespräche zwischen den Kindern und der unterrichtenden Lehrkraft.

Die *Waldparkschule* ist eine Schule, in der individualisiert und personalisiert auf unterschiedlichen Niveaustufen gearbeitet wird. Jeder Schüler und jede Schülerin sind uns willkommen. Wir arbeiten inklusiv und mit multiprofessionellen Teams. Beziehungsbildung ist die Grundlage unserer gesamten Arbeit. Dies beschreibt knapp die „Grund-DNA“ unserer Schule.

Ausgangslage

Seit 2009 gab es von Seiten der Stadtverwaltung Heidelberg das Vorhaben, den Sekundarschulzug der *Waldparkschule* zu schließen. Die Zahl der zu Unterrichtenden waren rückläufig und es schien der Verwaltung aussichtslos, eine Hauptschule in einer städtischen Randlage und Problemlage zu betreiben.

Für das Kollegium der *Waldparkschule* war die politische Veränderung in Baden-Württemberg, die eine Entstehung von Gemeinschaftsschulen möglich machte, ein Impuls, für den Erhalt der Schule zu kämpfen. In den Stadtteilen Boxberg und Emmertsgrund leben über 10.000 Menschen, dies ließ es möglich erscheinen, mit einer geänderten Konzeption, eine weiterführende Schule erfolgreich zu implementieren.

Umsetzung

Zu Beginn unseres Transformationsprozesses stand die Gewissheit, dass es notwendig sei, ein völlig neues Bild der Schule zu erstellen, und dass alle bekannten Klischees der Schule ausgelöscht werden müssten.

Wir unterzogen der Schule einer klassischen SWAT-Analyse. Im Rahmen derer zeigte sich, dass es in Heidelberg keine Schule gibt, die:

- Beziehungskultur ins Zentrum der eigenen Arbeit stellt,
- allen Schülerinnen und Schülern regelmäßiges und persönliches Feedback gibt,
- die konsequent individualisiert arbeitet,
- Inklusion als Teil ihres pädagogischen Selbstverständnisses begreift und
- einen künstlerischen Schwerpunkt verfolgt und Kunst als Profulfach anbietet.

In Folge dieser Veränderung wurde das bis dahin existierende Sportprofil aufgegeben, da es sich zeigte, dass es hier eine große Konkurrenz in der Heidelberger Schullandschaft gab. Alle bislang existierenden Vorgaben und Abläufe wurden

grundlegend verändert; angefangen vom schulischen Artwork, den schulischen Regeln und dem Schulleitbild.

In dieser ersten Phase der Transformation haben die Lehrerinnen und Lehrer der *Waldparkschule* viel an Schulen im In- und Ausland hospitiert, um sich ein neues Bild von Schule zu machen und um neue Impulse in den Veränderungsprozess einbringen zu können. Alle Lehrkräfte waren in dieser Zeit ausdrücklich ermutigt, sich aktiv in den Veränderungsprozess mit einzubringen und neue Dinge auszuprobieren.

Das von der Stadtverwaltung prognostizierte Scheitern dieses Weges, der gegen den Willen der Verwaltung durch die Stadträte und Stadträtinnen beschlossen wurde, beflügelte uns zusätzlich. Da man offensichtlich nicht an den Erfolg der *Waldparkschule* glaubte, war es problemlos möglich, viele Dinge zu erproben und offensiv anzugehen, da von Seiten der Kommune von einem Scheitern ausgegangen wurde. Es war ein großes Glück sich mit einem Spirit, ähnlich wie dem des „kleinen gallischen Dorfes“ bei Asterix, offen und ohne äußeren Druck, auf den Weg der Veränderung machen zu dürfen.

In diesen Jahren herrschte bei uns an der Schule ein ausgeprägtes „Try and Error“-Verständnis. Veränderungen, die sich bewährt und durchgesetzt haben, wurden in der Regel in ein oder zwei Klassen entwickelt, optimiert, dem Kollegium vorgestellt und fanden so ihren Weg in unser schulisches Grundverständnis – unserer Schul-DNA. Dies ist bis heute in den meisten Bereichen unser grundsätzlicher Weg, um Schulentwicklung zu betreiben.

Es hat sich uns gezeigt, dass die Veränderungsvorschläge, die schnell in die Breite gebracht werden sollen, häufig wenig Akzeptanz finden, da diese Vorschläge oft noch viele Fehler enthalten und diese Ideen erst nach einiger Zeit eine wirkliche Implementierungsreife haben. Übergestülpte Veränderungsansätze scheitern oft daran, dass nicht der Mehrwert dieser Impulse überzeugt. Generell haben wir beobachtet, dass sich Änderungen, die eine beobachtbare Entlastung bringen und sich bewähren, schnell eine Umsetzung in der Breite finden.

An der *Waldparkschule* herrscht generell eine Kultur der offenen Tür, gegenseitige Hospitationen, gegenseitiger Austausch und Rückmeldung mit der Schulleitung sind üblich und gewünscht.

Pädagogisches Konzept und Raumkonzept

Im Zentrum unseres pädagogischen Konzeptes steht, das schon oben erwähnte Coaching-Konzept. In diesem geschützten Gespräch hat jedes Kind wöchentlich ein etwa zehnminütiges Einzelgespräch mit dem Coach. Die Coaches kennen ihr

Gegenüber immer aus dem Unterricht. Ein Coach ist immer eine, aus der Klasse unterrichtende Lehrkraft. In diesem Gespräch werden die Kinder und Jugendlichen ermutigt, ihre eigene Befindlichkeit zu äußern und über ihren Lernprozess zu reflektieren. Die Jugendlichen bereiten sich in der Regel fünf Minuten auf das Coaching vor und benennen selbst, worüber sie reden wollen. Im Rahmen dieses Gespräches werden die Eintragungen in die Lerntagebücher besprochen. Was ist gut gelungen? Wo gab es Schwierigkeiten oder Konflikte? Wurde das angestrebte Niveau erreicht? Was braucht es an Unterstützung? – sind beispielhafte Fragestellungen, die in diesen Gesprächen regelmäßig geklärt werden.

Gerade in den Klassenstufe 5 und 6 nehmen Fragestellungen rund um die Ordnung in den Regalen der Schülerinnen und Schülern (das Material belassen die Jugendlichen in eigenen Regalen am Platz) und die richtige systematische Eintragung in die Lerntagebücher bei vielen zu Unterrichtenden großen Platz ein.

Die Coachinggespräche finden in der Regel in der ersten Unterrichtsstunde statt. Die Sekundarstufe startet an der *Waldparkschule* mit einem offenen Anfang; das heißt, die Schülerinnen und Schüler, die nicht zum Coachinggespräch kommen, haben die Möglichkeit im Laufe der ersten Stunde in der Schule in Ruhe anzukommen. Zweimal jährlich gibt es an der *Waldparkschule* Gespräche, in denen die Schülerinnen und Schüler die Eltern über ihren aktuellen Arbeitsstand und Fortschritt informieren. Die Coaches moderieren dieses Gespräch und führen Protokoll. Jedes Gespräch endet mit einer Zielvereinbarung, die im Folgegespräch wieder aufgegriffen wird.

Hausaufgaben gibt es in der Regel nicht, dafür aber 1–2 Lernzeiten pro Tag. In diesen Lernzeiten, können die Schülerinnen und Schüler selbst planen, welche Aufgaben der Lernwegelisten¹ sie bearbeiten. Eine Dokumentation über die geplanten und geleisteten Aufgaben erfolgt über das Lerntagebuch. Die oft ineffektive Kontrolle und Besprechung von Hausaufgaben entfallen, da in den Lernzeiten immer eine Lehrkraft anwesend ist und bei Fragestellungen Hilfe anbieten kann.

Es steht den Schülerinnen und Schüler frei, sich Aufgaben zu den drei angebotenen Niveaustufen *Grundlegendes Niveau* (Hauptschule), *Mittleres Niveau* (Realschule) und *Erweitertes Niveau* (Gymnasium) auszusuchen und zu bearbeiten. Wenn sich zeigt, dass sich die Jugendlichen zu einfache oder zu schwere Aufgaben aussuchen, wird das im Coaching thematisiert. In diesem Fall werden zu bearbeitende Aufgaben verbindlich zugewiesen, erst nach deren Erledigung können die Jugendlichen dann aus den verbliebenen Aufgabenformaten frei wählen.

¹ Eine Lernwegeliste ist ein Plan der die möglichen Aufgaben für einen gewissen Zeitraum auflistet und nach Niveaustufe differenziert: https://www.schule-bw.de/themen-und-impulse/individuelles-lernen-und-individuelle-foerderung/allgemein-bildende-schulen/kompetenzraster-2016/mathematik/m_lwl_m06_01.pdf.

Die Schülerinnen und Schüler kontrollieren ihre bearbeiteten Aufgaben in der Regel selbst. Wenn eine Jugendliche oder ein Jugendlicher einen Leistungsnachweis nicht besteht, wird dies im Coaching besprochen. Entweder wurden die Aufgaben dann in der Regel nicht ausreichend bearbeitet oder es wurde bei der Selbstkontrolle gemogelt.

Uns ist wichtig, die Schülerinnen und Schüler hier in die Selbstverantwortung zu nehmen und zu spiegeln, dass die Jugendlichen für ihren Lernerfolg selbst verantwortlich sind. Beim Nichtbestehen eines Leistungsnachweises wird in der Regel ein Zeitraum eingeräumt, in dem, die nicht bestandenenen Aufgaben nochmals bearbeitet werden können.

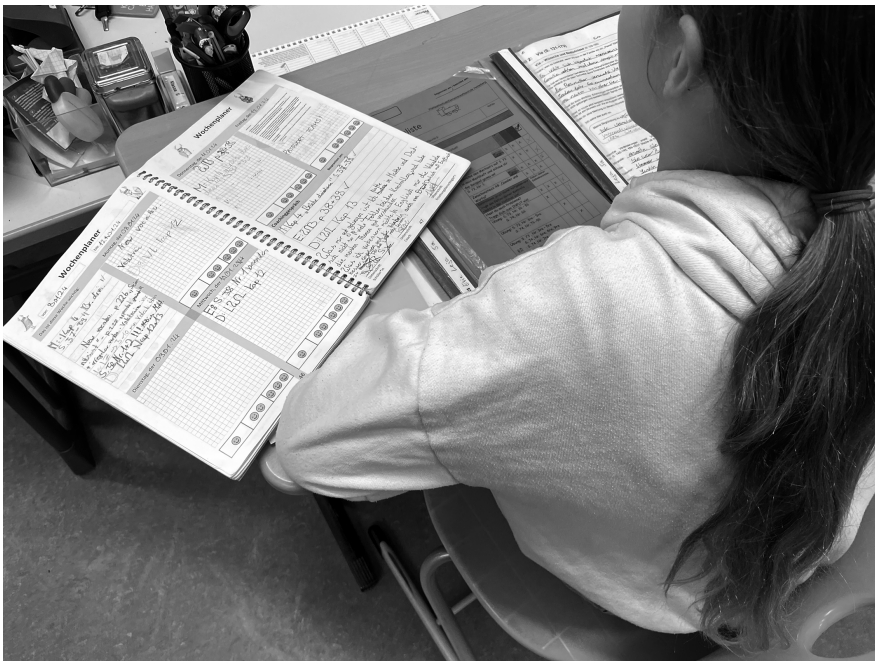


Abb. 1: Wochenplaner (Quelle: eigenes Foto).

Als Gemeinschaftsschule werden an der *Waldparkschule* in der Sekundarstufe keine Noten gegeben. Dies wäre in einem Setting, in dem die Schülerinnen und Schüler auf drei Niveaustufen arbeiten, unsinnig. Um über Noten Leistung zurückzumelden, wäre eine Notenskala von 1 bis 18 notwendig. Auf den Leistungstests melden wir immer zurück, welche der drei Niveaustufen erreicht wurde. Nach einer kurzen Zeit zeigt sich, dass dies für Schülerinnen und Schüler und de-

ren Eltern voll ausreichend ist. In Verbindung mit der wöchentlichen Rückmeldung über das Lerntagebuch, ergibt sich ein sehr genaues Bild über den Leistungsstand der Jugendlichen und deren aktuellen Baustellen.

In der 8. Klasse finden die Schullaufbahngespräche statt. Hier wird von den Jugendlichen und deren Eltern festgelegt, welcher Abschluss angestrebt wird. Nach dieser Entscheidung schreiben die Schülerinnen und Schüler ihre Leistungsnachweise nur noch auf der angestrebten Niveaustufe.

Ab Klassenstufe 9 werden die Klassen in möglichst leistungshomogene Klassen eingeteilt. Ab diesem Zeitpunkt werden in den Klassenarbeiten und Tests auch Noten gegeben, um die Jugendlichen auf die notenbasierte Abschlussprüfung vorzubereiten. Zudem zeigt sich immer wieder, dass einige Familien dann die ursprünglich entschiedene Schullaufbahn, den tatsächlich gezeigten Leistungen anpassen.

Die Möglichkeit der Schülerinnen und Schüler, sich bis Klassenstufe 8 zu entwickeln ohne auf eine bestimmte Abschlussart festgelegt, hat sich bewährt. Wir nehmen wahr, dass etwa 40 Prozent der Jugendlichen, sich in der Prüfung bezüglich des Leistungsniveaus im Verhältnis zu den Aussagen der Grundschulempfehlung verbessern.



Abb. 2: Einzelarbeitsplatz (Quelle: eigenes Foto).

Die Schülerinnen und Schüler sitzen an der *Waldparkschule* immer an Einzeltischen (siehe Abbildung 2). Neben diesen Tischen steht ab Klassenstufe 5 ein Regal, in dem die Jugendlichen ihre schulischen Materialien aufbewahren und in der Regel nicht mit nach Hause nehmen. In einem Lernsetting, in dem die Jugendlichen individualisiert auf ihrem individuellen Niveau arbeiten, gibt es keinen Grund, die Schulmöbel in den „klassischen Formen“ wie der U-Form oder Tischreihen aufzustellen. Die Jugendlichen arbeiten in der Regel an unterschiedlichen Aufgabenformaten und können sich in Einzelarbeitssituationen besser auf ihre Arbeit konzentrieren. Kooperative Arbeitsformen sind möglich, da die Möbel leicht verschiebbar sind und die Klassenzimmer in der Regel zusätzlich abgetrennte Gruppenarbeitsbereiche haben.

Schülerinnen und Schüler, denen es gelingt, in den Lernzeiten über einen längeren Zeitraum gut selbstständig zu arbeiten, können einen Aulaausweis beantragen. Dieser berechtigt die Jugendlichen, nach Absprache mit der Lehrkraft, in einem fest definierten Zeitraum, seinen Lernort in die Aula zu verlegen. Die Aula der *Waldparkschule* ist mit Tischen und Stühlen ausgestattet und als Lern- und Arbeitsort definiert. Wer die gewonnene Freiheit seinen Lernort aus dem Klassenzimmer in die Aula zu verlegen missbraucht und nicht arbeitet, verliert dieses Privileg. Wir beobachten, dass es vielen Jugendlichen sehr wichtig ist, dieses Privileg zu erhalten, daher gehen sie auch sehr verantwortungsvoll damit um.

Erfahrungen

Der offene Anfang hat sich sehr bewährt. Zum einen gibt er dem Coaching eine feste Verortung im Schulalltag. Da alle Klassen mit dem Coaching beginnen, besteht nicht die Gefahr, dass die Lehrkräfte bei Krankheitswellen aus dem Coaching abgezogen werden, um Unterrichtsvertretungen zu übernehmen.

Es zeigt sich, dass die Struktur eines offenen Anfangs den Start in den Schulmorgen sehr entlastet. Die Jugendlichen kommen nach und nach in der Schule an und nicht alle auf einen Schlag. Dies entspannt den Schulanfang ungemein, da viele hochenergetische Situationen gar nicht entstehen. Für Schülerinnen und Schüler mit einem weiteren Anfahrtsweg entfällt so der morgendliche Druck, zu einem festen Zeitpunkt die Schule erreichen zu müssen. Wir beobachten, dass viele Jugendliche trotzdem recht früh in die Schule kommen, um miteinander zu sprechen, nochmal die Vokabeln anzuschauen, zu frühstücken etc.

Wenn um 8.35 Uhr dann der eigentliche Unterricht startet, herrscht eine ruhige Atmosphäre, Zeit zum Austausch gab es schon reichlich im Vorfeld. Das es aus medizinischer Sicht unsinnig ist, den Unterricht schon sehr früh zu beginnen, da Jugendlichen die Konzentration früh nur eingeschränkt möglich ist, sei ergänzend erwähnt, ist aber hinreichend bekannt.

Seit wir die Coachinggespräche etabliert haben, hat sich die Konfliktkultur grundlegend geändert. Der schuleigene „Arizona-Trainingsraum“, den man nach wiederholten Unterrichtsstörungen besuchen musste, konnte mangels Bedarfs aufgelöst werden. Durch den wöchentlichen Kontakt zwischen Lehrkräften und Schülerinnen und Schüler haben wir an der Schule ein ganz anderes Verständnis für die persönlichen Situationen entwickeln können. Wir wissen, ob der Haussegen schief hängt, der Hamster gestorben ist oder sich die Eltern trennen, da im geschützten Rahmen des Coachinggesprächs von den Schülerinnen und Schüler auch immer wieder solche Dinge angesprochen werden. Diese Faktoren beeinflussen natürlich immer den Lernprozess beziehungsweise die Jugendlichen haben einfach oft auch den Bedarf, diese Dinge loszuwerden. Durch diese direkte Anbindung jedes Jugendlichen an eine Lehrkraft, ist es unmöglich, eine Person aus dem Auge zu verlieren. Dieser Aufbau von Beziehungsstruktur erweist sich als Segen für den generellen schulischen Umgang miteinander.

Die Lernzeiten an unserer Schule laufen, wie viele Prozesse an unserer Schule, überall standardisiert identisch ab. In Lernzeiten herrscht in den Klassenzimmer Flüsterkultur und an der Klassenzimmertür hängt außen ein Schild, das eintretenden Personen auf die Lernzeit hinweist. Lernzeiten werden immer ein- und ausgeläutet. Bei Fragen schreiben sich die Schülerinnen und Schüler an die Tafel. Die Lehrkraft geht dann von Tisch zu Tisch und unterstützt. So kann das oft störende Melden mit gehobenem Arm und „Fingerschnippen“ vermieden werden. Wir nehmen wahr, dass die Jugendlichen die Lernzeiten sehr schätzen, weil es feste Phasen für selbstorganisierte Stillarbeit gibt.

Vertretungssituationen entspannen sich, durch die Möglichkeit immer eine Lernzeit starten zu können. Vorgänge wie Coaching, Lernzeiten und Beratungsgespräche sind in der Struktur und Ablauf genauso für alle Klassen festgelegt, wie Farbleistsysteme, Raumausstattung etc. Hierzu geben wir alle zwei Jahre einen Orientierungsrahmen für Lehrkräfte heraus, der alle zwei Jahren von allen Lehrkräften redaktionell überarbeitet wird. So bleiben die kollegiumsinternen Absprachen aktuell und werden immer weiter verfeinert und optimiert.

Perspektiven

Seit dem Schuljahr 2022/23 nehmen wir am Schulversuch „Lernförderliche Leistungsrückmeldung“ des Landes Baden-Württemberg² teil. Das bedeutet, wir beginnen in den Klassenstufen 1 und 2 neue Formen der Leistungsrückmeldung zu erproben und verzichten nun auch in der Grundschule auf Notengebung. Ziel ist eine stringente Schulentwicklung von Klassenstufe 1–10. Wir möchten die Übergangsquote von der Primar- in die Sekundarstufe von derzeit 50 Prozent weiter steigern.

Im Frühjahr 2024 wird in der Aula der *Waldparkschule* ein digitales Zentrum entstehen. Neben einem *Maker Space* und einer Präsentationsfläche mit Sitzstufen, wird es auch einen Arbeitsraum mit einer offenen Raumstruktur geben. Hier werden wir verschiedenartige, digitale Arbeitsmittel fest verorten. Neben Lehrkräften werden besonders ausgebildete Schülerinnen und Schüler, die Medienmentorinnen und -mentoren der *Waldparkschule*, hier ihren Support anbieten. Der Computerraum wird umgestaltet zu einem Multifunktionsraum. Es wird hier ein Filmstudio zur Produktion eigener Erklärvideos entstehen und das Zentrum der schulischen Berufsorientierung.

Wir werden unsere Raumstrukturen weiter öffnen und planen auch Veränderungen der schulischen Zeitstruktur. Die COVID-19-Pandemie hat uns gezeigt, dass eine Reihe von Jugendlichen zuhause besser gearbeitet haben als in der Schule. Daher scheint es für uns überlegenswert, ob es notwendig ist, immer alle Schülerinnen und Schüler zum Besuch des Unterrichts zu verpflichten oder dies zum Beispiel durch Onlineangebote zu flexibilisieren. Daneben wird in den nächsten Jahren Demokratiebildung eines der beherrschenden Themen unserer Schulentwicklung sein.

Empfehlungen

Haben Sie Mut Fehler zu machen! Ohne Fehlerkultur fehlt der Mut, Veränderungen anzugehen. Unsere Schulentwicklung zeigt, dass Entwicklungsprozesse, die sich aus einer kleinen Keimzelle entwickeln, sich generell wesentlich erfolgreicher gestalten, als Prozesse, die sofort vom gesamten System umgesetzt werden sollen. Veränderungsprozesse, die am Anfang nur wenige Klassen betreffen, erlauben es schnell nachzusteuern, ohne dies mit dem gesamten Kollegium zu ver-

² <https://km.baden-wuerttemberg.de/de/schule/grundschule/lernfoerderliche-leistungsrueckmeldung>.

handeln. Prozesse, die sich als vorteilhaft erweisen, setzen sich durch. Um in dieses Stadium zu kommen, bedarf es einer Zeit ständiger Reflexion und Anpassung. Das gelingt am besten, bei einer zunächst überschaubaren Gruppe an Teilnehmenden des Transformationsprozesses.

An der *Waldparkschule* ist das Kollegium aufgefordert, eigene Ideen und Visionen zu formulieren und Projekte umzusetzen, solange sie zur „Grund-DNA“ passen. Diese zu bewahren, ist die Aufgabe der Schulleitung. Uns ist es wichtig, uns überschaubare Ziele zu setzen. Es ist sinnvoller sich auf wenige, gleichzeitige Projekte zu konzentrieren. Wir nehmen uns immer wieder Zeit zurückzublicken und das Erreichte zu würdigen. Es ist wichtig, Erfolge in einem Entwicklungsprozess, der nie endet, wahrzunehmen.