

Thomas C. Ferber

Integration, Inklusion und Integrität

Richtsberg-Gesamtschule Marburg

Einleitung

Die *Richtsberg-Gesamtschule (RGS)* ist die einzige Integrierte Gesamtschule in der bildungsbürgerlich geprägten Universitätsstadt Marburg. Gegründet 1973 feierte sie 2023 ihr 50-jähriges Jubiläum – und alle politisch Verantwortlichen sind froh, dass es sie gibt und die eigenen Kinder dann doch auf eines der drei Gymnasien gehen. Daher wurde auch bis heute nicht der Geburtsfehler der IGS korrigiert, nämlich uns mit einer eigenen gymnasialen Oberstufe auszustatten.

Nichtsdestotrotz – oder gerade deswegen war und ist die *Richtsberg-Gesamtschule* innovative Akteurin für Integration (von den Boat-People aus Vietnam über sogenannten Spätaussiedler bis hin zu Kriegs- und Bürgerkriegsflüchtlingen in den 2000er Jahren), Inklusion (mit Bildung der ersten Klassen für Gemeinsamen Unterricht 1992) und jetzt dem sogenannten „PerLenWerk“ („Personalisierte Lernumgebung mit Werkstätten“), dem offenbar erfolgreichem Versuch, Lernen und Arbeiten, Erziehen und Bilden unter den Bedingungen der Digitalität Raum und Zeit zu geben.

Rund 650 Lernpartnerinnen und Lernpartner besuchen die *RGS*, 65 Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter, fünf Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen der Schule und des Stadtteils, zwölf Schulbegleiterinnen und Schulbegleiter, drei Verwaltungsfachkräfte, zwei Hausmeister und schwankend 20 bis 40 Mitarbeitende im Ganztags bilden das multiprofessionelle Team für die uns anvertrauten Kinder und Jugendlichen.

Herausforderungen

Inspiziert durch einen Vortrag von Valentin Helling (seinerzeit tätig an der Alemannenschule in Wutöschingen) besuchten im Herbst 2018 3 x 10 Lehrkräfte der *RGS* die Alemannenschule (Helling 2024).

Raum-, Lehr- und Lernkonzept waren in den Augen der Professionellen der *RGS* ein Weg in die Richtung, die Ansätze des Konzeptes der *RGS* weiterzuentwickeln: „Fachbegleitendes Lernen“, gebundener Ganztags, Teamschule und die hohe

Professionalität des gesamten Kollegiums waren die Ansätze, die bereits an der RGS vorhanden waren und nun weiterentwickelt werden konnten. So ging die RGS nicht von einer Problemlage mit Veränderungsdruck in den Entwicklungsprozess, sondern entwickelte bereits erprobte Formate weiter und passte sie für die schuleigene Weiterentwicklung zielgerichtet an.

Die RGS hat bereits in der Vergangenheit folgende großen Entwicklungsvorhaben erfolgreich umgesetzt:

- 1973 Gründung als integrierte Gesamtschule
- 1980er „Schule im Stadtteil“
- 1992 Gemeinsamer Unterricht – Inklusion
- 2002 Steuergruppe und Schulprogramm
- 2006 gebundene Ganztagschule
- 2010 Einrichtung von Jahrgangsteams und der Team.Sprecher.Konferenz
- 2012 Kulturschule des Landes Hessen
- 2013 pädagogische Geschlossenheit
- 2017 Leitbild „Lehrkraft an der Team.Kultur.Schule“
- 2019 PerLenWerk
- 2022 Profilschule Kulturelle Bildung.

„Kapieren statt kopieren!“

„Kapieren statt kopieren!“ stand über zahlreichen Besuchen anderer Schulen – im Rahmen von Delegationen einzelner, sogenannter „Ausschwärmtage“ oder des Besuches von 30 Lehrkräften in Wutöschingen.

„Wir haben Lösungen statt Probleme!“ Die Tradition der RGS, sich Herausforderungen zu stellen, bedeutete in diesem Prozess, dass wir uns von einem gut entwickelten Standpunkt heraus weiterentwickeln konnten, also nicht „mit dem Rücken zur Wand“ standen oder verzweifelt nach Auswegen suchen mussten.

Eingebunden in die langjährige Routine von Schulentwicklung, Beteiligung und Transparenz, Personal- und Schulentwicklung konnte mit Hilfe des an der RGS praktizierten und somit allen bekannten *Organisationsentwicklungsansatzes* des „*Perspektiven-Ereignis-Modells*“ (N. N. 2023) das Konzept der „Personalisierten Lernumgebung mit Werkstätten“ von Lehrkräften im Rahmen von Freistellungen für Klausuren (Klausurzeiten/Klausurtagungen), Exkursionen und professioneller Moderation entwickelt und zur Abstimmung gestellt werden.

Es ist letztendlich der gelebte Beweis dafür, dass die so viel gelobten (und unbedingt notwendigen) „kleinen Schritte“ irgendwann zu einem großen Sprung werden müssen.

Ein Leben lang im Trippel-Schritt unterwegs zu sein ist nicht gesund. Oder: Irgendwann muss die Konsequenz über die Zweifel siegen.

„Lernen unter Bedingungen der Digitalität“ (ein Credo, eine Forderung u. a. von Axel Krommer) ernstgenommen, bedeutet, dass das heutige, noch aktuell mehrheitlich praktizierte und gelebte Schulsystem – eine Organisationsform von Bildung, Inhalten und deren Weiterentwicklung auf der ersten Phase der Industrialisierung basierend – den heutigen Herausforderungen nicht gewachsen sein kann und, wenn man sich auch nur oberflächlich mit der aktuellen Forschung über die generelle Unzufriedenheit mit Schule beschäftigt, offenbar auch nicht ist.

Im Rahmen der Möglichkeiten der sogenannten „Selbstständigen Schule“ im Rahmen des Hessischen Schulgesetzes, die einige Schritte hin zu mehr Autonomie erlaubt, haben wir ab dem Schuljahr 2019/20 drei sogenannte Entwicklungsschwerpunkte beantragt: Verzahnung von Ganztag und Stundentafel, jahrgangsübergreifende Lerngruppen und Etablierung einer verbindlichen Feedbackkultur (Coaching).

So fand die Personalisierte Lernumgebung mit Werkstätten ihren rechtlichen Rahmen. Die Anträge in der Gesamtkonferenz wurden mit weit über 80 Prozent Ja-Stimmen verabschiedet und erreichten so deutlich das angestrebte Quorum von 2/3 der Lehrkräfte.

Mit dem PerLenWerk (Personalisierte Lernumgebung mit Werkstätten) in eine neue Lernkultur

Im Zuge der Schulentwicklung der letzten Jahre ist an der Richtsberg-Gesamtschule vieles erfolgreich umgesetzt worden. So zum Beispiel das „Fachbegleitende Lernen“ (FBL), an anderen Schulen als „Lernzeit“ bekannt. Hier durften die Lernenden selbst entscheiden, in welchem (Haupt-)Fach sie vertieft arbeiten und ihren Bedürfnissen entsprechend lernen wollten.

Im Jahr 2018 begann die Pilotierung des ersten iPad-Jahrgangs in Klassenstufe 8. Dies sollte ein weiterer Schritt zur Entwicklung der Personalisierung von Lernprozessen werden, die sich konsequent im PerLenWerk vollzieht. Im Folgenden ist kurz die seinerzeit (!) beschlossene Grundstruktur dargestellt. Inzwischen ist die Struktur an der ein oder anderen Stelle angepasst und noch komplexer, doch

dies würde den (zielgruppenspezifischen und formalen) Rahmen dieser Publikation sprengen.

Die Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter – Unterstützung beim Lernprozess

Die Lehrkräfte der Richtsberg-Gesamtschule ändern im PerLenWerk ihre Rolle. Aus Lehrer/-innen, werden „Lernbegleiter/-innen“. Sie belehren keine Schüler/-innen, sondern begleiten und unterstützen „Lernpartner/-innen“ in ihrem Lernprozess, geben Hilfestellung und sind Coaches.

Neue Räume für eine neue Lernkultur

Zu einer neuen, personalisierten Lernkultur gehört neues Denken und eine neue Raumstruktur. So wurde Abstand vom „klassischen Klassenraum“ genommen und Räume durch die Herausnahme von Wänden geöffnet und neu geschaffen. Die einzelnen neu entstandenen Räume sind zweckgebunden und sollen in ihrer Funktion die Schülerinnen und Schüler beziehungsweise Lernpartner/-innen als „der dritte Pädagoge“ unterstützen.



Abb. 1: Einzelarbeitsplätze im Lernatelier (Quelle: eigenes Foto).

Das Lernatelier

Im Lernatelier (Abbildung 1) verfügt jede Lernpartnerin und jeder Lernpartner über einen eigenen Arbeitsplatz. Der Raum, den vorher drei Klassenräume eingenommen haben, bietet nun Platz für ca. 120 schülereigene Arbeitsplätze. Die Lernpartnerinnen und Lernpartner haben hier einen Rückzugsort und durch konsequente Begleitung/Aufsicht einen Ort der tatsächlichen Ruhe. Hier können sie ihre Lernmaterialien lagern und ihren Platz, ihr „Zuhause“ in der Schule frei nach ihren Vorlieben gestalten. Neben Rennwagen und Bildern von Haustieren stehen bei so manchem Kind auch die Großeltern in einem Rahmen auf dem Schreibtisch und sehen beim Lernen zu.

Die Fachlernlandschaften

In der Weiterentwicklung des PerLenWerks sind die Fachlernlandschaften (siehe Abbildung 2 und 3) entstanden und erweisen sich als sehr hilfreich für die Lernpartner/-innen. Zu jeder Zeit findet sich hier eine Fachbegleiterin oder ein Fachbegleiter der Prüfungsfächer (Deutsch, Mathe, Englisch, Französisch/Spanisch) und steht den Lernpartnerinnen und Lernpartnern für Nachfragen und fachliche Begleitung zur Verfügung. Die Lernpartnerinnen und Lernpartner können jederzeit eine „Offene Sprechstunde“ besuchen. Dies ist eine Ergänzung zu den fachlichen Anleitungen und den digitalen Lernarrangements, die die Lernpartnerinnen und Lernpartner zur Verfügung gestellt bekommen.



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

Der Vorteil einer festen Verortung der fachlichen Unterstützung ist zum einen die Verfügbarkeit von Anschauungs- und Lernmaterial, aber auch die Klärung der Rolle der Fachbegleiter/-innen, die in diesen Räumen eben zur fachlichen Unterstützung und Begleitung zur Verfügung stehen – im Unterschied zu den Lernbegleiterinnen und Lernbegleitern, die, ähnlich Klassenlehrer/-innen für das Lernen an sich so wie das Coaching der Lernpartnerinnen und Lernpartner verantwortlich sind.



Abb. 3: Fachlandschaft Deutsch (Quelle: eigenes Foto).

Der MakerSpace

Zum Lernen im PerLenWerk gehört auch praktisches, handlungsorientiertes Arbeiten und Lernen. Ganz im Sinne der KulturSchule und kreativer Ansätze im Fachunterricht haben die Lernpartnerinnen und Lernpartner mit dem MakerSpace einen Raum zur Verfügung (siehe Abbildung 4), in dem sie sich kreativ ausleben können. Begleitet oder auch selbstständig stehen hier verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung: von den Werkbänken und der Kunstausrüstung über das GreenScreen-Studio bis hin zum 3D-Drucker und der Drohne sind der Fantasie und dem kreativen Schaffen keine Grenzen gesetzt. Auch der hinsichtlich des Fachkräftemangels immer relevanter werdenden Berufsorientierung in Schule dient dieser Raum: spielerisch erhalten die Lernpartner/-innen Einblicke in verschiedene handwerkliche Berufsbilder.



Abb. 4: MakerSpace (Quelle: eigenes Foto).

Die Anleitungsräume

Um die Lernpartnerinnen und Lernpartner mit neuen Themen oder Aspekten bekannt zu machen und ihnen die Möglichkeit für Vertiefung oder Sprachpraxis zu bieten, stehen Anleitungen zur Verfügung. In kleinen Gruppen und innerhalb von höchstens 20 Minuten bekommen die Lernpartnerinnen und Lernpartner Einblicke in neue Themen und Herausforderungen, lernen Präsentationstechniken und gehen miteinander und mit den Fachbegleiterinnen und Fachbegleitern ins Gespräch. Alle Anleitungen werden auf einem Anleitungsplan eingesehen.

Der Hotzenplatz

Lernpartnerinnen und Lernpartner, die aus den unterschiedlichsten Gründen nicht an den „regulären“ Lernsettings teilnehmen können, haben die Möglichkeit, temporär einen anderen Ort aufzusuchen, den Hotzenplatz. Dies ist ein sogenannter „Produktivraum“ in dem sich die Kinder und Jugendlichen, unterstützt durch ein sozialpädagogisches Team, eine „Auszeit“ nehmen können. Sie sind nach wie vor Teil der Schulgemeinde und nehmen an Lerngruppentreffen, ihren Coachinggesprächen und den Ganztagsangeboten teil.

Räume für Werkstätten – innerhalb und außerhalb der Schule

Die Werkstätten, die die sogenannten Nebenfächer fächerverbindend und themenorientiert abbilden, finden in unterschiedlichen Räumen innerhalb und außerhalb der Schule statt. So können Werkstätten mit einem naturwissenschaftlichen Schwerpunkt in den entsprechenden Fachräumen, aber auch in der Natur stattfinden. Gesellschaftswissenschaftliche Werkstätten können in Museen, Kirchen, Moscheen oder Synagogen oder in der historischen Altstadt Marburgs stattfinden. Ebenso soll perspektivisch die Zusammenarbeit mit der Philipps-Universität Marburg vertieft werden, um „echte Expertinnen und Experten“, die in den Themenfeldern zuhause sind, zu gewinnen. Die Lernpartnerinnen und Lernpartner stellen somit den direkten Lebensweltbezug zu den Inhalten her.

KulturRäume

Als KulturSchule hat die RGS bereits vor der Etablierung des PerLenWerks großen Wert auf die Förderung der Künste durch räumliche und sächliche Ausstattung gelegt. So gibt es einen offenen, sehr gut ausgestatteten Musikbereich, zu dem die Lernpartnerinnen und Lernpartner jederzeit Zugang haben. Auch Formate wie ein „Offenes Atelier“ oder auch digital-kreative Angebote haben sich etabliert. Auch räumliche Möglichkeiten für Theater, Tanz und eine Aufführungskultur sind durch das neugestaltete Forum gegeben. Ebenso wie Räume für Kunst, Werken und der MakerSpace.

Zeit für Lernqualität – Zeit für Lebensqualität

Durch die Schaffung neuer Zeiten für Lernsettings und das Etablieren neuer Zeitformate geht das PerLenWerk einen großen Schritt in Richtung der Personalisierung von Lernprozessen. Zeit für sich und das eigene Lernen, Zeit für die Arbeit mit anderen, Zeit um sein Lernen zu reflektieren – dies sind wichtige Aspekte, die im PerLenWerk berücksichtigt werden.

Die Lernzeit

Einen großen Teil ihrer Anwesenheitszeit in der RGS verbringen die Lernpartnerinnen und Lernpartner in der Lernzeit. Sie haben hier die Möglichkeit, ihre eigenen Lernprozesse zu organisieren, mit anderen zu koordinieren und erhalten da-

bei Unterstützung durch die Lern- und Fachbegleiterinnen und -begleiter, sowie ein multiprofessionelles Team. Dieses Team besteht aus Schulbegleitern/-innen, Sozialpädagogen/-innen und Förderschullehrkräften, die den Lernpartnerinnen und Lernpartnern jederzeit mit Rat und Tat zur Seite stehen.

Die LernzeitKultur

Ganz im Sinne der KulturSchule haben die Lernpartnerinnen und Lernpartner hier Zeit um sich mit den Kernfächern der Kulturellen Bildung auseinander zu setzen. Begleitet werden sie dabei unter anderem von professionellen Kunst- und Kulturschaffenden. Die Kinder und Jugendlichen entscheiden sich nach einer sogenannten „kulturellen Grundbildung“, in der sie alle Bereiche (Tanz, Bildende Kunst, Musik, Darstellendes Spiel und Literatur) kennengelernt haben für eine Kunst, der sie ein Schuljahr lang nachgehen können. Danach kann ein Wechsel erfolgen, aber auch in der Kunst weiter gelernt werden. Lernpartnerinnen und Lernpartner, die kulturell stark interessiert sind, können auch Stunden ihrer „regulären“ Lernzeit für kulturelle Aktivitäten nutzen. Diese intensive Auseinandersetzung mit den Künsten bietet in den höheren Jahrgängen die Möglichkeit das Feld der Kunst- und Kulturschaffenden als potentielles und vielschichtiges Berufsfeld kennenzulernen.



Abb. 5: Kollaboratives Arbeiten (Quelle: eigenes Foto).

Der Projekttag und Forschendes Lernen

Jeden Mittwoch ist Projekttag an der RGS. Dazu werden Stunden der Stundentafel zusammengezogen und epochal und themenbezogen unterrichtet. So gibt es im vierteljährlichen Wechsel im ersten Jahr des PerLenWerks die Projekttage Werken, Schwimmen, Kunst und Wald, im zweiten Jahr die Projekttage Sport, Darstellendes Spiel, Naturwissenschaft und Ernährung. Hier lernen die Lernpartnerinnen und Lernpartner handlungsorientiert und ganztätig die verschiedenen Lernbereiche kennen und können sich so entsprechend mit ihnen auseinandersetzen.

Ab dem dritten Jahr im PerLenWerk verkürzt sich der Projekttag und setzt seinen Schwerpunkt auf das Forschende Lernen. Die Lernpartnerinnen und Lernpartner forschen projektartig an selbstgewählten Themen, die mit den UN-Zielen für nachhaltige Entwicklung verknüpft sind und den Blick auf Zukunftsorientierung und Nachhaltigkeit schärfen. Eine Begleitung von Lehrkräften, sowie außerschulischen Kooperationspartnern unterstützt die Lernpartnerinnen und Lernpartner bei Themenfindung, Recherche und Präsentation – ohne den Raum für eigene Gedanken und Kreativität einzuschränken.

Die Lerngruppenzeit – zwei Stunden pro Woche für die Lerngruppe

Die jahrgangsübergreifende Lerngruppe mit etwa 15 Lernpartnerinnen und Lernpartnern bildet den kleinsten strukturellen Rahmen des PerLenWerks ab. Zu Beginn und zum Abschluss der Woche findet sich die Lerngruppe mit ihrer Lernbegleiterin/ihrem Lernbegleiter zusammen und verbringt Zeit miteinander, widmet sich Herausforderungen im Lerngruppenrat oder plant gemeinsame Unternehmungen oder einfach nur die Woche. Hierbei steht soziales Lernen und das Miteinander im Vordergrund.

Das Coaching – Zeit für Gespräche und Begleitung

Ein wesentlicher Bestandteil der neuen Lernkultur PerLenWerk sind wöchentliche Coachinggespräche. Jede Lernpartnerin und jeder Lernpartner hat einmal wöchentlich ein Coachinggespräch mit seiner Lernbegleiterin/seinem Lernbegleiter. Hierbei wird das Lernen reflektiert, aber auch persönliche Belange können hier ihren Platz finden. Die Lernbegleiter/-innen fungieren als direkter Ansprechpartner/-innen für die Lernpartnerinnen und Lernpartner. In einer zweijährigen Weiterbildung zum „Systemischen Berater im pädagogischen Kontext“ können die Lehrkräfte den Schritt vom Lehrer zum Lernbegleiter gehen – unterstützt von

weiteren vielfältigen Fortbildungsangeboten, um die bestmögliche Betreuung für die Kinder und Jugendlichen zu gewährleisten.

Gestützt wird dies zusätzlich durch ein multiprofessionelles Team mit der Expertise von unter anderem Förderschullehrkräften und sozialpädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, auch vom Bewohnernetzwerk für Soziale Fragen e. V. im Stadtteil Richtsberg.

Die Fachlernzeit

Die Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter sind gleichzeitig auch für die fachliche Begleitung und Unterstützung der Lernpartnerinnen und Lernpartner zuständig. Jede Fachbegleiterin/jeder Fachbegleiter ist für etwa 60 Lernpartnerinnen und Lernpartner verantwortlich, hat ihren fachlichen Fortschritt im Blick und führt Fach-Coachings durch, das heißt, fachliche Beratungen und, wenn gewünscht und/oder notwendig, spezielle fokussierte Anleitungen für kleine Gruppen.

Kulturelle Bildung als zentrales Element einer neuen Lernkultur!

„Die Richtsberg-Gesamtschule ist KulturSchule Hessen der zweiten Staffel.“ Was bedeutet dieser Satz für die Schule und deren Entwicklung? Das Hessische Kultusministerium hat sich im Jahr 2008 auf den Weg gemacht, um die sogenannten KulturSchulen in Hessen zu etablieren. Das sind Schulen, die Kunst und Kultur ins Zentrum des Schullebens stellen. Damit gemeint ist, dass alles, nicht nur das AG- oder Ganztagsangebot der Schule, sondern die Haltung, die Räumlichkeiten, die Zeitstrukturen und vor allem die Unterrichts- und Lernsettings von Kultureller Bildung durchdrungen werden. Symmetrie im Matheunterricht? Erklärt sich doch besser mit Kunst als mit Formeln. Die Eigenschaften von Quecksilber? Wenn die Jugendlichen selbst eine Geschichte in der Ich-Form über das Element schreiben, setzen sie sich viel mehr damit auseinander. Krimis oder Märchen im Deutschunterricht? Entwickeln wir doch eine Theaterszene dazu, dann macht es mehr Spaß, als nur zu lesen.

Kulturelle Bildung und künstlerisch-ästhetische Lernanlässe schaffen Freiheiten. Sie ermöglichen fächerübergreifende und projektorientierte Lernsettings. Sie fördern handlungsorientiertes und kreatives Lernen. Sie schaffen einen Weg für Kinder mit Lernschwierigkeiten und beflügeln Kinder mit besonderen Talenten.

Um diese Zielsetzung weiter zu verfolgen und eine stärkere Förderung der Kinder und Jugendlichen zu erreichen, hat sich die *RGS* auf den Weg gemacht um Profilschule Kulturelle Bildung zu werden. Dies bedeutet eine noch stärkere Auseinandersetzung mit dem Feld der Kulturellen Bildung: Künstlerinnen und Künstler gestalten Unterrichts- und Lernsettings mit, die Berufsorientierung im Kunst- und Kulturbereich wird stärker in den Fokus genommen und eine intensivere Förderung von Talenten kann erfolgen.

Dazu gehört auch die Zusammenarbeit mit der Philipps-Universität Marburg. Die *RGS* ist InnoLabSchool, das bedeutet, dass sie ein Forschungs- und Experimentierfeld für die Studierenden der Universität ist. Studierende führen Projekte durch, forschen zu spezifischen Aspekten und stellen ihre Erkenntnisse der Schule zur Verfügung. Diese Ergebnisse werden zur Weiterentwicklung der Schule genutzt. So profitieren alle, vor allem aber die Kinder und Jugendlichen an der *Richtsberg-Gesamtschule*.

Perspektiven

Aktuell ist das PerLenWerk so gewachsen, dass es die Jahrgänge 5 bis 8 in einer Organisationseinheit vereint: jahrgangsübergreifenden Lerngruppen, Peer Learning zwischen den Jahrgängen und die Möglichkeit sich in einem anderen Verständnis von Schule zu entwickeln und seine Stärken zu finden und zu fördern. Dieses gerade gewachsene System gilt es nun zu verstetigen, an kleinen und großen Schrauben der Entwicklung zu drehen und eine Sicherheit für die Lernbegleiter/-innen und Lernpartner/-innen zu schaffen. Das Wachsen des PerLenWerks, gezeichnet durch Schulschließungen und wechselnde Regularien in der COVID-19-Pandemie und auch durch den Prozess einer solch umfassenden (Weiter-)Entwicklung von Schule benötigt nun eine Atempause, um sich zu festigen.

Nichtsdestotrotz geht die Entwicklung nun in den Abschlussjahrgängen weiter: nach dem Jahrgang 9 beziehungsweise dem Jahrgang 10 verlassen die Lernpartner/-innen die *Richtsberg-Gesamtschule* und gehen die nächsten Schritte – sei es auf den Arbeitsmarkt oder auf einer weiterführenden Schule. Um die Lernpartner/-innen darauf optimal vorzubereiten, aber ganz im Geiste der *RGS* zu bleiben und die Selbstständigkeit und Selbstorganisation weiter zu fördern – schon in der Vergangenheit eine ganz große Stärke der Abgänger der *RGS*, wie Lehrkräfte der weiterführenden Schulen berichten – entwickeln die Lernbegleiter/-innen der *RGS* nun eine Fortführung des PerLenWerks. Dies geschieht mit abschlussbezogenen Lerngruppen, spezifischen Profilgruppen und einer gezielten Vorbereitung,

nicht nur auf die Abschlussprüfung, sondern auch auf die Realität, die im Anschluss auf die Jugendlichen wartet.

Macht und Ressourcen an die wahren Leistungsträgerinnen

Im Jahr 2004 hat Thomas C. Ferber die Leitung der RGS als Schule in einem sozialen Brennpunkt übernommen. Schulleitung und Kollegium waren und sind bis heute (dank aggressiver Personalpolitik) überdurchschnittlich engagiert, fanden und finden schnelle, fundierte Antworten auf neue Herausforderungen.

Im (leider negativen Sinn) beeindruckt hat uns seinerzeit eine Aussage einer Integrierten Gesamtschule aus dem Nachbarort: „Wir sind das bessere Gymnasium!“. Gemeinsam mit anderen sind wir darüber gestolpert: Ist es nicht fatal, wenn sich der Kampf um Schüler/-innen so zuspitzt, dass man sich nur noch an der Schulform des Gymnasiums misst? Muss man sich auf die Hysterie der Eltern einlassen? Ist nicht Integration, Inklusion, Gesamtschule genau der Gegenentwurf zu der Spitze des Eisbergs der Dreigliedrigkeit?

Mit diesen Fragen starteten wir in einen dynamischen Prozess der Schulentwicklung („Change Management“), der bis heute anhält. Wir gründeten eine sogenannte „Kunst-Gruppe“: „Koordinations- und Steuergruppe“, die sich zuerst selbst einen Auftrag geben sollte.

An der konsequenten Anwendung der (damals zwangsläufig analogen) Moderationsmethode als transparente, partizipative und egalitäre Arbeitsform zeigte sich, dass der Prozess bis heute so gestaltet ist: Schule kann sich nur verändern, wenn die Ideen, die Visionen, die kleinen und großen Schritte transparent sind. Das bedeutet nicht (!), dass immer alle jeden Schritt mitgehen müssen – aber sie müssen informiert sein und mit der Entscheidung und ihren Konsequenzen konfrontiert sein!

Schule wird – auch und gerade von Leitung – zu oft als „Wohlfühlraum für verbeamtete Lehrkräfte“ angesehen: „Wir müssen alle mitnehmen!“, „Auch Herr Müller macht doch guten Unterricht!“, „Sie ist doch schon lange hier!“, „Wir brauchen erst noch mehr Ressourcen, Entlastungen, ...“ oder „Was sollen wir denn noch alles tun?“, „Das ist doch Aufgabe der Eltern/Schulverwaltung/Schulträger/...! – dafür habe ich nicht studiert!“, „Das haben wir doch schon immer so gemacht!“, sind dann die immer wieder zu hörenden Plattitüden des „faulen und unengagierten Drittels“ – das es leider auch überall gibt.

Aufgabe von Leitung ist es nun, dem engagierten Drittel Macht und Ressourcen zur Verfügung zu stellen und das nicht-engagierte Drittel (die „Kevins der Gesamtkonferenz“) im Zaum zu halten. Das engagierte Drittel beschützen und das nicht-engagierte zu konfrontieren. Wenn Prozesse transparent gestaltet werden, wenn immer wieder die Möglichkeit zur Partizipation besteht, müssen sich Mitarbeiter/-innen irgendwann selbst die Frage stellen: „Ist das noch meins?“, „Will ich das überhaupt noch?“. Das ist dann der Beginn eines personalen Prozesses, der auch mit einem Schulwechsel enden kann – oder mit Engagement, mit der Artikulation eigener Überforderungen, auf die reagiert werden kann, oder anderer Unterstützungen, um die Menschen in die Lage zu versetzen, sich an der Entwicklung der (dann doch) eigenen Schule zu beteiligen.

Unterstützt oder initiiert werden kann dieser Prozess durch eine klare Haltung der Schulleitung „Ja, wir wollen das!“ Handlungs- oder veränderungsrelevant wird er aber erst, wenn er auf kollegialer Ebene unterstützt wird, wenn auf Augenhöhe gefragt, unterstützt, motiviert wird. Die oft notwendige Veränderung der inneren Haltung der Lehrkraft kann nicht angeordnet werden, sie muss auf kollegialer Ebene motiviert werden und sich durch eigene Überzeugung entwickeln. Dann sind auch „Ausstiegsszenarien“ kein „Rauswurf“, sondern werden eine völlig legitime Entscheidung für etwas Anderes: „Das ist nicht mehr meins! Das will ich nicht!“. Dann können Menschen in Frieden gehen und die, die wollen in Frieden weiterarbeiten. Veränderung kann positiv und nicht schmerzhaft oder kränkend kommuniziert werden!

Angewandte Instrumente der Schulentwicklung

Die folgenden Instrumente haben wir von anderen Schulen, aus Fortbildungen, aus der Literatur oder aus eigener Kreativität adaptiert und weiterentwickelt. Sie alle sind transparent und partizipativ. Sie alle brauchen aber auch Ressourcen – personelle, zeitliche, monetäre. Schulentwicklung ist zum Nulltarif nicht zu haben!

Rat der Weisen

Adaptiert aus der angloamerikanischen Organisationsentwicklung und mit nur wenig Sekundärliteratur versehen, funktioniert dieses Instrument wie folgt: Aus dem ganzen Kollegium werden zwei Tage vor dem eigentlichen Tagungstermin zwölf Menschen ausgelost. Sie erhalten genau einen Auftrag: „Reflektiert die aktu-

elle Situation der Organisation/der Schule und erteilt der Schule EINE einstimmig entschiedene Empfehlung!“.

So banal das klingt, so schwierig ist es in der Praxis. Die zehn der zwölf Personen, die dann auch an dem zuvor festgelegten Termin teilnehmen können, werden selbstverständlich für diesen Tag freigestellt, um von 9 bis 16 Uhr zu tagen. Sie sind ohne Mandat (daher auch knapp vorher auslosen, damit nicht eingeflüstert werden kann), aber mit zehn verschiedenen Biographien, Motivationen, familiären Hintergründen, Ausbildungen etc. an der Schule (hoffentlich) für die Schüler/-innen tätig.

Ohne Anleitung von außen soll nun „ein einziger, einstimmiger Rat“ entwickelt werden. Das stellt Ansprüche an alle: Vielredner/-innen müssen diszipliniert werden, Schaumschläger/-innen entlarvt und Ruhige zum Reden gebracht werden. Die Erfahrung an unserer Schule zeigt: Es funktioniert! In der undifferenzierten Gemengelage gelingt es tatsächlich, eine Einigung zu erzielen, auf das, was allen wirklich wichtig ist. Meine Vermutung ist, dass sich durch die Zufälligkeit der Gruppe und die Freiheit ohne Mandat (Gewerkschaft, Fachschaft, Schulleitung, Team etc.) zu agieren, die Menschen auf Augenhöhe höchst personalisiert begegnen. So entsteht ein Klima der konstruktiven (Konflikt)Lösung und es wird frei von Eitelkeiten jeder Form um die beste Lösung dieser Beteiligten am Betrieb Schule gerungen.

Die einstimmig gefundene Empfehlung wird dem Kollegium in einer kleinen Pausenzeremonie am folgenden Tag mitgeteilt. Es ist evident, dass der „Rat der Weisen“ in der Organisation der Schule keinerlei formale Macht besitzt, aber ein Ignorieren der Empfehlung, etwa durch die Schulleitung, ein fatales Signal wäre.

Alle Empfehlungen, die von den „Räten der Weisen“ erteilt wurden, wurden an der RGS unmittelbar von der Schulleitung umgesetzt.

Grundsatzklärung

Es ist Aufgabe von Schulleitung, Ziele zumindest anzumoderieren. Unabhängig von den Leitzielen, die jede Schule haben sollte, müssen diese konkretisiert und angepasst werden.

Das Erreichen der Ziele ist auf vielen verschiedenen Wegen möglich. Daher ist es die Verantwortung der Schulleitung, diese Wege zu skizzieren, zu diskutieren, aber auch in bestimmten Bereichen vorzugeben (so kann an einem Gymnasium nicht über das Ziel – wohl aber den Weg – der Allgemeinen Hochschul-REIFE diskutiert werden).

Im Format der „Grundsatzklärung“ haben wir bisher zweimal unsere Leitziele und Wege, sowie erste Schritte konkretisiert. Ging es 2012 um die Etablie-

rung der „Team.Kultur.Schule@RGS“, stand die zweite Grundsatzerklärung von 2017 unter der Überschrift: „Mission SLK: Individualisierung durch Team.Kultur.Schule@WEB 2.0“. Hier wurde vom Schulleiter (selbstverständlich nach Rücksprache mit der Schulleitungskonferenz (SLK)) der Weg zur später so genannten „Digitalisierung®“ angebahnt.

In beiden Grundsatzklärungen (Dauer ca. 1 bis 1,5 h) wurde ein gesamtgesellschaftlicher Kontext hergestellt und auf die Lebenswirklichkeit der Schüler/-innen, Lehrkräfte und der gesamten Schulgemeinde, heruntergebrochen und letztendlich das motivierte Drittel unterstützt, das mittlere motiviert und das dritte Drittel marginalisiert.

Unabhängig von dieser Stärkung der Mitarbeiter/-innen stärkt eine gute, authentische und positiv-realistische Unterstützung auch die Position des/der Schulleiters/in und der Schulleitung insgesamt: Es kann durch dieses Instrument gelingen, die eigene Position, notwendige, (unangenehme) Entscheidungen, Verteilung von Ressourcen, Personalentscheidungen und vieles mehr zu legitimieren. Was ohne Transparenz oft im Graubereich der Willkür oder des „Gutsherrengehabes“ verbleibt, wird offengelegt, aus dem Graubereich ins Licht gerückt und mit einer hoffentlich gestärkten Persönlichkeit untermauert.

Offene Konferenzen

Gesamtkonferenzen, Gesamtlehrerkonferenz und weitere Gremien sind gesetzlich vorgeschriebene Gremien, in denen Lehrkräfte die Dinge beschließen, die sie nach den jeweils geltenden Gesetzen und Verordnungen beschließen dürfen. So weit, so gut, so weit, so demokratisch.

In der Realität taugen sie meiner Beobachtung nach nicht zur Partizipation, sind kein Ort der echten Beteiligung und schon gar kein Gremium, in dem um die beste Lösung gerungen wird. Zu oft werden von zu vielen Rollen gespielt: Vom „Kevin der Gesamtkonferenz“, der durch unnütze Redebeiträge alle am Engagement hindert, bis zum Vorsitzenden eines Lehrerverbands, der gebetsmühlenartig den guten Willen aller betont, wenn es nur genügend Ressourcen gäbe. Die Rolle der Schulleiterin, die es ja allen Recht machen will, oder der Verwaltungsnerd, der betont, wie schwierig doch alles immer ist und wie schwierig es weiter werden wird.

Zu oft verhalten sich erwachsene Menschen wie Kinder einer undisziplinierten Klasse: Da wird gegessen, geredet, am Handy gespielt, korrigiert, zu spät gekommen, früher gegangen, geplaudert, mitgebrachter Kuchen verzehrt et cetera.

Meine Bilanz: Zu viele Gesamtkonferenzen taugen nicht dazu, um für herausfordernde Situationen die beste Lösung zu finden!

Im Gegensatz dazu kann dies auf einer sogenannten einberufenen „Offenen Konferenz“ gelingen: Im Idealfall wird sie vorbereitet und eingeladen von Lehrkräften (auf „Augenhöhe“), die einen Problem klären wollen. Eingeladen werden alle, kommen darf man – muss man aber nicht. Schulleitung unterstützt, nimmt teil, hält sich aber schlauerweise so weit wie möglich zurück.

Die Offene Konferenz kann in verschiedenen Stadien der Problemlösung sinnvoll sein: Am Anfang der Schulentwicklung, beim Klären von Zwischenschritten oder zur Formulierung eines konkreten Antrags.

Schulleitung muss diesem Engagement offen beiseite stehen, die Rahmenbedingungen klären, das Engagement wertschätzen und Ressourcen bereitstellen. Denn wie immer gilt: Echte Schulentwicklung braucht echte Ressourcen – Zeit, Finanzen, Macht!

In der Offenen Konferenz ist Kaffetrinken, Plaudern, googeln, informelles Flüstern, in Gruppen vor Plakaten stehen und „Besserwissen“ nicht nur erlaubt, sondern erwünscht: alle dürfen und sollen sich einbringen. Ideen können in Form von Plakaten, Moderationswänden, Innovationstischen mit Flugblättern, Büchern et cetera vorgestellt werden. Anregungen der Anwesenden werden (auf Wandzeitungen, Notizzetteln, PostIts etc.) gesammelt und eingearbeitet. Es bedarf lediglich des Anspruchs der Inspiration, der Benennung von Herausforderungen oder der Lust auf Beteiligung und Engagement: „Gemeinsam schaffen wir das!“

So kann es gelingen, tatsächlich denen, die konstruktive Ideen haben ein Sprachrohr zu geben und die tatsächlich Engagierten zu unterstützen, Raum und Zeit zu schaffen, Probleme anzusprechen und um die beste Lösung zu ringen!

Liegt dann eine so gefundene Lösung als formaler Antrag auf dem Tisch der Gesamtkonferenz, werden die Debatten dort geprägt von der gemeinsamen Diskussion der Offenen Konferenz, dem sachlichen Ringen, dem Wunsch jetzt eine gute Lösung zu finden. Redebeiträge und Abstimmungen werden sich zum Positiven verändern, Kevin verliert sein Publikum und muss sich schlimmstenfalls ein neues suchen.

Fazit

Schulentwicklung braucht Raum, Zeit und Ressourcen! An der *Richtsberg-Gesamtschule* hat jedes Team, jede Fachschaft, jede professionelle Lerngemeinschaft, jede Entwicklungsgruppe, die SLK, mindestens halbjährlich das Recht (und manchmal auch die Pflicht) auf einen Klausurtag.

Gerne auch mit Übernachtung und dem damit verbundenen und meist mindestens genauso wichtigen informellen Austausch am Abend. Bei Schulen ohne

Budget kann man günstige Orte finden und um eine Selbstbeteiligung der Beteiligten Lehrkräfte und Mitarbeitenden bitten. Wenn die Klausurtagungen gut vorbereitet sind und die Ergebnisse im Alltag wirksam werden, ist das selten ein Problem (und Kevin wäre zu geizig, wenn er denn Zeit hätte, er fährt aber i. d. R. eh nicht mit).

Versehen mit einem klaren Auftrag (selbstdefiniert im Rahmen der Team. Schule oder beauftragt von Gremien) und transparenten Methoden (Moderationswände, digitale Tools) können so Probleme angesprochen und Lösungen gefunden werden. Kreativität kann methodisch gefördert werden, Widerstand thematisiert und aufgefangen werden, alle können mitmachen, Arbeit kann gerecht verteilt werden.

Schulleitung muss solche Formate unterstützen! Und die Erfahrung zeigt, dass Eltern auch nichts dagegen haben, wenn es mal nur Notbetreuung gibt – aber nur dann, wenn solche Tagungen gut sind und die Schüler/-innen Veränderungen bemerken und sie rechtzeitig informiert werden, wer mit wem welches Problem lösen will. Auch hier gilt wieder: Transparenz entwaффnet!

Jede Schule muss eigene Formate finden, aber allen gemeinsam ist: Transparenz – Augenhöhe – Raum, Zeit und Macht geben. Dann wird Engagement wirksam und macht Freude!

Literatur

- Helling, V. (2024): Vision 2050. Wer Verwaltung sät, wird keine Bildung ernten. In: R. Stang; F. Thissen (Hrsg.): *Lernwelt Schule. Herausforderungen, Grundlagen und Konzepte*. Berlin; Boston: De Gruyter Saur, 249–260.
- N. N. (2023): Qualitätsentwicklung in der Schule benötigt Luft zum Atmen und Freiraum zum Experimentieren. *SchulVerwaltung spezial. Zeitschrift für Schulgestaltung und Schulentwicklung* 4, 119–124.