

**BildungsRegion  
Aachen**



# Schulentwicklungs- begleitung in der Praxis

Weitere Schritte auf dem Weg  
zur Schule 2020

*StädteRegion  
Aachen*

Aktive Region

Nachhaltige Region

BildungsRegion

Soziale Region

## Impressum

Herausgeber:  
StädteRegion Aachen  
Der Städteregionsrat  
A 43 Bildungsbüro  
Zollernstraße 16  
52070 Aachen  
Telefon 0241/5198-4319  
E-Mail: [bildungsbuero@staedteregion-aachen.de](mailto:bildungsbuero@staedteregion-aachen.de)  
[www.staedteregion-aachen.de/bildungsbuero](http://www.staedteregion-aachen.de/bildungsbuero)

Stand: Oktober 2013  
Autorinnen und Autoren: Adolf Bartz, Alfons Döhler,  
Norbert Greuel, Gabriele Roentgen, Gisela Wibbing

Interviews: Adolf Bartz

Redaktion: Barbara Wennmacher  
Gestaltung: Hausdruckerei StädteRegion Aachen  
Druck: Rueb-Druck

Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert.

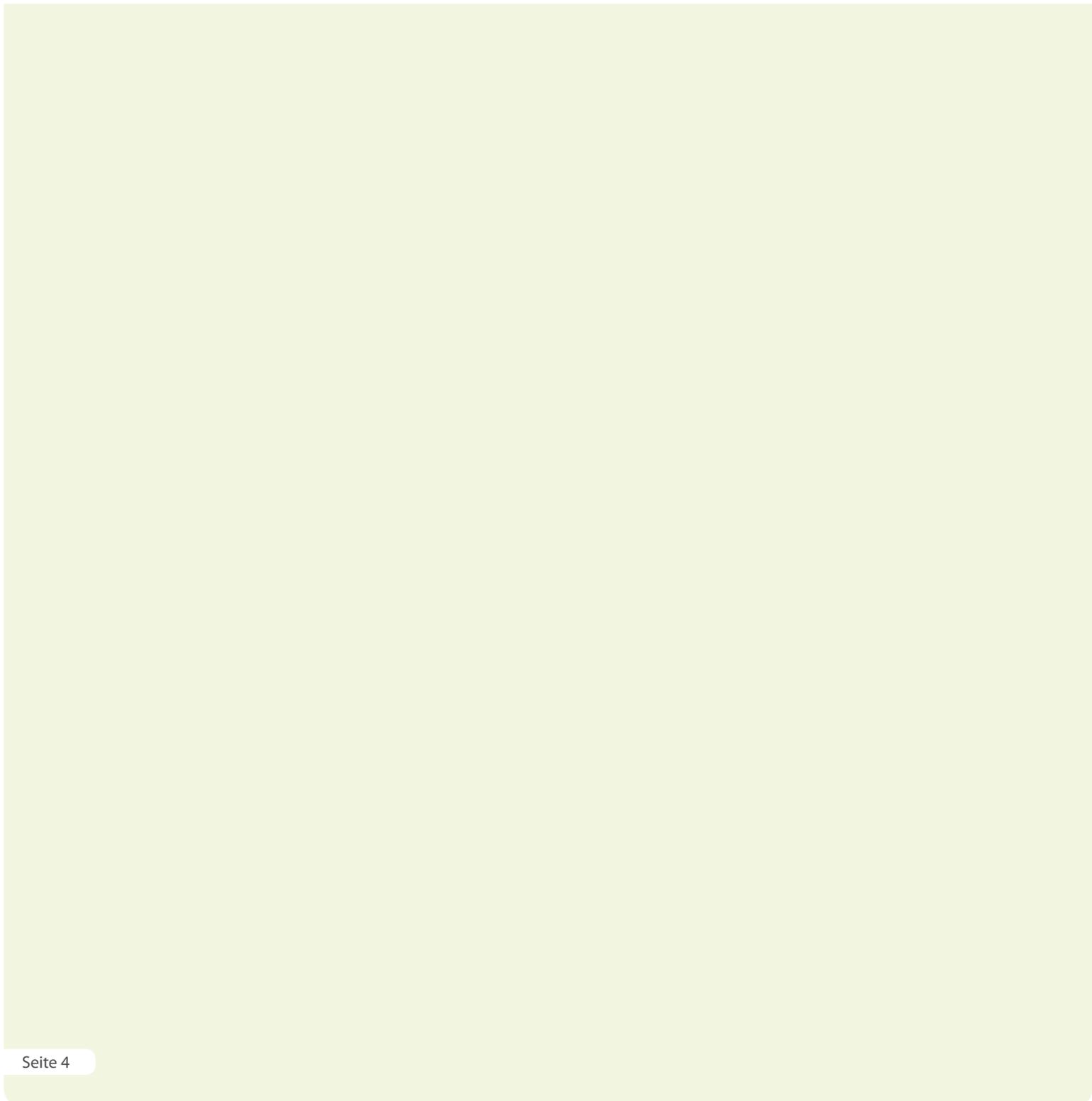
Der Europäische Sozialfonds ist das zentrale arbeitsmarkt-politische Förderinstrument der Europäischen Union. Er leistet einen Beitrag zur Entwicklung der Beschäftigung durch Förderung der Beschäftigungsfähigkeit, des Unternehmergeistes, der Anpassungsfähigkeit sowie der Chancengleichheit und der Investition in die Humanressourcen.





# Schulentwicklungs- begleitung in der Praxis

Weitere Schritte auf dem Weg  
zur Schule 2020





## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorbemerkung</b>	<b>6-7</b>
<b>Einleitung</b>	<b>8-9</b>
<b>Schulentwicklungsbegleitung – eine gute Basis</b>	<b>11-15</b>
<b>Aus der Praxis: Schulentwicklungsbegleitung in der StädteRegion Aachen</b>	<b>17-39</b>
<b>Das Aachener Modell zur kulturellen Schulentwicklung</b>	<b>41-51</b>
<b>Begleitung bei der Entwicklung kommunaler Bildungsprofile</b>	<b>53-65</b>
<b>Partner für Bildung: Partner für Schulentwicklung</b>	<b>67-68</b>
<b>Bildnachweise</b>	<b>70</b>



## Vorbemerkung

Schulen sind lernende Systeme - wenn sich Rahmenbedingungen ändern, können sie nicht anders, als sich ebenfalls zu verändern. Viele Schulen stellen sich Herausforderungen - zum Teil aus eigener Motivation, zum Teil aufgrund äußerer Umstände. Professionelle externe Begleitung kann die Gestaltung von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen unterstützen und fördern - ob es um die Umsetzung neuer Unterrichtsmodelle in heterogenen Lerngruppen oder die wertschätzende Beziehungsgestaltung und Zusammenarbeit geht, Schulen neu gegründet werden oder fusionieren müssen oder ob sie bestimmte Themen, zum Beispiel kulturelle Bildung, systematisch in ihrem Profil verankern wollen. Schulentwicklungsbegleitung kann die Schulleitung und Kollegien entlasten, so dass alle Beteiligten ihre Kraft und ihre Ideen in die Veränderungsprozesse investieren können.

Aus diesem Grund hat der Arbeitskreis „Schulentwicklung“ im regionalen Bildungsnetzwerk der StädteRegion Aachen das Angebot der Schulentwicklungsbegleitung für die Schulen der Region 2011 konzeptioniert und umgesetzt. Begleitend dazu erschien der Reader „Auf dem Weg zur Schule 2020“. Seitdem arbeiten zwölf eigens für die regionalen Anforderungen fortgebildete Schulentwicklungsbegleiter und -begleiterinnen für das Bildungsbüro und stellen den Schulen ihr Wissen und ihre Kompetenz zur Verfügung.

Sie unterstützen mittlerweile zahlreiche Schulen aller Schulformen in der StädteRegion Aachen bei verschiedensten Zielstellungen. Auch Städte und Gemeinden in der StädteRegion erhalten Unterstützung bei der Gestaltung kommunaler Bildungsprofile und institutionsübergreifender Prozesse zum Thema Bildung. Ein besonders erwähnenswertes Projekt ist auch die Begleitung bei der (Weiter-)Entwicklung kultureller Profile von fünf Modellschulen in Kooperation mit Kulturexperten in der Region.



Der nun vorliegende zweite Reader zur Schulentwicklungsbegleitung in der StädteRegion Aachen will Einblicke in die Praxis geben: Auf der Basis von Interviews mit Beteiligten zeigt er an exemplarischen Beispielen, welche Ziele erreicht werden konnten, identifiziert Gelingensbedingungen und veranschaulicht die Prozesse und die daraus entstandenen Erträge aus der Sicht der Schulen und Kommunen.

Ein ganz besonderer Dank geht an Adolf Bartz für seine Arbeit als Interviewer und Autor.

**„In einem wankenden Schiff fällt um,  
wer stillsteht und sich nicht bewegt.“**

*Ludwig Börne*

## Einleitung

### **Externe Begleiter unterstützen Schulen bei ihrer (Weiter-) Entwicklung und helfen regionale Prozesse zu gestalten**

Schulen entwickeln sich – ob sie das wollen oder nicht, ob es ihnen bewusst ist oder nicht: aufgrund externer Einflüsse wie Aufträgen durch das Schulministerium oder Veränderungen im Umfeld der Schule. Schule sowie interner Einflüsse wie Wechsel der Schulleitung oder Anregungen aus Fortbildungen. Die Frage ist also nicht, ob Schulen sich entwickeln, sondern ob sie ihre Entwicklung selbstständig gestalten. Angesichts der vielfältigen Entwicklungsaufgaben, die in den nächsten Jahren auf die Schulen zukommen (Stichworte: Ganztagschule, Schule als „Lebensort“, demografische Entwicklung, Inklusion, regionale Bildungslandschaft) wird es darum gehen, Inspirationen und Energien für Veränderungsziele zu erzeugen, vorhandene Handlungsspielräume auszuloten und auszubauen, Ressourcen effektiv zu nutzen, neue Konzepte und Arbeitsformen zu entwickeln und neue Partner zu gewinnen.

Diese Herausforderung kann das System Schule nicht aus sich selbst heraus meistern. Nachhaltige Schulentwicklung braucht eine externe Begleitung, die bei der Prozessgestaltung berät und unterstützt und dabei die Autonomie und die Verantwortung der Schule für ihre Ziel- und Prioritätensetzung, ihre Selbstentwicklung und die Festlegung der Reihenfolge ihrer Entwicklungsschritte achtet. Externe Schulentwicklungsbegleiter bieten inhaltlich-konzeptionelle Anregungen und Prozessberatung. In Absprache mit der Schulleitung moderieren sie den Schulentwicklungsprozess. Das Konzept zur Schulentwicklungsbegleitung hat eine Arbeitsgruppe des regionalen Bildungsnetzwerkes BildungsRegion Aachen mit Vertretern aus Schulen, schulpsychologischen Beratungsstellen und dem Kompetenzteam für die StädteRegion Aachen entwickelt. Auf dieser Basis hat das Bildungswerk Aachen im Auftrag des Bildungsbüros zwölf professionelle Schulentwicklungsbegleiter qualifiziert.

Diese Kompetenzen können auch Städte und Gemeinden bei der Gestaltung bildungsbezogener Prozesse nutzen: Die Stadt Aachen hat beispielsweise im September 2012 Schulentwicklungsbegleiterinnen und -begleiter hinzugezogen, als sie ein Konzept für die Zusammenlegung und Schließung von Förderschulen vor Ort im Rahmen einer Schulentwicklungswerkstatt erarbeitet hat. Die 50 Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus Verwaltung,



Schulaufsicht, Schulen, Eltern, Schülern und Bildungsexperten aus der Politik haben in der Werkstatt eine gemeinsame Empfehlung zur Problematik für den städtischen Schulausschuss erarbeitet. Zwischenzeitlich hat der Ausschuss die Empfehlung zu diesem schwierigen Thema unverändert beschlossen und damit einem Konzept zugestimmt, das unter Mitwirkung aller Beteiligten in einem demokratischen Prozess entstanden ist. Diesen Prozess haben die externen Prozessbegleiter moderiert und damit nicht zuletzt entscheidend zu dessen Gelingen beigetragen.

Schulentwicklungsbegleitung ist für mich eine unverzichtbare Säule im heutigen Bildungsverständnis: einem Verständnis, das auf die Partizipation Betroffener, gesellschaftliche Teilhabe und Gestaltung der Bildungslandschaft vor Ort setzt.



**Wolfgang Rombey**

Stadtdirektor a. D. und  
Vorsitzender der Bildungskonferenz  
der StädteRegion Aachen





## Schulentwicklungsbegleitung Eine gute Basis

- Was leistet Schulentwicklungsbegleitung?
- Ziele und Inhalte der Qualifizierung von Schulentwicklungsbegleiterinnen und -begleiter in der StädteRegion Aachen
- Qualitätssicherung der Arbeit durch Praxisrunden und Kooperation
- Schulentwicklungsbegleitung in der Praxis
- Wie können Schulen und Kommunen externe Prozessbegleitung erhalten?

# Schulentwicklungsbegleitung: Eine gute Basis

Gabriele Roentgen

Um zukunftsfähig zu bleiben – und ihre Schülerinnen und Schüler zukunftsfähig zu machen - betreiben Schulen Schul- und Unterrichtsentwicklung. Entscheidend dabei ist, nicht nur auf äußere und innere Faktoren - zum Beispiel gesetzliche Vorgaben oder Folgen des demographischen Wandels - zu reagieren, sondern die Entwicklungsrichtung und den Entwicklungsprozess selbst aktiv zu steuern.

Es ist bekannt, dass Selbstwirksamkeit ein entscheidender Faktor bei der Burnout-Prophylaxe ist und wesentlich zur Arbeitszufriedenheit beiträgt. Die Initiative zu ergreifen und die Entwicklung der eigenen Schule in die Hand zu nehmen und aus eigener Motivation voran zu treiben, kann alle beteiligten Personen in der Schule und die Schule insgesamt dazu führen, sich nicht als fremdbestimmtes „Opfer“ äußerer Umstände oder als nur ausführende Organe zu betrachten, sondern ein Selbstbild wirksam werden zu lassen, das von (zumindest Teil-)Autonomie und Selbstwirksamkeit geprägt ist.

## **Eine solche Selbstentwicklung ist nur dann von nachhaltiger Wirksamkeit,**

- wenn die einzelnen Initiativen und Vorhaben eine gemeinsame Zielrichtung haben und miteinander vereinbar sind,
- wenn sie an die Interessen und Energien im Kollegium anknüpfen,
- wenn die Dringlichkeit, sich weiter entwickeln zu müssen, und die Attraktivität des angestrebten Zielzustands zusammenwirken,
- wenn Aufwand und Ertrag in einem vertretbaren Verhältnis stehen,
- wenn der systemische Zusammenhang von Unterricht, Erziehung, Personalentwicklung, Kommunikation und Organisation beachtet wird und
- wenn die Schulentwicklung in der Phasenabfolge von Initiierung über die Implementierung zur Institutionalisierung langfristig angelegt ist.

Insgesamt ist Schulentwicklung ein hoch komplexer Prozess, bei dem um mehr als Optimierung geht. Denn Innovationen sind mit einer Transformation der Ziele, Werte und leitenden Professionsbilder verbunden. Ein solcher Transformationsprozess gelingt aussichtsreicher, wenn er durch eine externe Schulentwicklungsbegleitung unterstützt wird.

Eine externe Begleitung entlastet alle in der Einzelschule an Schulentwicklung arbeitenden Menschen von der Schulleitung über die Kolleginnen und Kollegen, die Eltern und je nach Art der Schule auch die Schülerinnen und Schüler. So muss etwa die Schulleitung nicht den schwierigen Spagat leisten, einerseits Positionen zu vertreten und auf eine gemeinsame Zielrichtung hinzuwirken und andererseits den Prozess ergebnisoffen zu moderieren.



Das ermöglicht ihr, ihre Positionen klar zu vertreten, ohne dass im Kollegium das Gefühl entsteht, die Schulleitung wolle ihr diese Positionen überstülpen. Die externe Begleitung wirkt auf diese Weise störungspräventiv und konfliktvermeidend; statt unproduktiver Rangkämpfe können sich Kollegium und Schulleitung auf die Klärung der inhaltlichen und konzeptionellen Kontroversen konzentrieren und diese – moderiert durch die Schulentwicklungsbegleitung – klären.

^ **Schulentwicklungsbegleiterinnen und -begleiter des Bildungsbüros und die Ausbilder Alfons Döhler und Ada-Sophia Luthé**

## Was leistet Schulentwicklungsbegleitung?

Grundlage für die Arbeit ist eine Vertrauensbeziehung zwischen der Schule und der externen Schulentwicklungsbegleiterinnen und -begleiter (ab hier abgekürzt: SEB). Sie bildet sich auf der Grundlage eines klaren Kontrakts, mit dem die Rollen und Aufgaben der Akteure in der Schule und ihrer Begleitung geklärt werden. Sie wird gestärkt, wenn die Schule die externe Begleitung als kompetent erlebt und wenn die Begleitung glaubwürdig eine Haltung der Allparteilichkeit vermittelt. Externe SEB beraten und unterstützen die Schulleitungen und die Steuergruppen bei der Prozessgestaltung und achten dabei die Autonomie und die Verantwortung der Schule für ihre Ziel- und Prioritätensetzung. In Absprache mit Schulleitung, Steuergruppen und Kollegium moderieren sie den Schulentwicklungsprozess in den einzelnen Phasen: Zielformulierung, Erarbeitung einer „Prozessarchitektur“, konkrete Verlaufsplanung, Moderation von Steuergruppensitzungen und je nach Thema die Gestaltung von Fortbildungstagen. Sie geben Hinweise, welche Expertinnen oder Experten für anstehende Thementage oder Fortbildungen zu empfehlen sind. Dabei achten sie auf Effektivität und Transparenz des Prozesses und auf die Einbindung aller Beteiligten.

## Ziele und Inhalte der Qualifizierung von Schulentwicklungsbegleiterinnen und -begleitern (SEB) in der StädteRegion

Voraussetzung für die Arbeit der SEB ist, dass sie selbst von den Anliegen der Schulentwicklung be„geist“ert sind, ausreichend Erfahrung im System Schule und/oder der Beratung von Bildungsorganisationen haben sowie über ein hohes Maß an kommunikativen und sozialen Kompetenzen verfügen. Das Bildungsbüro hat zwölf SEB für diese Aufgaben qualifiziert. Sie stehen den Schulen seit zwei Jahren zur Verfügung. Sie behandeln alle Fälle streng vertraulich, ihre Arbeit erfolgt unter Schweigepflicht.

Die SEB, die im Auftrag des Bildungsbüros arbeiten, wurden durch das Bildungswerk Aachen fortgebildet, brachten aber schon viel Erfahrung mit: Sie kommen aus Schulen oder arbeiten seit Jahren mit Schulen zusammen. Sie verfügen über professionelles Know-How zu Prozessbegleitung, Veränderungsmanagement, Organisationsentwicklung, Kommunikation und Beratung in Schulen. Die Qualifizierung zielte vor allem auf die für die Begleitertätigkeit notwendige Haltung ab. Dazu gehören das Wissen um das komplexe System Schule, Feinfühligkeit im Wahrnehmen der Möglichkeiten und Grenzen der Beteiligten, Respekt vor der Autonomie und der Eigenverantwortung der Akteure in der Schule, Kreativität im Aufspüren von Lösungen, „Standing“ in kritischen Situationen, Klarheit über die eigene Rolle, Reflexionsfähigkeit und ein vielfältiges Methodenrepertoire. Die Ausbildung vermittelte in theoretischen Einheiten und praktischen Übungen deshalb Know-How in Bezug auf Inhalte, Konzepte, Haltungen und Methoden bzw. Instrumente.

## **Qualitätssicherung der Arbeit durch Praxisrunden und Kooperation**

Die Qualität der Arbeit der SEB sowie deren Sicherung oder Ausbau ist der entscheidende Faktor für die erfolgreiche Begleitung der Schulen. Deshalb gilt diesem Bereich auch besondere Aufmerksamkeit. Alle fünf bis sechs Wochen treffen sich die SEB zu „Praxisrunden“. Hier findet ein strukturierter Erfahrungsaustausch statt und ein erfahrener Fortbildner leitet den Austausch mit der Methode der kollegialen Fallberatung an. Bei Bedarf können die SEB Supervision durch die Schulpsychologinnen der Stadt Aachen und der StädteRegion Aachen in Anspruch nehmen.

Die SEB absolvieren regelmäßige Fortbildungen zu aktuellen Themen, zum Beispiel zu „Inklusion“ oder „kulturelle Schulentwicklung“. Zusätzlich trägt ein Austausch über die Grenzen hinweg zur weiteren Qualifizierung der Kolleginnen und Kollegen bei: Die deutschsprachige Gemeinschaft Belgiens beschäftigt ebenfalls Schulentwicklungsbegleiter und auch die Niederländer stellen ihren Schulen dieses Begleitangebot zur Verfügung. Das Bildungsbüro organisiert den kontinuierlichen Austausch und die gemeinsamen Fortbildungen

## **Schulentwicklungsbegleitung in der Praxis**

Die Anlässe der Schulen für die Inanspruchnahme der externen Schulentwicklungsbegleitung sind unterschiedlich und reichen von der Zusammenlegung oder der Neugründung von Schulen bis hin zur Profilierung bestimmter inhaltlicher Schwerpunkte. In Kooperation

mit der „Arbeitsstelle kulturelle Bildung in Schule und Jugendarbeit NRW“ arbeiten außerdem fünf Schulen mit professioneller Begleitung an der Entwicklung und Profilierung zu Schulen mit kulturellem Profil (siehe auch Seite 41-51).

Im regionalen Bildungsnetzwerk der StädteRegion Aachen greifen auch Kommunen auf die Ressource Schulentwicklungsbegleitung zurück (siehe auch Seite 53-65).

## Wie können Schulen und Kommunen externe Prozessbegleitung erhalten?

### Schritt 1

Schulen oder Kommunen wenden sich mit ihrer Anfrage an das Bildungsbüro. Die Voraussetzung dafür ist eine breite Zustimmung zur externen Begleitung in den verantwortlichen Gremien (zum Beispiel Lehrerkonferenz, Schulkonferenz, Schulausschuss oder Stadtrat), da die Begleitung die freiwillige Teilnahme der Mitwirkenden voraussetzt.

### Schritt 2

Das Bildungsbüro schlägt eine/n geeignete/n SEB vor. Die gemeinsame Arbeit kann beginnen, wenn beide Seiten sich eine vertrauensvolle Zusammenarbeit vorstellen können.

### Schritt 3

Auf der Basis von gemeinsamen Planungsgesprächen werden die voraussichtlichen Kosten des Prozesses ermittelt. Die Schulen bringen für die Finanzierung eigene Mittel, zum Beispiel aus dem eigenen Fortbildungsbudget oder Beiträge des Fördervereins ein. Sollten die finanziellen Mittel der einzelnen Schule nicht ausreichen, so kann über das Bildungsbüro ein Antrag an den Verein „Partner für Bildung“ gestellt werden, der Kostenanteile im Rahmen des zur Verfügung stehenden Budgets übernimmt.

### Haben Sie Interesse an der Schulentwicklungsbegleitung?

#### Haben Sie Fragen? Sprechen Sie uns an.

StädteRegion Aachen • A 43 Bildungsbüro

Gabriele Roentgen

E-Mail: [gabriele.roentgen@staedteregion-aachen.de](mailto:gabriele.roentgen@staedteregion-aachen.de)

[www.staedteregion-aachen.de/bildungsbuero](http://www.staedteregion-aachen.de/bildungsbuero)

Weitere Informationen zum Angebot der Schulentwicklungsbegleitung der StädteRegion Aachen finden Sie hier:

[www.staedteregion-aachen.de/seb](http://www.staedteregion-aachen.de/seb)





## Aus der Praxis: Schulentwicklungsbegleitung in der StädteRegion Aachen

- Eine Zwischenbilanz auf der Grundlage von Interviews mit Beteiligten
- Exemplarische Prozesse im Überblick
- Ergebnisse der Interviewstudie

# Aus der Praxis: Schulentwicklung in der StädteRegion Aachen

Adolf Bartz

## Eine Zwischenbilanz auf der Grundlage von Interviews mit Beteiligten

Im Rahmen und nach Abschluss der Qualifizierung für die Schulentwicklungsbegleitung haben die Schulentwicklungsbegleiterinnen und -begleiter (SEB) erste Aufträge wahrgenommen. Die Erfahrungen und Wirkungen aus diesen ersten Prozessen der Schulentwicklungsbegleitung wurden durch Interviews mit den Schulleiterinnen und Schulleitern beteiligter Schulen und einem Schulentwicklungsbegleiter erkundet. Daraus lassen sich Einsichten für den Nutzen von Schulentwicklungsbegleitung und für die Weiterentwicklung des Konzepts und der Qualifizierung gewinnen. Die Angaben zu den beteiligten Schulen beziehen sich auf das Schuljahr 2012/13.

### Katholische Grundschule Passstraße Aachen

Die zweizügige Schule hat einen hohen Anteil von Schülern mit Migrationshintergrund. Von den 214 Schülerinnen und Schülern nehmen 165 am Offenen Ganztags teil. Wegen dieser hohen Zahl hat die Schule einen Zug als gebundenen Ganztags eingerichtet, an dem alle Schülerinnen und Schüler teilnehmen; in den Parallelklassen nimmt ein Teil nicht am Ganztagsangebot teil. Die Klassen werden von einem Klassenleitungs-Tandem (eine Lehrkraft – eine Erzieherin) geführt. Die Zahl der Pädagoginnen und Pädagogen an der Schule ist in den letzten Jahren von acht Lehrerinnen und Lehrern auf 30 Personen (Lehrkräfte, pädagogische Fachkräfte, Schulsozialarbeit) angestiegen. Anlass für die Schulentwicklungsbegleitung war deshalb die Frage, wie die Zusammenarbeit in multiprofessionellen Teams gestaltet werden kann.

### Gemeinschaftsgrundschule Alsdorf Kellersberg-Ost

Die GGS Alsdorf Kellersberg-Ost ist mit Beginn des Schuljahrs 2012/13 aus der Fusion der bisherigen Grundschule Alsdorf-Ost und der Grundschule Alsdorf-Kellersberg entstanden. Die Leitung liegt bei der Schulleiterin der bisherigen Grundschule Kellersberg, während die Schulleiterin der Grundschule Ost die Leitung einer anderen Grundschule übernommen hat. Zurzeit hat die fusionierte Schule 185 Schülerinnen und Schüler verteilt auf neun Klassen; 75 Kinder mit Migrationshintergrund; 55 Kinder sind ganztätig in der Schule. An der Schule unterrichten zwölf Lehrerinnen und Lehrer, drei Muttersprachler, von denen einer Islamischen



**Elfriede Kosch**  
Schulleiterin  
Gemeinschafts Grundschule  
Alsdorf-Kellersberg

Religionsunterricht erteilt, und zwei Sozialpädagogen. In den außerunterrichtlichen Angeboten der OGS arbeiten zwei sozialpädagogische Fachkräfte und vier Betreuerinnen. In beiden Kollegien gab es gegenüber der Fusion Vorbehalte: Für das Kollegium in Kellersberg war die Fusion mit einem Standortwechsel in einen Stadtteil mit einem geringeren Sozialimage verbunden. Das Kollegium der Grundschule Ost befürchtete, dass ihr das Konzept aus Kellersberg übergestülpt werden sollte, weil die Schulleiterin von dort kam und das Kollegium dort größer war als das in Alsdorf-Ost. Zudem unterschieden sich die pädagogischen Konzepte, Regeln und Rituale beider Schulen und die Fantasien über die jeweils andere Schule weckten Bedenken und Sorgen vor der Fusionierung. Aufgabe der Schulentwicklungsbegleitung war entsprechend, das Zusammenwachsen der beiden Kollegien mit dem Ziel zu unterstützen, eine gemeinsame Schule zu werden.

#### **Vierte Gesamtschule Aachen**

Die 4. Gesamtschule ist eine vierzügige Schule im Aufbau und hat zur Zeit einen 5. und 6. Jahrgang mit insgesamt 217 Schülerinnen und Schülern. Dazu gehören auch Schülerinnen und Schüler mit sonderpädagogischem Förderbedarf. Das Kollegium besteht zur Zeit aus 17 Lehrerinnen und Lehrern (Stand Schuljahr 2012/2013). Je ein Mann und eine Frau nehmen als „Couple“ eine Klassenleitung wahr. Hinzu kommen eine Sozialpädagogin und zwei Förderschullehrkräfte. Die Schule wird an der Sandkaulstraße zwei gegenüberliegende Standorte haben (Jahrgänge 5-8 und Jahrgänge 9-13). Der Umbau der bisherigen Realschule wird 2014 begonnen. Bei der Bauplanung war die Schule beteiligt, so dass das künftige Gebäude dem pädagogischen Konzept der Schule entsprechen wird.

Die Schule hat, angeregt durch eine Schulhospitation des gesamten Kollegiums in zwei Reformschulen in Berlin und Potsdam, ein Förderkonzept entwickelt, in dem Förderung – insbesondere in der Form der Lernbüros in den Fächern Deutsch, Englisch, Mathematik, Gesellschaftslehre und Naturwissenschaften – kein Zusatz, sondern in den Unterricht und die Lernprozessgestaltung integriert ist.

Die Schulentwicklungsbegleitung hatte die Aufgabe, den Aufbau der Schule und insbesondere die Entwicklung und Erprobung eines gemeinsamen Lern- und Förderkonzepts zu unterstützen.

### Schulentwicklungsbegleiter

Willi Beckers, Rektor im Ruhestand, war Lehrer an der Hauptschule Aldenhoven, einer der ersten Schulen in Nordrhein-Westfalen, die als Teamschule arbeitete und in der eine Lehrergruppe die Verantwortung für die pädagogische Arbeit in einer Doppeljahrgangsstufe

übernahm. Er wurde dann Leiter der Grundschule Aldenhoven und führte dort den Gemeinsamen Unterricht (GU) von Kindern mit und ohne Behinderungen ein. Zudem übernahm er Aufgaben bei der Fortbildung zum Unterricht mit ausländischen Schülerinnen und Schülern und zum GU sowie in der Schulleitungs- und Moderatorenfortbildung der Bezirksregierung Köln.

Er ist aktuell neben seinen Aufgaben in der Begleitung von Schulentwicklung im Vorstand des „Stammhaus Jülich“, einer Einrichtung für Menschen mit Behinderungen, tätig.

Er hat vier Grundschulen begleitet. Dabei ging es in zwei Fällen um die Fusion von zwei Grundschulen und in den beiden anderen Fällen um die Weiterentwicklung des Unterrichts mit dem Schwerpunkt „Kollegiale Hospitation“.



**Willi Beckers**  
Schulentwicklungsbegleiter

## Exemplarische Prozesse im Überblick

### Schulentwicklungsbegleitung bei der Fusion der Grundschulen Alsdorf-Kellersberg und Alsdorf-Ost

#### Anliegen

Moderation und Begleitung bei der Entwicklung eines neuen Schulkonzepts im Rahmen eines Fusionsprozesses

#### Stationen

##### Dezember 2010 bis Januar 2011

Zwei Sitzungen mit den Schulleiterinnen zur Konzeptentwicklung

##### Januar 2011 bis Juni 2011

Einrichtung einer Steuergruppe bestehend aus den beiden Schulleiterinnen und je drei Vertreterinnen der beiden Schulen.

Drei Sitzungen mit folgenden Themen:

1. Entwicklung einer tragfähigen Arbeitsgrundlage, erste Arbeitsziele,
  2. Festlegung inhaltlicher Schwerpunkte: Schulentwicklung und Fusionsplanung
- Durchführung und Auswertung einer Befragung der Lehrerinnen und Lehrer zum Fusionsprozess

##### November 2011

Erste gemeinsame pädagogische Konferenz beider Kollegien:  
Unterstützung beim Teambildungsprozess, Zielklärungsübung  
„Was ist eine gute Schule?“, Leitbildentwicklung für die „neue“ Schule

##### Dezember 2011

Steuergruppensitzung: Aktualisierung des Fusionskonzeptes,  
Planung regelmäßiger gemeinsamer Lehrerkonferenzen

### Januar 2012 bis Mai 2012

Sechs gemeinsame Lehrerkonferenzen: Entwicklung eines Personalkonzeptes, Bildung von Arbeitsgruppen zur Vorbereitung wichtiger pädagogischer Entscheidungen, Ablaufplanung des Umzugs, Raumverteilung, Entwicklung einer Schulordnung für Kinder, Eltern und Lehrkräfte, Verständigung auf Unterrichtswerke, Einschulungsmodalitäten, Namensgebung der neuen Schule, Konzeptentwicklung Offener Ganztags, Hausaufgabenkonzept, Reflexion des Prozesses

### Nach den Sommerferien 2012

Der Umzug ist abgeschlossen, die neue Schule „GGS Alsdorf Kellersberg-Ost“ nimmt ihre Arbeit auf.

### September 2012 bis Januar 2013

Zwei Steuergruppensitzungen und eine Lehrerkonferenz:  
Bilanz zum Fusionsprozess, Planung der weiteren Arbeit

### Februar 2012

Pädagogische Ganztagskonferenz „Auf dem Weg zum Leistungskonzept der GGS Alsdorf Kellersberg Ost“

### Mai 2012

Pädagogische Ganztagskonferenz „Auf dem Weg zum Förderkonzept der GGS Alsdorf Kellersberg Ost“

# Schulentwicklungsbegleitung beim Aufbau der 4. Aachener Gesamtschule

## Anliegen

Moderation und methodische Unterstützung bei der Konzept- und Teamentwicklung an der neu gegründeten Gesamtschule

## Stationen

### Herbst 2011

Unterstützung beim Teambildungsprozess zu Beginn (neues Kollegium, neue Schulleitung), Moderation von Konferenzen zu Themen wie Konzeptentwicklung, pädagogische Grundhaltung, Erziehungsverständnis und Regelwerk

### Mai 2012

Gemeinsame dreitägige Exkursion des gesamten Kollegiums nach Berlin zur Evangelischen Schule Berlin-Zentrum (esbz), Hospitation und begleitender Workshop Intensive Beratung des weiteren Wegs und Entscheidung, wichtige Bausteine des Berliner Konzepts in das Schulprofil der 4. Gesamtschule einzuarbeiten („ein bisschen Reformschule geht nicht“)

### September 2012

Einrichtung einer „Strukturgruppe“ mit dem Auftrag, die Kommunikationsstrukturen im Kollegium weiterzuentwickeln

### Oktober 2012

Ganztagskonferenz mit Jenni Leonard (Mittelstufenkoordinatorin der esbz) zur Überprüfung und Nachbesserung der neuen Lernformen (Lernbüros, Projekte, Werkstätten)

### Januar 2013

Besuch von Prof. Gerald Hüther, Margret Rasfeld (Schulleiterin der esbz) und Schülerinnen der esbz in der 4. Gesamtschule: gemeinsame Konferenz mit Lehrkräften, Schülerinnen und Schülern und Eltern zum Austausch über „neue Schulen“

### März 2013

Zwei Nachmittags-Workshops zur Bestandsaufnahme: Stand der Dinge, Kommunikationsstrukturen, Integration der neuen Kolleginnen und Kollegen, Codex zur Zusammenarbeit im Kollegium, Weiterentwicklung des Individuellen Lernens, Review: Regelwerk und pädagogische Geschlossenheit

## Ergebnisse der Interviewstudie

### Motive für die Nachfrage nach Schulentwicklungsbegleitung

Die Anlässe für die Anforderung von Schulentwicklungsbegleitung hängen von der Situation und den Entwicklungsperspektiven und –aufgaben der einzelnen Schule ab. Die Schulentwicklungsbegleitung ist deshalb nur hilfreich, wenn sie sich auf die Problemsicht der Schule und das Thema einlässt, das für die betroffene Schule relevant ist. Während die Angebote schulübergreifender Schulleitungsfortbildung generelle Entwicklungs- und Evaluationsinstrumente vermitteln, kann sich die Schulentwicklungsbegleitung passgenau und flexibel auf den situativen Unterstützungsbedarf der Schule einstellen und Lösungen anregen sowie Instrumente zur Verfügung stellen, die genau zur Schule und ihrer Situation passen.

### Beispiele für die Schulentwicklungsthemen und die Fragen, die dazu veranlassen, Schulentwicklungsbegleitung in Anspruch zu nehmen

#### **Bildung multiprofessioneller Teams**

Wie können Unterricht und außerunterrichtliche Angebote im Offenen Ganztag besser aufeinander abgestimmt werden? Wie kann die multiprofessionelle Zusammenarbeit der Lehrpersonen, der Erzieherinnen und Erzieher sowie der Schulsozialarbeit koordiniert werden? Wie kann gewährleistet werden, dass es einheitliche, abgesprochene und gemeinsam getragene Regeln und Verhaltenserwartungen an die Kinder gibt? Wie kann das Klassenmanagement, zum Beispiel durch die verbindliche Einrichtung eines Klassenrats, vereinheitlicht werden? Wie gelingt es, dass die Entwicklung und das Lernen der einzelnen Kinder in ihrer individuellen Einzigartigkeit und in Kenntnis ihrer individuell unterschiedlichen Lebenslagen im gemeinsamen Zentrum der Aufmerksamkeit all der Personen stehen, die mit den Kindern zu tun haben?

#### **Fusion von zwei Schulen**

Wie können die Kollegien und ihre unterschiedlichen Kulturen zusammengeführt werden? Wie können wechselseitige Vorbehalte abgebaut werden? Wie kann durch Austausch und Vereinbarung aus den zwei Schulen und Kollegien eine gemeinsame Schule werden? Günstig war dabei, dass die politischen Entscheidungen zur Fusionierung und zum neuen Standort getroffen waren und es deshalb nur um eine Frage ging: „Es ist, wie es ist. Wie gehen wir nun damit um?“

### **Veränderung der Schule und ihrer Ausgangsbedingungen**

Dass sich die Schule verändert hat, wurde von allen Beteiligten erfahren und erlebt. Wie können Veränderungen aber bewusst gestaltet werden? Welche Prozessstruktur und -gestaltung sind dafür erforderlich und nützlich?

### **Entwicklung eines Leitbilds**

Wie kann die Schule entscheiden, welche Themen für ihre Weiterentwicklung relevant sind und welche Prioritäten gesetzt werden sollen? Wie können aus der Leitbildentwicklung die Themen der Schulentwicklung generiert werden?

### **Unterrichts- und Lernprozessgestaltung**

Das Kollegium hatte aufgrund von Schulhospitationen eine Vorstellung entwickelt, wie sie den Unterricht mit dem Ziel individueller Förderung gestalten will. Wie können diese Zielvorstellungen aber in den Schulalltag umgesetzt werden? Wie kann der Unterricht durch kollegiale Hospitation geöffnet und auf dieser Grundlage durch Austausch und Verständigung weiter entwickelt und verbessert werden?

### **Beratung, Hospitation und Austausch in einem Schulnetzwerk**

Wie können die Kontakte zu anderen Schulen hergestellt werden? Welche Schulen kommen für einen solchen Kontakt in Frage, weil sie an vergleichbaren Themen und Vorhaben arbeiten? Welche Schulen haben bereits Problemlösungen und Konzepte entwickelt und stehen für eine Hospitation zur Verfügung? Ist die SEB im Schul- und Bildungsbereich gut vernetzt, kann sie der Schule hilfreiche Kontakte vermitteln.

### **Vergewisserung durch den externen Blick auf die Schule**

Gibt es blinde Flecken in der Selbst- und Problemwahrnehmung? Da die SEB nicht in die Arbeitsbeziehungen und die Geschichte der Schule verstrickt sind, gelingt es ihnen besser, auf solche blinden Flecken aufmerksam zu machen.

### **Problemwahrnehmung in der Schule**

Welche Probleme sind für die Weiterentwicklung der Schule relevant? In welchem Problemzusammenhang stehen sie? Gibt es Probleme hinter den von der Schule wahrgenommenen Problemen? Die SEB bietet hier die Möglichkeit einer Spiegelung, die die Schule anregt, ihre Problemsicht zu hinterfragen, zu vertiefen und zu revidieren.

### **Schwierige Beziehungen in der Schule und zwischen Schulleitung und Schulaufsicht**

Welche Emotionen rufen diese Schwierigkeiten hervor? Wie können die Beteiligten mit ihren Emotionen so umgehen, dass sie nicht unklug aus der Emotion heraus handeln und dadurch zu einer Eskalation der Konflikte beitragen? Da die SEB nicht emotional verwickelt und belastet sind, können sie dabei unterstützen, die Emotionen und ihre Ursachen zu klären und gestörte Beziehungen wieder herzustellen.

### **Bilder der Schulleitung vom Kollegium**

Wie kann die Schulleitung ihr Bild vom Kollegium überprüfen? Wie kann sie verhindern, dass die in der Regel unbewussten Bilder die Wahrnehmung der Motivationen und Entwicklungspotenziale blockieren und dadurch das Kollegium demotivieren? Die SEB können hier als Externe der Schulleitung einen neuen Blick auf das Kollegium eröffnen und ihr damit eine Revision ihres negativen Bildes ermöglichen.

### **Schulleitungshandeln als Vorgesetzte**

Wie kann die Schulleitung ihre Vorgesetztenrolle klar wahrnehmen, ohne die kollegialen Austausch- und Verständigungsprozesse zu gefährden? Die SEB können in ihrer Rolle der Unterstützung Aufgaben übernehmen, die diese Prozesse fordern, zum Beispiel die Moderation von Fortbildung und pädagogischen Tagen. Die Lehrkräfte sind eher bereit, von den SEB Rückmeldungen und Empfehlungen anzunehmen als von der Schulleitung.

### **Positionierung der Schulleitung**

Wie kann die Schulleitung ihre Sichtweisen und Positionen vertreten, ohne dass das Kollegium den Eindruck gewinnt, sie wolle sie den Lehrkräften überstülpen? Wie wird die Erfahrung ermöglicht, dass die Schulleitung und das Kollegium in unterschiedlichen Rollen gemeinsam die Verantwortung für den Aufbau einer neuen Schule oder die Weiterentwicklung der Schule wahrnehmen? Die SEB können hier die Schulleitung durch die Leitung von pädagogischen Konferenzen und Pädagogischen Tagen entlasten, weil dann die Schulleitung ihre Positionen gleichberechtigt mit dem Kollegium und deshalb klarer einbringen kann.

### **Die Schulleitung als Partei**

Wie kann bei der Fusion von Schulen verhindert werden, dass die Schulleitung als Partei wahrgenommen wird, weil sie von einer der beiden fusionierten Grundschulen kam?

Wie kann sie dennoch ihre Konzepte und Zielvorstellungen in den gemeinsamen Entwicklungsprozess einbringen? Auch hier war die externe Moderation von Prozessen und pädagogischen Konferenzen zwingend erforderlich.

### **Die Schulleitung als Partei**

Wie kann bei der Fusion von Schulen verhindert werden, dass die Schulleitung als Partei wahrgenommen wird, weil sie von einer der beiden fusionierten Grundschulen kam? Wie kann sie dennoch ihre Konzepte und Zielvorstellungen in den gemeinsamen Entwicklungsprozess einbringen? Auch hier war die externe Moderation von Prozessen und pädagogischen Konferenzen zwingend erforderlich.

## **Wie Schulentwicklungsbegleitung gelingt**

Schulentwicklungsbegleitung in Anspruch zu nehmen, muss auf der freiwilligen Entscheidung der Schule beruhen. SEB darf nicht – zum Beispiel durch die Schulaufsicht – verordnet werden. Die SEB müssen ohne Zeit- und Erwartungsdruck sowie ohne inhaltliche Vorgaben arbeiten können. Verbindlichkeit entsteht und Beliebigkeit wird vermieden, weil und indem die Schule die Verantwortung für einen Prozess der Schulentwicklung übernimmt, der zu Ergebnissen führt. Das setzt das Vertrauen des Bildungsbüros in die SEB und den Verzicht auf eine Misstrauenskontrolle voraus in dem Bewusstsein, dass es Rückmeldungen von der Schule oder den SEB geben wird, wenn etwas schief läuft. Voraussetzung dafür, sich auf das schulspezifische Entwicklungstempo einzulassen, ist, dass der Kontrakt zwischen Schule und SEB die Dauer der Begleitung zwar festlegt, aber eine Veränderung und Nachkontraktierung zulässt. Tendenziell wird der Zeitbedarf eher unterschätzt und deshalb ist bei der Absprache wichtig, Spielräume für die Berücksichtigung von Abweichungen zwischen Planung und Realisierung vorzusehen und finanziell abzusichern.

Die wichtigste Gelingensbedingung ist wechselseitiges Vertrauen: Die SEB vertrauen auf den Willen und die Kompetenz der Beteiligten in den Schulen, Veränderungen selbst gestalten zu wollen und zu können. Die Schule vertraut auf die Kompetenz und Expertise der SEB für Schulentwicklung. Das Vertrauen kann sich im Kollegium nur dann bilden, wenn nicht der Eindruck entsteht, dass die SEB von der Schulleitung genutzt werden, um ihre Sicht und ihre Interessen durchzusetzen. Vertrauen erfordert deshalb eine Haltung der Allparteilichkeit der SEB.

Vertrauen setzt den Verzicht der SEB auf Missionierung voraus. Sie muss der Schule auf der Spur sein, statt die Schule und die Beteiligten auf ihre Spur bringen zu wollen. Sie gibt zwar Impulse dafür, wie die Schule ihre Richtung und ihren Weg finden kann, darf aber nicht in eine

Richtung lenken. Deshalb ist wichtig, dass die SEB nicht darauf bestehen, ihrem Plan zu folgen, sondern sich auf das einlassen und das aufgreifen, was aktuell möglich ist und wo situativ die Motivation und die Aufmerksamkeit des Kollegiums liegen. Denn Vertrauen setzt voraus, anzuhören, was die Schule plant, und dann dazu Resonanzen zur Verfügung zu stellen.

Dass die SEB extern sind, stellt dabei eine Chance dar, denn das ermöglicht, dass sie der Schule andere Wahrnehmungen als die internen zur Verfügung stellen. Das kann auch ermutigen: während die Schulen dazu neigen, das Glas halb leer zu sehen, orientieren die SEB darauf, es halb voll zu sehen. Dass die SEB der Schule auf der Spur sind, liegt nicht nur in ihrer Verantwortung, sondern hängt auch von der Haltung der Schule ab. Sie muss ihre Rolle als Auftraggeber klar und selbstbewusst wahrnehmen. Dieses Selbstbewusstsein zeigt sich dann aber auch darin, die eigene Problemsicht nicht um jeden Preis durchsetzen zu wollen, sondern mit der externen Problemsicht der SEB abzugleichen und ggf. zu revidieren.

Ob sich ein wechselseitiges Vertrauensverhältnis entwickelt, entscheidet sich bereits bei der Gestaltung des Erstkontakts zwischen SEB und Kollegium. Als besonders hilfreich hat sich dabei erwiesen, dass die SEB ermöglichen, die unterschiedlichen Sichtweisen und insbesondere alle Bedenken offen zu äußern. Denn aus dieser Erfahrung entsteht das Gefühl, dass die Lehrerinnen und Lehrer angehört, ernst genommen und beteiligt werden und dass ihnen nichts übergestülpt werden soll.

Um die Schule dabei zu unterstützen, dass sie sich auf Schwerpunkte konzentriert und bei der Bearbeitung der Schwerpunktthemen zugleich die laufende Arbeit und weitere Themen und Aufträge berücksichtigt, müssen die SEB die Fähigkeit haben, von außen und von oben auf den Schulentwicklungsprozess zu schauen. Nur dann können sie der Schule und dem Kollegium eine Orientierung und Übersicht geben, die bei der Verwicklung in die vielfältigen Aufgaben des Schulalltags leicht verloren gehen. Es geht um kluges Navigieren in einer Entwicklungslandschaft, statt sich in der Fülle unterschiedlicher Themen und Anforderungen zu verlieren.

Die Verantwortung muss zwischen SEB und Schule klar geteilt werden – mit der Konsequenz, dass die SEB nicht der Schule die Verantwortung für ihren Schulentwicklungsprozess und dessen Ergebnisse abnehmen oder gar operative Aufgaben wie die Beschaffung von Sponsoren oder die Verschriftlichung und Dokumentation von Vereinbarungen und Beschlüssen übernehmen. Die SEB müssen den Prozess so gestalten, dass die Schulleitung in ihrer Rolle gestärkt wird und die Schulleitung wie das Kollegium Kompetenzen entwickeln, die es ihnen ermöglichen, die weitere Prozessgestaltung selbst übernehmen zu können.



## Der Kontakt und Kontrakt zwischen Schule und Schulentwicklungsbegleitung

Als Schule den Kontakt zum Bildungsbüro aufzunehmen ist erst sinnvoll, wenn in der Schule ein bewusster Entwicklungsprozess in Gang gekommen ist und die Schule auf dieser Grundlage klar definieren kann, was genau ihr Bedarf an Begleitung ist. Sind die Erwartungen an die SEB geklärt, können geeignete SEB ausgewählt werden und es kann festgelegt werden, wie die SEB in die Schule, ihre Strukturen und Abläufe und den Stand der Schulentwicklung eingeführt werden. Dafür sind zum Beispiel eine Begehung der Schule und der Einblick in Dokumente ebenso sinnvoll wie eine Übersicht zu den geltenden Konferenzbeschlüssen oder zu pädagogischen Konzepten sowie zu schulinternen Evaluationen oder Ergebnissen der externen Qualitätsanalyse.



Bei der Vereinbarung muss die Beziehung zwischen SEB und Schulleitung abgesprochen sein. Dabei müssen die SEB deutlich machen, dass sie ihren Auftrag nur erfüllen können, wenn sie genügend Spielraum für die Beziehungsgestaltung zum Kollegium haben und wenn nicht beim Kollegium der Eindruck entsteht, die SEB seien der verlängerte Arm der Schulleitung. Dies erfordert eine Klärung der Rollen und der Verantwortung zwischen Schulleitung und SEB: Die SEB sind für die Gestaltung des Schulentwicklungsprozesses und die Schulleitung für die inhaltlich-pädagogische Konzeptentwicklung verantwortlich. Die SEB übernehmen zum Beispiel die Prozessgestaltung und Moderation von Sitzungen mit der Steuergruppe, dem ganzen Kollegium und Pädagogischen Tagen, während die Schulleitung für die Umsetzung im Alltag der Schule zuständig ist.

Wenn diese Rollenteilung auch dem Kollegium klar ist, wird der Schulleiter durch die SEB gestärkt und der Eindruck einer Konkurrenz vermieden. Auf diese Weise werden Leitungsposition und -kompetenz der Schulleitung nicht in Frage gestellt. Die klare Teilung der Verantwortung zwischen Schule und SEB kann auch einer Konsumentenhaltung entgegenwirken, die die Schule daran hindern würde, ihre Schulentwicklung selbst in die Hand zu nehmen.

Eine wichtige Aufgabe der SEB ist die Prüfung, ob die Strukturen und Abläufe in der Schule entwicklungsförderlich sind. Die Vereinbarung zwischen Schulleitung und SEB sollte deshalb festlegen, in welchen Schritten der Schulentwicklungsprozess gestaltet werden soll und welche Strukturen, zum Beispiel durch die Einrichtung einer Steuergruppe, dafür zu schaffen sind. Das setzt voraus, dass sich die SEB und die Schule über die Einschätzung der Probleme, des Entwicklungsstands und der Entwicklungspotenziale verständigen.

Im Kontrakt muss zudem die Finanzierung geregelt werden. Aus der Sicht der Schulen reicht - insbesondere an kleinen Schulen - das Fortbildungsbudget nicht aus, um die SEB zu finanzieren. Ohne einen Zuschuss, der durch den Verein „Partner für die Bildung“ zur Verfügung gestellt wurde, wäre die Schulentwicklungsbegleitung an der Mehrzahl der Schulen nicht finanzierbar gewesen. Und auch dann hatte die Finanzierung Grenzen zur Folge: Sie reicht zum Beispiel nicht aus, um über den gemeinsamen Entwicklungsprozess hinaus gezielte Angebote wie Kleingruppenfortbildungen oder –trainings für die Personen zu ermöglichen, die Schulentwicklung nicht verstehen und sich in den Entwicklungsprozess nicht einbringen können.

Hilfreich war die Haltung eines Schulträgers, der die Schulentwicklungsbegleitung finanzierte, weil er ein Interesse daran hatte, dass die Fusion der beiden Grundschulen möglichst konflikt- und störungsfrei abläuft. Auf Dauer wird die Schulentwicklungsbegleitung nur tragfähig sein, wenn dafür eine Mischfinanzierung aus dem Fortbildungsbudget der Schule und Zuschüssen durch die Kommunen, das Land oder andere Träger und Stiftungen gewährleistet ist.

## Die Zusammenarbeit zwischen Schule und Schulentwicklungsbegleitung

Welche Schwerpunkte die SEB setzen und in welchen Schritten sie vorgeht, ist an jeder Schule unterschiedlich. So haben sich SEB an einer Schule zunächst auf die Schulleitung konzentriert und ihr ein Coaching angeboten. Erst danach wurde der Prozess auf die Steuergruppe und das Kollegium ausgeweitet. In anderen Schulen beschränkte sich die Arbeit mit der Schulleitung auf die Klärung und die Vereinbarung des Auftrags und die SEB bezogen sich von Beginn an auf die Zusammenarbeit mit der Steuergruppe und dem Kollegium. Dazu diente als erster Schritt eine Lehrerversammlung, damit alle einbezogen werden. Bei der Begleitung der Schulfusion ging es dabei darum, durch eine gemeinsame Konferenz der beiden Schulen ein Jahr vor der Fusionierung die beiden Kollegien in einen Austausch zu bringen und wechselseitige Erwartungen zu klären. An anderen Schulen wurde zunächst eine Steuergruppe eingerichtet, die die Schulentwicklungsvorhaben koordiniert und kollegiumsinterne Fortbildungen plant und vorbereitet.

Wie auch immer der Einstieg in den Prozess der Begleitung gestaltet ist: Die SEB müssen im weiteren Prozess zwei Aufgaben wahrnehmen:

1. **Die SEB beraten auf der einen Seite die Schulleitung** und ermutigen sie bei Bedarf, Strukturentscheidungen zu treffen, die das Handlungsfeld der Lehrkräfte und den Rahmen, in dem sie sich gestaltend bewegen, verändern. Sie stehen zudem für die Beratung der Schulleitung zur Verfügung, wenn im Prozess der Schulentwicklung

Spannungen und Störungen auftreten und die Schulleitung nicht sicher ist, wie sie damit umgehen soll. Sie können auch die Schulleitung coachen, wenn es zum Beispiel Schwierigkeiten gibt, das pädagogische Konzept der Schule gegenüber der Schulaufsicht zu vertreten und abzusichern.

2. **Die SEB beraten auf der anderen Seite das Kollegium** und moderieren Austausch- und Verständigungsprozesse in pädagogischen Konferenzen oder Tagen.

***Wichtig ist: Die Schulentwicklungsbegleitung ist zeitlich begrenzt und muss einen klaren Abschluss haben. Denn sie hat zum Ziel, sich selbst überflüssig zu machen, indem die Schulleitung und das Kollegium die Fähigkeit erwerben, ihren Prozess der Weiterentwicklung selbst zu gestalten, und aus der Begleitung die Zuversicht schöpfen, mit den weiteren Herausforderungen und Veränderungen selbst klar kommen zu können.***

Allerdings wäre es eine Verschwendung von Kompetenzen und Expertise - insbesondere im Hinblick auf die vertiefte Kenntnis der Schule, die die SEB im Prozess der Begleitung gewinnen -, wenn sich an diesen Abschluss nicht eine Vereinbarung zu weiteren punktuellen Interventionen der SEB anschließt, zum Beispiel in Form telefonischer Beratung der Schulleitung auf Anfrage oder als gelegentliche Moderation einer Besprechung, bei der Schwierigkeiten abzusehen sind. Machen diese Anschlusskontakte deutlich, dass es einen erneuten Bedarf für die Entwicklungsbegleitung bei einem neuen Thema und Vorhaben gibt, sollten die SEB beauftragt werden, die die Schule bereits aus dem vorangehenden Auftrag kennen.

**Sinnvoll erscheinen drei Schritte bei der Gestaltung der Zusammenarbeit:**

1. **Die SEB übernehmen in der Situation der Schulentwicklung, für die sie angefragt sind, die Leitung der Besprechungen** des Kollegiums, der Steuergruppe und ggf. weiterer Gruppen.
2. **Die Leitung der Besprechungen geht auf die Schule über.** Die SEB beschränken sich in dieser Phase auf die Gestaltung und Moderation Pädagogischer Tage.
3. **Die Schule übernimmt die weitere Gestaltung** ihres Entwicklungsprozesses. Bei schwierigen Situationen stehen die SEB aber noch als Ansprechpartnerinnen oder -partner zur Verfügung – insbesondere für die Schulleitung.

Die Absprache dieser Phasen und insbesondere der dritten Phase sollte frühzeitig erfolgen, denn sie gibt der Schulleitung das Gefühl von Sicherheit.

## Wirkungen und Ergebnisse der Schulentwicklungsbegleitung

Die Lehrerkollegien erleben die Schulentwicklungsbegleitung als Ausdruck der Wertschätzung. Sie haben das Gefühl, dass ihre hohe Belastung durch Aufgaben und Anforderungen anerkannt wird, indem ihnen eine wirksame Unterstützung angeboten wird. Voraussetzung dafür ist der wertschätzende Umgang der SEB mit dem Kollegium und ein hohes Maß an Moderations- und Prozessgestaltungs-kompetenz.

### Dabei wirkt die Schulentwicklungsbegleitung auf zwei Ebenen:

1. Sie trägt zum Gelingen der schulspezifischen Entwicklungsvorhaben bei.
2. Sie wirkt als Vorbild und stellt auf diese Weise der Schulleitung und den Lehrkräften Wissen und Praxisinstrumente zur Verfügung, die sie in ihrer weiteren Entwicklung nach Abschluss der Begleitung eigenständig verwenden können.

So sorgten die SEB zum Beispiel für eine höhere Effektivität von Besprechungen, indem sie die Kultur des Small talks in Besprechungen durch Ergebnis- und Zielorientierung in die Schranken wiesen. Sie machten auf diese Weise deutlich, wie Besprechungen und Konferenzen geleitet und moderiert werden sollten. Sie sorgten für die Einsicht in den Sinn von Evaluation, indem sie sie auf die Schulentwicklungsbegleitung selbst anwandten und – mit möglichst wenig Aufwand – nach Besprechungen und nach jedem Entwicklungsschritt einsetzten, um sich der Wirksamkeit zu vergewissern und zu überprüfen, ob die SEB und die Schulentwicklung noch auf dem richtigen Weg sind.

Die SEB weckten durch ihre Prozessmoderation die Bereitschaft des Kollegiums, Verantwortung für die Entwicklung und Umsetzung der pädagogischen Konzepte zu übernehmen. Auf diese Weise wurden diese Konzepte zum Eigentum des Kollegiums und dieses Gefühl stärkte die Motivation, das Engagement und die Identifikation mit der Schule.

Das Ziel, Klarheit darüber zu haben, wie die pädagogischen Konzepte in den Alltag umgesetzt werden können, wurde – so das Fazit einer Schulleiterin – erreicht. Als Ergebnis hat ihre Schule einerseits wichtige Erfahrungen und Kompetenzen gewonnen und andererseits Produkte wie das Schulprogramm, das Logbuch und die Strukturen für die pädagogische Arbeit erstellt und jetzt in der Hand. Die Kollegien gewinnen auf diese Weise die Einsicht in die Notwendigkeit einer systematischen und dauerhaften Schulentwicklung.

Zudem förderten die SEB die Kooperation im Kollegium. Sie wirkten einer Lagerbildung, Prinzipienreiterei und Besserwisserei entgegen und bauten wechselseitiges Misstrauen ab. Das führte zum Beispiel bei der Schulfusionierung zu einer deutlichen psychischen Entlastung, förderte die Bereitschaft zur Offenheit im Umgang miteinander und ermöglichte den beiden Kollegien, sich mehr und mehr auf gemeinsame Regelungen bei akuten Problemsituationen sowie auf längerfristig wirksame Konzepte wie die Schulordnung oder das Förderkonzept zu verständigen.

Auf diese Weise gelang es auch, Rituale und Konzepte auszuprobieren, die bisher nur an einer Schule eingeführt und an der anderen Schule zunächst abgelehnt worden waren. So führte zum Beispiel das Ausprobieren des offenen Tagesbeginns dazu, dass er nun an der neuen gemeinsamen Schule etabliert ist. Darüber hinaus hat die Schulentwicklungsbegleitung Neuerungen angeregt, die zwar auf den vorangehenden Erfahrungen der beiden Kollegien beruhen, aber in dieser Form vorher an keiner der beiden Grundschulen vorhanden waren. Das Ziel, dass bei der Fusionierung von zwei Grundschulen aus zwei Kollegien ein Kollegium entsteht, wurde durch die Schulentwicklungsbegleitung so auf den Weg gebracht, dass es von den beiden Kollegien nun eigenständig weiter verfolgt und erreicht werden kann.

Die SEB bestärken das Kollegium und die Schulleitung bei ihren Vorhaben und ihrem Vorgehen, sie ermutigen und geben Sicherheit. Sie schärfen zugleich die Achtsamkeit, indem sie zum Beispiel darauf orientieren, auch bei Entscheidungsdruck erst dann zu handeln, wenn die Problemsituation analysiert worden ist und Alternativen abgewogen worden sind. Sie fördern auf diese Weise das Gefühl von Selbstwirksamkeit bei der Gestaltung von Schulentwicklung: „Wir haben nicht nur Probleme, sondern wir sind auch in der Lage, mit ihnen klar zu kommen – und das ermutigt uns, uns neuen Herausforderungen zu stellen.“ Die Folgewirkung bei der Schulleitung – so eine Interviewäußerung -: „Ich habe weniger schlaflose Nächte.“

## Konsequenzen für die Schulentwicklung

Die Schulentwicklungsbegleitung hat als Ergebnis und Wirkung nicht nur zur Folge, dass Probleme geklärt, Entwicklungsblockaden abgebaut und Entwicklungsvorhaben erfolgreich umgesetzt werden konnten. Sie hat zugleich dazu beigetragen, dass die Schulen sich im Sinne lernender Organisationen Wissen und Instrumente für ihre eigenständige Weiterentwicklung angeeignet haben. Auf diese Weise konnten sie Gelingensbedingungen für die Schulentwicklung besser einschätzen, ihr Wissen über die systemischen Zusammenhänge und die Komplexität von Schulentwicklung erweitern und klären, wie Schulentwicklungsprozesse gestaltet werden sollten.

## Die Komplexität von Schulentwicklung

Schulentwicklung ist immer ein komplexes Vorhaben. Denn auch wenn es um begrenzte Projekte geht, müssen diese in ihrem systemischen Zusammenhang gesehen werden, damit es nicht zu Überschneidungen oder gar negativen Folgewirkungen für andere Entwicklungsvorhaben kommt. Das Ziel, Probleme zu lösen und Komplexität zu reduzieren, lässt sich in Entwicklungsprozessen aber nicht widerspruchsfrei erreichen. Denn der Entwicklungsprozess löst nicht nur Probleme, sondern erzeugt zugleich neue Probleme und er reduziert nicht nur Komplexität, sondern kann sie umgekehrt erhöhen. So ergibt sich aus der Vielfalt von Lehrerarbeitsgruppen die neue Anforderung, für einen Austausch und die Koordination zwischen den Gruppen und für eine einheitliche Zielorientierung zu sorgen: Wie kann für alle der rote Faden bei der Schulentwicklung sichtbar sein und bleiben?

Zudem endet Schulentwicklung nie: Ist ein Thema wie zum Beispiel die Vereinbarung von Regeln und Verhaltenserwartungen an die Schülerinnen und Schüler abgeschlossen, entwickelt sich daraus ein neuer Entwicklungsbedarf. Er geht einerseits in die Richtung Ausweitung, indem zum Beispiel die Gestaltung der Beziehung zu den Eltern und die Art und Weise, wie Elterngespräche geführt werden, zum neuen Thema wird: Wie werden alle Beteiligten über die Regelvereinbarungen informiert und wie können die Schülerinnen und Schüler sie als verbindlich erfahren und umsetzen? Zum anderen geht es um die Weiterentwicklung der Beziehungen in den multiprofessionellen Teams von Lehrkräften, Erzieherinnen und Erziehern sowie Schulsozialarbeit: Wie kann die Kommunikation und Kooperation wirksam gestaltet und wie kann mit Störungen umgegangen werden? Das ist anspruchsvoller, weil es dabei um die eigene Person geht. Und dann kann sich im Entwicklungsprozess bei einem anderen Thema ein hohes Bewusstsein der Dringlichkeit herausbilden: Wie kommen wir mit unseren schwierigen Schülerinnen und Schülern klar?

Dabei ist klar: Kommen neue Themen in den Blick, können sie nicht immer und sofort bearbeitet werden. Vielmehr geht es darum, zunächst die aktuellen Vorhaben so abzuschließen, dass sich Routinen herausgebildet haben und die Mehrzahl der Beteiligten das Gefühl hat, damit in Zukunft klar kommen zu können. Deshalb ist zu prüfen, wie die neuen Themen an aktuelle Themen angedockt und so berücksichtigt werden können, dass sie nicht zum Abbruch laufender Vorhaben führen. Schulentwicklung setzt also ein Bewusstsein dafür voraus, dass Themen nicht als erledigt abgehakt werden können. Sie weist vielmehr die Struktur einer Spirale auf, in der Themen auf einem höheren Niveau und in anderen Zusammenhängen immer wiederkehren.



## Gelingsbedingungen der Schulentwicklung

Schulentwicklung braucht Druck und Zug und erfordert eine gute Balance von Freiwilligkeit und Verbindlichkeit. Ganz wichtig ist, die Stellhebel zu finden und die entsprechenden Entscheidungen zu treffen, die mit hoher Wirksamkeit verbunden sind, und Strukturen zu schaffen, die die Schulentwicklung auf Dauer tragen. Die Schulleitung muss als Führungskoalition die vereinbarten Maßnahmen und Vorhaben mittragen. So gelang es in einer Schule, kollegiale Unterrichtshospitationen und kollegiales Coaching einzuführen, weil die Schulleitung für die erforderlichen Bedingungen sorgte und dadurch deutlich machte, dass diese Vorhaben ihr wichtig waren.

Dass die bewusste Gestaltung der Schulentwicklung mit zusätzlichem Aufwand (vor allem für Verständigung und Absprachen) verbunden ist, muss allen Beteiligten klar sein und von ihnen akzeptiert werden. Das setzt voraus, dass die Ergebnisse und Wirkungen von Schulentwicklungsvorhaben zu einer langfristigen Entlastung und zu mehr Zufriedenheit führen. Eine solche Wirkung hat zum Beispiel die Bildung von Klassenleitungs-Tandems in der Grundschule, bei denen jeweils eine Lehrkraft und eine Erzieherin kooperieren, erzielt.

Bei dem Umgang mit Belastungen ist die Heterogenität des Kollegiums zu achten. Der Aufwand an Zeit und Engagement in der Schulentwicklung muss entsprechend unterschiedlich verteilt werden – allerdings so, dass niemand aus dem Schulentwicklungsprozess ganz ausgeschlossen ist.

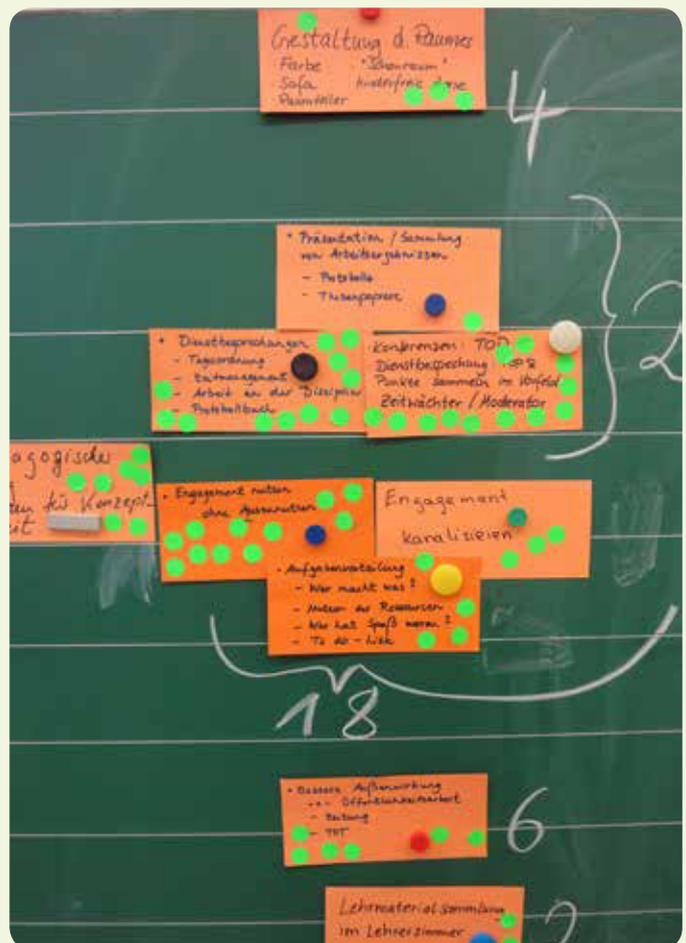
Schulentwicklung braucht einerseits weit reichende Visionen und muss sich andererseits immer auf das beziehen und das aufgreifen, was situativ und aktuell möglich ist. Sie muss deshalb die Ausgangsbedingungen für die Weiterentwicklung der Schule berücksichtigen. Statt aber über die Mängel bei der Ausstattung und den personellen und finanziellen Ressourcen oder über schwierige Schülervoraussetzungen zu klagen, sollten die Bedingungen realistisch eingeschätzt werden: Wo setzen sie Grenzen? Welche Ziele sind unter den gegebenen Bedingungen realistisch zu erreichen? Statt darüber zu jammern, dass die Rechts- und Verwaltungsvorschriften – insbesondere die Vorgaben zur Leistungsbewertung – der Entwicklung einer neuen Lernkultur enge Grenzen setzen, sollte die Schule prüfen, wie und in welchem Maß ein kreativer Umgang mit den Vorschriften die erforderlichen Gestaltungsspielräume gewährleisten kann.

Die SEB müssen entsprechend die Klärung und Entwicklung von Konzepten mit der pragmatischen Orientierung verbinden, wie sie dann realistisch umgesetzt werden können, und die Umsetzung muss Folgen haben, die als positiv erlebt werden. Wichtig ist dabei vor allem, sich auf das zu konzentrieren, was die Schule selbst beeinflussen kann, statt auf das, wo sie von anderen abhängig ist.

Schulentwicklung muss kohärent gestaltet sein, sodass für jeden ersichtlich ist, wie sich die Bearbeitung der aktuellen Vorhaben und Themen aufeinander beziehen und verknüpfen lässt. Der rote Faden, der für eine Klammer zwischen unterschiedlichen Themen und Vorhaben sorgt, muss für alle sichtbar sein und auch dann für Überblick und Orientierung sorgen, wenn die Schulentwicklung Komplexität steigert. Deshalb muss sich der Schulentwicklungsprozess auf einige wenige Schwerpunkte konzentrieren, um zu vermeiden, dass die Fülle von Themen und Vorhaben zu einer Überforderung führt. Hier gilt der Grundsatz: Weniger ist mehr. Bei Irritationen, ob die Schule noch auf dem richtigen Weg ist, und bei neuen Baustellen, die im Verlauf der Schulentwicklung in den Blick kommen und bei denen das Bewusstsein von Dringlichkeit entsteht, muss klar sein, wie sich die Schule auf die nächsten Vorhaben und Ziele verständigt: Wer bestimmt, was zur neuen Baustelle wird?

Für die Kohärenz von Schulentwicklungsprozessen reicht nicht aus, dass sie innerschulisch gewährleistet ist. Sie muss vielmehr durch die staatliche Steuerung von Schule durch das Land und die Kommune unterstützt werden. Gibt es hier Widersprüche, führt das zu Störungen im Entwicklungsprozess. So stießen an einer Schule die Koordination von Unterricht und außerunterrichtlichem Angebot, von Lehrkräften und sozialpädagogischen Fachkräften und die Verbesserung der Kooperation in multiprofessionellen Teams auf Schwierigkeiten, weil die Steuerungsebenen Schulaufsicht und Jugendhilfe nicht koordiniert sind und die Jugendhilfe zum Teil ohne Kenntnis der schulischen Vorgaben und Abläufe agiert.

Eine solche schulübergreifende Kohärenz setzt auch voraus, dass die Ziele und das Qualitätsverständnis von Schule auf der Steuerungsebene abgeglichen und vereinheitlicht werden. Es darf nicht sein, dass die Schule bei der Schulinspektion mit einem anderen Qualitätsverständnis und anderen Kriterien konfrontiert wird, als sie dann der Qualitätsbewertung beim Deutschen Gesundheitspreis zugrunde liegen. Und es darf auch nicht sein, dass die Schulaufsicht andere Schwerpunkte bei der Qualitätsentwicklung setzt, als die, die zum Beispiel im Qualitätstabelleau der Schulinspektion zugrunde gelegt werden. Ebenso sind die Schulentwicklung, ihre Begleitung und die staatlichen Fortbildungsangebote aufeinander abzustimmen.



Denn die SEB sollte durch weitere Fortbildungsangebote ergänzt werden. Dabei hat sich als Problem gezeigt, dass diese Angebote zum Teil nicht genau genug zu dem passen, was die Schule braucht.

Voraussetzung für gelingende Schulentwicklung sind Mut und Selbstvertrauen. Sie bilden sich nur dann heraus, wenn die Schule ihre Entwicklung als Selbstentwicklung gestalten kann und nicht nur nachvollziehen soll, was andere geplant und vorgeschrieben haben. Schulentwicklung wird blockiert, wenn sie mit einem hohen Maß an Dokumentationspflichten verbunden ist. Motivation und Energie für die Entwicklung stehen nur dann zur Verfügung, wenn der Nutzen für die eigene Schule klar ist und nicht das Gefühl entsteht, für andere (Schulaufsicht, Schulträger, Schulinspektion) arbeiten zu müssen.

Bei der Schulentwicklung müssen alle Betroffenen so gut wie möglich mitgenommen und zu Beteiligten werden. Das geht über das Kollegium hinaus und bezieht sich auch auf das weitere pädagogische Personal. Und da auch Eltern mitgenommen werden wollen, muss die Schulentwicklung auch ihre Beteiligung ermöglichen. Dabei kann es zu Spannungen und Störungen in der Zusammenarbeit kommen, denn die Beteiligten haben unterschiedliche Interessen und zeigen unterschiedlichen Einsatz. Wichtig ist hier, Spannungen und Störungen im Schulentwicklungsprozess als normal und als Indikator für die Lebendigkeit des Prozesses zu betrachten, statt sie um jeden Preis zugunsten kollegialer Harmonie vermeiden zu wollen. Sie sind ein Lernanlass. Ihre Bearbeitung kann vor allem dann förderlich sein, wenn sie in der Initiierungs- und Planungsphase ermöglichen, Folgewirkungen und Folgeprobleme frühzeitig in den Blick zu nehmen und Vereinbarungen für die Umsetzung zu treffen.

## **Empfehlungen: Wie sollte es mit der Schulentwicklungsbegleitung in der StädteRegion Aachen weitergehen?**

Damit die Zusammenarbeit von SEB und Schule gelingt, muss die Koordination auf den übergeordneten Ebenen verbessert werden. Das gilt für die Kooperation von Schulaufsicht und Jugendhilfe in den Grundschulen und es gilt für die Koordination von Schulentwicklung und Fortbildungsangeboten, zum Beispiel durch das Kompetenzteam. Diese Koordination zu verbessern, hängt nicht von den beteiligten Personen ab, sondern ist ein strukturelles Problem unterschiedlicher Zuständigkeiten, Weisungsbefugnisse und Vorgaben, die nicht immer aufeinander abgestimmt sind.

Eine solche Koordination ist vor allem dann wichtig, wenn die Schulentwicklungsbegleitung schulübergreifend mit dem Ziel vorgesehen wird, den Aufbau von Netzwerken zwischen Schulleitungen und Schulen zu unterstützen. Diese Netzwerke sind insbesondere für die Schulleitungen eine wichtige Hilfe und Unterstützung. Ein solcher Austausch der Schulen, die Schulentwicklungsbegleitung in Anspruch genommen haben, könnte auch dazu beitragen, einen Pool zu entwickeln und zu füllen, der Instrumente, Checklisten und Planungsraster, Musterformulare und –schreiben sowie Redaktionshilfen für die Weiterentwicklung des Schulprogramms, die Übersichten zu den Konferenzbeschlüssen und die Dokumentation der Schulentwicklung und der dabei entstandenen Vereinbarungen enthält.

Die Schulentwicklungsbegleitung darf nicht dazu führen, dass es zu einer Schere zwischen den Schulen kommt, die ihre Entwicklung aktiv und konstruktiv gestalten, und solchen Schulen, die sich Schulentwicklung nicht zutrauen. Wie können auch solche Schulen motiviert werden, sich mit dem Beistand der SEB auf Schulentwicklung einzulassen - und das unter der Voraussetzung, dass Schulentwicklungsbegleitung nicht zwangsweise verordnet werden kann, sondern auf Freiwilligkeit beruht? Wie kann die Hemmschwelle überwunden werden, Schulentwicklungsbegleitung in Anspruch zu nehmen? Positiv mag sich hier auswirken, dass die Schulentwicklungsbegleitung eine Sogwirkung erzeugen könnte, die auch die eher zögerlichen Schulen auf Dauer mitzieht.

Denn alle beteiligten Schulen und Schulleitungen haben die Schulentwicklungsbegleitung positiv erlebt und empfehlen sie den anderen Schulen als bedeutsames, genau und flexibel zur einzelnen Schule und ihrem Weiterentwicklungsbedarf passendes Unterstützungsangebot. Um es auf Dauer anbieten zu können, müssen professionell qualifizierte SEB in der erforderlichen Zahl zur Verfügung stehen. Damit die Schulen die Finanzierung der Schulentwicklungsbegleitung gewährleisten können, sind sie auf Zuschüsse angewiesen. Diese sollten standortgerecht sein, sodass Schulen mit besonderem Entwicklungsbedarf und einem schwierigen Umfeld deutlich besser versorgt werden als Schulen, in deren Einzugsgebiet einkommensstarke und bildungsnahe Eltern wohnen. Die Zuschüsse sollten sich zudem daran orientieren, in welchen Entwicklungssituationen die Begleitung besonders dringend und erforderlich ist.

Die bisher vorliegenden Erfahrungen zeigen: Die Schulentwicklungsbegleitung ist vor allem wichtig, wenn die Herausforderungen für Schulen und ihre Entwicklungsvorhaben sehr komplex sind, es im Kollegium nicht mehr geht, sich verfeindete Lager gebildet haben oder zwischen Kollegium und Schulleitung Konflikte aufgetreten sind, Schulen aufgelöst oder fusioniert werden, Schulen neu aufgebaut werden. Für Schulen, die diesen Kriterien entsprechen, sollte Grundsatz sein, dass sie einen Anspruch auf Schulentwicklungsbegleitung haben.





## Das Aachener Modell zur kulturellen Schulentwicklung

- Begleitung bei der (Weiter)Entwicklung des kulturellen Schulprofils am Beispiel des Berufskollegs Alsdorf
- Ergebnisse der Interviewstudie
- Arbeitsstelle „Kulturelle Bildung in Schule und Jugendarbeit NRW“ und die Kooperation mit dem Bildungsbüro der StädteRegion Aachen

# Das Aachener Modell zur kulturellen Schulentwicklung

Gabriele Roentgen

Im Arbeitskreis Schulentwicklung des Bildungsnetzwerks der StädteRegion Aachen wurde im Rahmen der Entwicklung von Unterstützungsangeboten für Schulen auch die Idee der Begleitung von Schulen bei der (Weiter-)Entwicklung ihres kulturellen Schulprofils geboren.

Warum schenkt der Arbeitskreis Schulentwicklung gerade der Verankerung von kultureller Bildung an Schulen besondere Aufmerksamkeit?

- Durch neuartige Formen des Lehrens im Bereich der kulturellen Bildung erhält die gesamte Schule vielfältige Anregungen auch für die Unterrichtsentwicklung.
- Der Ausbau der Ganztagschule bietet die Gelegenheit, die kulturellen Angebote aus der Randständigkeit heraus zu holen, die Schulen in die kulturelle Landschaft einer Region hinein zu öffnen und so auch außerschulische Expertinnen und Experten und deren Angebot in der gesamten Schule für die Kinder und Jugendlichen zur Verfügung zu stellen.
- Dabei ist kulturelle Bildung ein wichtiger Schlüssel zur Realisierung von Chancengerechtigkeit und individueller Förderung von Kindern und Jugendlichen. Kulturelle Bildung öffnet Welten: Sie ermöglicht eine Bildung mit und in den Künsten. Kinder und Jugendliche erfahren hierbei kognitive, körperliche und emotionale Anregungen. Dabei stehen die Stärken und Talente der Beteiligten im Fokus und bilden die Basis des gemeinsamen kreativen Prozesses. Durch das gemeinsame künstlerische Schaffen erleben Kinder und Jugendliche Selbstwirksamkeit. Im künstlerischen Prozess werden sie in ihrer Verschiedenheit und Individualität wertgeschätzt, sie fühlen sich ernst genommen und erfahren sich selbst als nützlich und kompetent.

Gute Gründe, die kulturelle Bildung im Rahmen der Schulentwicklungsbegleitung und der Profilierung von Schulen in der Region zu fördern.

Die qualifizierten Schulentwicklungsbegleiterinnen und -begleiter (SEB) des Bildungsbüros stehen auch für die Beratung und Begleitung bei der (Weiter-)Entwicklung des kulturellen Profils zur Verfügung. Gesucht wurde unter diesen Voraussetzungen ein Partner aus dem Bereich Kultur, der seine Expertise im Rahmen der Arbeit den Schulen ebenfalls zur Verfügung stellen kann.

Als Kulturpartner konnte die „Arbeitsstelle Kulturelle Bildung in Schule und Jugendarbeit NRW“ (Arbeitsstelle Kulturelle Bildung) gewonnen werden: Sie wurde 2009 gegründet vom NRW-Landesministerium für Schule und Weiterbildung (MSW NRW) und dem NRW-Landesministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport (MFKJKS NRW) sowie der Akademie Remscheid (Rechtsträger), u.a. mit dem Auftrag, kulturelle Bildung in regionalen Bildungsnetzwerken zu unterstützen (siehe auch Seite xx).

Damit war die Basis für das Aachener Modell zur kulturellen Schulentwicklung gelegt: Expertinnen und Experten bilden Beraterteams, die Schulen für die langfristige Begleitung auf dem Weg zur zu einem kulturellen Schulprofil zur Verfügung stehen.

Als wissenschaftlicher Berater für das Projekt konnte Prof. Dr. Hans-Günter Rolff gewonnen werden.

Fünf in einem Bewerbungsverfahren ausgewählte Schulen - das Gymnasium Herzogenrath, das Berufskolleg Alsdorf sowie die Aachener Schulen Grundschule Schönforst, Luise-Hensel-Realschule und Gesamtschule Brand - erhalten seit 2012/2013 durch ein Team von SEB und Kulturexperten spezialisierte Beratungsleistungen. Alle fünf Schulen haben das Ziel, Kulturschule zu werden und damit allen Kindern und Jugendlichen ihrer Schule im Laufe ihres schulischen Lebens aktive und rezeptive Möglichkeiten der Teilhabe an allen Sparten der kulturellen Bildung verlässlich zu ermöglichen, zum Beispiel an Theater, Tanz, Literatur oder Medien.

Die fünf Schulen, die sich als Pilotschulen auf diesen Veränderungsprozess eingelassen haben, sind mutig: Sie wissen, dass dies ein langfristiger und tiefgreifender Veränderungsprozess ist, der die gesamte Schule erfasst. Sie haben sich zusätzlich bereit erklärt, ihre Erfahrungen, die im Laufe der Entwicklung hin zur Kulturschule erworben werden, auch den übrigen interessierten Schulen in der StädteRegion Aachen zur Verfügung zu stellen.



◀ Den offiziellen Startschuss für das Projekt Kulturelle Schulentwicklung hat Landeschulministerin Sylvia Löhrmann am 6. März 2013 gegeben.

Ein weiterer zentraler Baustein des „Aachener Modells zur kulturellen Schulentwicklung“ sieht vor, dass neben der Arbeitsstelle Kulturelle Bildung in Schule und Jugendarbeit NRW und den SEB des Bildungsbüros die verschiedenen Kulturpartner, Künstlerinnen und Künstler aller Sparten sowie außerschulische Kultureinrichtungen in der Region langfristig und verlässlich ihre Expertise für die Kinder und Jugendlichen zur Verfügung stellen.

Ziel ist eine systematische Kooperation dieser engagierten Partner aus dem kulturellen Bereich mit den Schulen. Hierzu gehören aus dem Aachener Raum unter anderem die Barockfabrik, die Bleiberger Fabrik, die Kultur- und Theaterinitiative Aachen (AKuT) e.V., die Jugendkunstschule Aber Hallo e.V. aus Alsdorf, die Musikschulen und das Atelierhaus. Auch landesweite Initiativen der kulturellen Bildung wie das „nrw landesbüro tanz“ sind in das Aachener Modell zur kulturellen Schulentwicklung eingebunden.

Die Träger des Ganztags und die Untere und Obere Schulaufsicht sind als weitere Kooperationspartner unverzichtbar.

Von den Erfahrungswerten der Schulen mit kulturellem Bildungsprofil werden viele profitieren: Kinder und Jugendliche, die Projektpartner und alle anderen Schulen, die auf gute Beispiele und erprobte Konzepte zurückgreifen wollen.

# Begleitung bei der (Weiter)Entwicklung des kulturellen Schulprofils am Beispiel des Berufskollegs Alsdorf

Adolf Bartz

## Portrait der Schule

Das Berufskolleg Alsdorf in der Trägerschaft der StädteRegion Aachen hat einen gewerblich-technischen Schwerpunkt (Elektro-, Farb-, Metall- und Informationstechnik). Zusätzlich gibt es eine Abteilung Sozial- und Gesundheitswesen / Ernährungs- und Hauswirtschaft sowie die Abteilung Berufsvorbereitung und –orientierung. Die Schule hat 1.700 Schülerinnen und Schüler, überwiegend männlich, davon 200 mit einem Migrationshintergrund. Das Berufskolleg Alsdorf vermittelt alle Schulabschlüsse der Sekundarstufe I und II, d.h., dass der Hauptschulabschluss ebenso erworben werden kann wie die Fachhochschulreife oder das Allgemeine Abitur. Viele Schulabschlüsse werden in Kombination mit einem Berufsabschluss angeboten.

**Der folgende Text basiert auf einem Interview mit dem Schulleiter des Berufskollegs Alsdorf Thomas Becker, dem stellvertretenden Schulleiter Jürgen Weckler und der Koordinatorin für kulturelle Schulentwicklung Sabine Heister.**

## Der Prozess im Überblick

### Anliegen

Begleitung der Schule bei der (Weiter-)Entwicklung eines kulturellen Schulprofils

### Beginn

Juni 2012

### Stationen

#### seit September 2012

regelmäßige moderierte Sitzungen einer Steuergruppe, die die kulturelle Bildung an der Schule koordiniert und weiterentwickelt

#### Februar 2013

ganztägige Gesamtkonferenz mit Workshops zur Entwicklung von Ideen und Projekten zur kulturellen Bildung in den verschiedenen Bildungsgängen, Beauftragung der Steuergruppe

#### April bis Juni 2013

Sichtung und Systematisierung der Projektideen, Planung der Umsetzung im darauf folgenden Schuljahr

# Ergebnisse der Interviewstudie

## Der Stellenwert kultureller Bildung

Gerade weil die überwiegende Zahl der Schülerinnen und Schüler des Berufskollegs in ihrem Lebensumfeld kulturellen Angeboten nicht begegnen und wenig Anregungen bekommen, selbst kulturell aktiv zu werden, legt die Schule seit Jahren einen großen Wert auf kulturelle Bildung. Sie nimmt damit bewusst neben dem Bildungs- und Berufsqualifizierungsauftrag auch ihren Erziehungsauftrag wahr. Das Berufskolleg Alsdorf legt auch deshalb Wert auf Projekte kultureller Bildung, weil bei den berufsübergreifenden Fächern am Berufskolleg Musik, Kunst oder Darstellendes Spiel nicht vorgesehen sind. Kulturelle Bildung ist gewissermaßen ein „blinder Fleck“ und ihr muss man gerade deshalb besondere Aufmerksamkeit schenken.

Die kulturelle Bildung findet in der Form von außerunterrichtlichen Projekten statt, wird aber überall da, wo eine Ein- und Anbindung fachlich möglich ist, auch in den Unterricht integriert. Das Ziel ist dabei weniger die Orientierung auf den Konsum kultureller Angebote, sondern die Schülerinnen und Schüler sollen vorrangig aktiviert werden, sich selbst kreativ-künstlerisch zu betätigen und in diesem Medium neue Möglichkeiten der Selbsterfahrung zu entwickeln. Die Schülerinnen und Schüler lernen im Medium der Kunst „etwas anderes“ und sie lernen „etwas anders“, sie erfahren sich und neue Sachverhalte auf eine für sie ungewohnte Art und Weise.

Um im Hinblick auf die kulturelle Aktivität und die Schaffung kreativ-künstlerischer Produkte Verbindlichkeit zu schaffen, liegt der Schule daran, für die öffentliche Präsentation durch Kunst- und Fotoausstellungen sowie durch Musik-, Theater- und Tanzaufführungen zu sorgen. Die Präsentation macht den Schülern zugleich deutlich, dass sie ernst genommen werden und dass von ihnen deshalb auch erwartet wird, sich selbst ernst zu nehmen. Sich bei der Präsentation in öffentlichen Räumen zu zeigen, trägt auf diese Weise zur Persönlichkeitsentwicklung bei und erhöht die Fähigkeiten, sich auch in beruflichen Bewerbungssituationen gut zu präsentieren. Das wurde u.a. an körpersprachlichen Veränderungen bei den Schülern deutlich: Mimik, Gestik und Haltung machten einen Zuwachs an Selbstbewusstsein und Selbstachtung augenfällig sichtbar, jede Schülerin, jeder Schüler zeigte ein hohes Maß an Präsenz in für sie ungewohnten Umgebungen. Zu dem Gefühl, ernst genommen zu werden, trägt auch die Zusammenarbeit mit professionellen Musikern und Künstlern bei, die von den Schülerinnen und Schülern auf erfreulich positive Weise wahrgenommen und akzeptiert werden.

Die kulturelle Bildung ist für die Schule zudem eine Art Klammer, die klassen- und abteilungsübergreifende Begegnungen zwischen Schülerinnen und Schülern und auch Lehrerinnen und Lehrern ermöglicht. Eine solche Klammer ist in einer Schule wichtig, deren Unterricht in Abteilungen und Fachklassen mit der Folge organisiert ist, dass diese Gruppen unter sich bleiben. Neben den Lehrer-Funktionsgruppen zur Wahrnehmung außerunter-

richtlicher und fach- sowie abteilungsübergreifender Aufgaben ist das Schulleben und als ein wesentlicher Teil die kulturelle Bildung ein Garant dafür, dass sich eine Schulidentität ausbilden kann.

Die Angebote kultureller Bildung stützen sich auf die Bereitschaft vieler Lehrpersonen, sich in diesem Bereich – weit über die Unterrichtszeit hinaus – zu engagieren. Ein Motiv für diesen Einsatz ist die Erfahrung, dass in der Regel die Schülerinnen und Schüler in diesen Projekten ein ganz anderes, konstruktiveres Verhalten zeigen als im Unterricht und sich engagiert auf die kulturellen Aktivitäten einlassen. Ein Grund dafür liegt wohl darin, dass die Schülerinnen und Schüler bei der kulturellen Aktivität ihre Kompetenzen entwickeln, indem sie sie anwenden, und sich so als kompetent erleben. Für das kollegiale Engagement ist zudem wichtig, dass die Schulleitung einen großzügigen Gestaltungsspielraum und Unterstützung gewährt.

### **Anlass und Motivation, sich für die kulturelle Schulentwicklung zu bewerben**

Die Bewerbung für die Begleitung bei der Entwicklung zur Schule mit einem kulturellen Profil ging von der Erfahrung aus, dass es an der Schule zwar schon vielfältige kulturelle Aktivitäten gab, diese aber eher zufällig entstanden und überwiegend isoliert voneinander waren. Ein wesentliches Ziel war deshalb, die unterschiedlichen Aktivitäten zu einem Gesamtkonzept kultureller Bildung zusammenzuführen und als ein Profil- und Strukturmerkmal der Schule zu verankern. Damit war zugleich als zweites wichtiges Ziel verbunden, die Nachhaltigkeit der kulturellen Bildung an der Schule zu sichern. Indem das gesamte Kollegium an dem Projekt beteiligt ist, bildet sich zugleich ein gemeinsames Bewusstsein für den Stellenwert der kulturellen Bildung heraus. Dazu trug auch bei, dass die Auswahl des Berufskollegs Alsdorf als eine der Kulturschulen in der Region im Kollegium als eindrucksvolle öffentliche Anerkennung erlebt wurde.

Zudem war die Bewerbung mit der Erwartung verbunden, durch die Begleitung und Fortbildung, die Vermittlung von Kontakten zu Künstlerinnen und Künstlern sowie die Möglichkeiten von Fundraising als Angebot des Bildungsbüros in Zusammenarbeit mit der „Arbeitsstelle Kulturelle Bildung in Schule und Jugendarbeit NRW“ die Kulturarbeit an der Schule zu professionalisieren. Im Netzwerk mit den anderen Kulturschulen kann das Berufskolleg Alsdorf Anregungen bekommen und im Austausch neue Wege für die Gestaltung der kulturellen Bildung erkunden.

Dabei ist klar, dass das Projekt und die damit verbundenen Angebote zeitlich begrenzt sind. Das Ziel muss sein, dass das Berufskolleg Alsdorf durch die Teilhabe am Projekt und Netzwerk ihre eigenen Kompetenzen stärkt, um im Anschluss die kulturelle Arbeit als Profilvermerkmal der gesamten Schule mit Struktur und Konzept und auf der Grundlage einer erweiterten Akzeptanz eigenständig weiterführen zu können.

## Wirkungen und Ergebnisse der Projektbegleitung

Die Projektbegleitung durch Gisela Wibbing von der Arbeitsstelle Kulturelle Bildung und die SEB Gerti Ewers-Reddemann und Alfons Döhler konzentrierte sich nach der anfänglichen Vorstellung des Projekts im Gesamtkollegium zunächst auf die Beratung und Kooperation mit der Schulleitung, dann auf die Zusammenarbeit mit der Steuergruppe, die im Rahmen des Projekts gebildet wurde, und schließlich auf die Gestaltung und Moderation eines Pädagogischen Tags. An diesem Tag ging es um die Entwicklung passender Kulturangebote für die einzelnen Abteilungen, deren Vernetzung im Sinne eines aufeinander abgestimmten Gesamtkonzepts und das Ziel einer nachhaltigen Verankerung und Wirkung der Kulturarbeit an der Schule. Wichtig war, dass bereits die erste Konferenz durch die Präsentation des Projekts die Wahrnehmung des Kollegiums veränderte und zu Ideen und Initiativen anregte. Eine Folge war zum Beispiel, dass das bisherige Angebot durch ein extern geleitetes Angebot „Orientalischer Tanz“ ergänzt wurde.

Dass die Begleitung durch schulexterne Personen wahrgenommen wird, wirkte sich für die Akzeptanz im gesamten Kollegium positiv aus. Denn wäre die Initiierung und Leitung des Projektes durch die Schulleitung erfolgt, hätte dies zu negativen Reaktionen im Kollegium führen können, dass zum Beispiel die Schulleitung dem Kollegium ihre eigenen Zielvorstellungen überstülpen wolle. Stattdessen konnten die Schulleitung und das Kollegium gemeinsam das von den externen Moderatoren vorgestellte Programm prüfen, kritisieren und modifizieren. Der professionelle Umgang des Moderatorenteams mit dieser Kritik förderte die Bereitschaft aller, sich auf den weiteren Prozess einzulassen. Denn dieser wurde als offen und durch das Kollegium gestaltbar erlebt und es wurde klar, dass das Kollegium die Kulturangebote nicht an externen Normen und Erwartungen orientieren, sondern sie für die Schule und die Schülerinnen und Schüler passend gestalten sollte. Dass auf diese Weise der Nutzen für die eigene Schule und nicht Erwartungen von außen vorrangig waren, förderte die Bereitschaft, sich auf das Projekt einzulassen.

Wichtig ist bei der Projektentwicklung eine gute Schrittfolge: Am Anfang steht eine Vision der kulturellen Bildung als Aufgabe der gesamten Schule. Die erste Konferenz schuf dann ein gemeinsames Bewusstsein und die Bereitschaft, sich am Projekt zu beteiligen. Im dritten Schritt geht es nun am Pädagogischen Tag darum, in Gang zu bringen, wie „unser gemeinschaftliches Vorhaben und Profil“ zur Sache der gesamten Schule werden kann. Dabei ist wichtig, die Angebote der kulturellen Bildung so zu gestalten, dass sie zu den Bedingungen an der Schule passen, zum Beispiel zu der kurzen Verweildauer der Schülerinnen und Schüler zwischen ein bis drei Jahren oder auch dazu, dass viele Schülerinnen und Schüler nur an zwei oder drei Tagen in der Woche an der Schule sind. Kulturelle Großprojekte sind deshalb für das Berufskolleg ungeeignet.

### **Empfehlungen für die Schulentwicklung**

Die Erfahrungen des Berufskollegs Alsdorf zeigen: Wichtig ist, Initiativen und Projekte in Gang zu setzen, damit Bewegung und auch eine Art Sogwirkung entstehen. Auf der Grundlage einer gemeinsamen Vision werden das Projektkonzept und die Projektplanung im Zusammenspiel und in Wechselwirkung mit der Erprobung und den Erprobungserfahrungen entwickelt. Das gilt auch für die Finanzierung: Es ist sehr viel leichter, Sponsoren zu finden, wenn diesen bereits etwas präsentiert werden kann und sie wissen, dass das Projekt, einmal in Gang gekommen, auch mit hoher Wahrscheinlichkeit wirksam durchgeführt und erfolgreich abgeschlossen wird.

Das erfordert die Bereitschaft, mit Unsicherheit und Ungewissheit umzugehen, und wird durch Energie und Aktivierung belohnt. Würde dagegen ein Projekt nur dann begonnen, wenn es durch eine sorgfältige Planung konzeptionell und finanziell abgesichert ist, käme kaum ein Projekt in Gang – denn anders als das Initiieren und Erproben weckt die konzeptionelle Vorbereitung keine Energien und sie schafft keine Sogwirkung, die dann auch andere mitzieht. Deshalb ist es sinnvoller, Projekte in Gang zu bringen, um sie dann in ihrem Verlauf an konzeptionellen Leitideen als Grundlage für die Weiterentwicklung und Steuerung zu überprüfen.

# Arbeitsstelle „Kulturelle Bildung in Schule und Jugendarbeit NRW“ und die Kooperation mit dem Bildungsbüro der StädteRegion Aachen

Gisela Wibbing

Die Arbeitsstelle „Kulturelle Bildung in Schule und Jugendarbeit NRW“ ist eine gemeinsame Einrichtung des Ministeriums für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen (MSW NRW), des Ministeriums für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen (MFKJKS NRW) und des Trägervereins der Akademie Remscheid.

Die Arbeitsstelle hat zu Beginn des Jahres 2009 ihre Tätigkeit aufgenommen. Auftrag der Arbeitsstelle ist es

- die zahlreichen Initiativen der kulturellen Bildung im Land noch enger miteinander zu vernetzen,
- qualifizierte Praxis zu kommunizieren,
- über Qualifizierungs- und Fortbildungsmöglichkeiten zu informieren sowie Konzepte, Materialien und Fortbildungsformate zu entwickeln und zu erproben,
- Schulen (Schulträger, Schulaufsicht) und die öffentlichen und freien Träger der Jugendarbeit zu beraten und die Rahmenbedingungen für kulturelle Bildung in Schule und Jugendarbeit zu optimieren,
- Aufbau und Pflege von Kontakten zur Einbindung der kulturellen Bildung in lokale und regionale Bildungsnetzwerke zu unterstützen.

Kindern und Jugendlichen in Nordrhein-Westfalen soll die Teilhabe an kultureller Bildung ermöglicht werden. Es gilt, die kulturellen Bildungsangebote zu verstetigen und entsprechende Bildungsstrategien sowie nachhaltige Konzepte regional und überregional zu entwickeln.

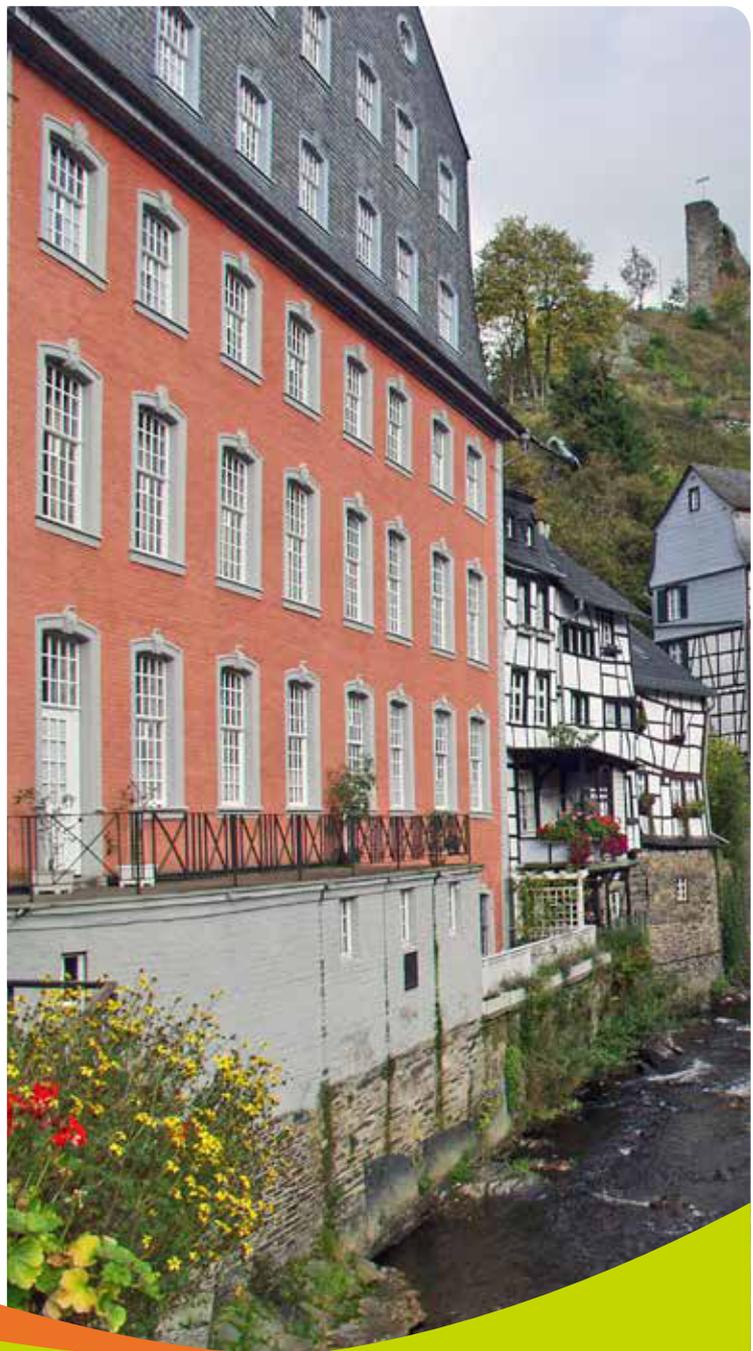
In diesem Rahmen unterstützt die Arbeitsstelle die StädteRegion Aachen auf einem Entwicklungsweg zu einer Modellregion „Kulturelle Bildung“. Ein erstes gemeinsames Kooperationsprojekt mit dem Bildungsbüro der StädteRegion war die Initiierung und Durchführung des 1. Fachforums Kulturelle Bildung zum Thema „Kooperation zwischen Schule, Jugendarbeit und Museen“ im Februar 2011.

Ein zweites zentrales Kooperationsprojekt des regionalen Bildungsbüros der StädteRegion und der Arbeitsstelle ist das Projekt „Begleitung bei der (Weiter-)Entwicklung und Umsetzung eines kulturellen Schulprofils“. Daraus ergab sich auch die Durchführung des 2. Fachforums Kulturelle Bildung zum selben Thema im März 2013.



**Gisela Wibbing**  
Arbeitsstelle Kulturelle  
Bildung in Schule und  
Jugendarbeit NRW





## Begleitung bei der Entwicklung kommunaler Bildungsprofile

- Entwicklung kommunaler Bildungsprofile:  
Das Beispiel Stadt Herzogenrath
- Stadt Herzogenrath
- Motive für die Anforderung der externen Begleitung
- Der Prozess im Überblick
- Entwicklung kommunaler Bildungsprofile:  
Das Beispiel Stadt Aachen

## Begleitung bei der Entwicklung kommunaler Bildungsprofile

Gabriele Roentgen

Insbesondere Kommunen, die vor besonderen strukturellen und durch den demografischen Wandel bedingten Herausforderungen stehen, müssen die Aufgabe bewältigen, ihre Bildungsangebote zukunftssicher zu gestalten. Dazu gehört die Schulentwicklungs- und Jugendhilfeplanung ebenso wie die Integration kommunaler Bildungsangebote.

Dies ist insbesondere deshalb wichtig, weil Unternehmen, Unternehmen und Familien die Wahl ihres Stand- oder Wohnorts heute auch von einem guten Bildungsangebot abhängig machen. Deswegen ist Bildung einer der wesentlichen Hebel für Regionalentwicklung.

Aus diesem Grund bietet das Bildungsbüro nicht nur Schulen, sondern auch Kommunen Unterstützung bei der Entwicklung von Bildungsprofilen in Form regionaler Prozessbegleitung an. Die Moderation transparenter, partizipativer und institutionsübergreifender Entwicklungsprozesse zu Bildungsthemen kann Städte und Gemeinden bei ihrer Zukunftssicherung unterstützen.

Bis Mitte 2013 haben Schulentwicklungsbegleiterinnen und -begleiter (SEB) im Auftrag des Bildungsbüros kommunale Entwicklungsprozesse in Aachen, Herzogenrath, Monschau und Stolberg moderiert. Die folgenden Beispiele aus Aachen und Herzogenrath geben einen Einblick in die Anlässe und Themen der kommunalen Prozessbegleitung.

## Begleitung bei der Entwicklung kommunaler Bildungsprofile

Adolf Bartz



**Birgit Froese-Kindermann**  
Erste Beigeordnete  
der Stadt Herzogenrath



**Andreas Heine**  
Leiter des Fachbereichs  
Jugend und Bildung



**Astrid Lorenz**  
Schulleiterin der Dietrich-  
Bonhoeffer-Grundschule  
in Herzogenrath-Merkstein  
einer Grundschule  
mit 250 Kindern

### Stadt Herzogenrath

Die Stadt Herzogenrath hat gut 47.000 Einwohner. Das Schulangebot: Acht Grundschulen, zwei Gesamtschulen, ein Gymnasium, eine Förderschule mit den Förderschwerpunkten emotionale und soziale Entwicklung, Sprache und Lernen und eine für geistige Entwicklung (Roda-Schule) sowie ein Berufskolleg. Die Hauptschule und Realschule im Stadtteil Kohlscheid laufen mit der Gründung der zweiten Gesamtschule zum 1. August 2012 in den Folgejahren sukzessive aus.

## Der pädagogische Schulentwicklungsprozess in Herzogenrath

### Die Struktur, die Beteiligten und die Ziele des Schulentwicklungsprozesses

In Herzogenrath gibt es traditionell gemeinsame Besprechungen der Kommune mit den Schulleiterinnen und Schulleitern aller Schulen in der Trägerschaft der Stadt Herzogenrath. Sie sollen nach Absprache zwischen der Kommune und den Schulen über die bisherigen punktuellen Absprachen und Vereinbarungen hinaus für eine gemeinsame pädagogische Schulentwicklung genutzt werden. Dabei geht es vorrangig um die Gestaltung der anstehenden schulstrukturellen Veränderungen: die Errichtung der zweiten Gesamtschule in Verbindung mit dem Auslaufen der Realschule und Hauptschule im Stadtteil Kohlscheid, die Verringerung der Schülerzahlen in den Grundschulen und die Verteilung der Schülerinnen und Schüler auf eine Weise, die die Grundschulstandorte so weit wie möglich sichert, wobei in Zukunft auch Fusionen von Grundschulen nötig werden können.

Die Anregung für das Vorhaben kam aus dem Kreis der Schulleiterinnen und -leiter, die eine engere Zusammenarbeit mit folgenden Zielen für erforderlich hielten:

- Verständigung der Grundschulen untereinander über ihre Zusammenarbeit, u.a. im Hinblick auf die Schülerverteilung
- Gestaltung des Übergangs von der Grundschule an die weiterführenden Schulen: wechselseitige Erwartungsklärung zwischen den Grundschulen und den weiterführenden Schulen
- Sicherung der Profile und Kompetenzen der auslaufenden Haupt- und Realschule durch eine gute Übergabe an die anderen weiterführenden Schulen. Dabei geht es insbesondere auch darum, dass es weiterhin ein Angebot für die Schülerinnen und Schüler mit Lernschwierigkeiten gibt, für die bisher die Hauptschule mit ihrem Förderkonzept gesorgt hat.
- Information über die schulspezifischen Programme und Profile und deren Abgleich, um ein aufeinander abgestimmtes Angebot zu gewährleisten, indem z. B. die beiden Gesamtschulen unterschiedliche Schwerpunkte aufweisen („Sprachen“ in der Gesamtschule Merksteiner und „MINT-Fächer“ in der Gesamtschule Kohlscheid). Die Kenntnis der Profile in den weiterführenden Schulen ist zudem für die Übergangsberatung der Grundschulen wichtig, damit nicht nur Schulformempfehlungen gegeben werden, sondern die Beratung auf die Neigungs- und Begabungsschwerpunkte der einzelnen Kinder bezogen werden kann.
- Gestaltung der Inklusion
- Insgesamt: Die pädagogische Gestaltung der gesamten kommunalen Schullandschaft

*Leitfrage der gemeinsamen pädagogischen Schulentwicklung im Konsens aller Beteiligten ist: Wie können wir eine kommunale Schullandschaft gestalten, in der jedes einzelne Kind und jeder einzelne Jugendliche mit seinen jeweils unterschiedlichen Ausgangsbedingungen die individuell passende und bestmögliche Förderung erhält?*

Voraussetzung für die Klärung dieser Frage ist – so betonen alle Beteiligten – eine gute Kommunikation untereinander und möglichst viel Transparenz. Für die Gestaltung dieses Prozesses und die Moderation der Besprechungen wurde beim Bildungsbüro eine externe Begleitung angefordert.

Die Ergebnisse im Arbeitskreis für die pädagogische Schulentwicklung werden über die kommunalen Vertreter in andere kommunale Arbeitskreise – zum Beispiel zu den Folgen der demografischen Entwicklung und zur Gestaltung der Inklusion – eingespeist wie umgekehrt der Arbeitskreis „Schulentwicklung“ über die Ergebnisse der anderen Arbeitskreise informiert wird.

## Warum eine externe Begleitung des kommunalen Schulentwicklungsprozesses?

Die in der Vergangenheit erfolgten und in Zukunft absehbaren schulstrukturellen Maßnahmen bergen ein hohes Konfliktpotenzial in sich. Dabei wird die Kommune von den Schulen als Partei wahrgenommen, die mit Steuerungs- und Entscheidungskompetenz ausgestattet ist. Als Partei kann die Kommune aber ebenso wenig wie eine Schulleiterin oder ein Schulleiter, die ebenfalls eigene Sichtweisen und Interessen einbringen, eine allparteiliche Moderation des Schulentwicklungsprozesses gewährleisten. Die externe Begleitung ist dagegen frei von den rollen- und funktionsbezogenen Verwicklungen und ihre Moderation des Prozesses und der Besprechungen ermöglicht allen Beteiligten, Position zu beziehen und ihre Sichtweisen und Interessen zu vertreten, was bei einer gleichzeitigen Moderation nicht möglich wäre. Wichtig war für die Beauftragung der externen Begleitung zudem, dass sie einen Gesamtüberblick über die Schulentwicklung in der gesamten StädteRegion hat und deshalb im Sinne einer Expertenberatung Anregungen einbringen kann. Für die kommunalen Vertreter wirkt sich entlastend aus, dass nicht sie, sondern die externe Begleitung der Überbringer schlechter Nachrichten ist, die sich aus den Rahmenbedingungen und ihren absehbaren Veränderungen, z. B. im Hinblick auf die Entwicklung der Schülerzahlen, ergeben.

## Der Prozess im Überblick

### Anliegen

Moderation und methodische Unterstützung bei der Weiterentwicklung der Schullandschaft in der Kommune, Verbesserung der Kommunikation und Kooperation der verschiedenen Schulen, Transparenz von Schulprofilen,

Optimierung des Übergangsmanagements, vor allem zwischen den Grund- und den weiterführenden Schulen, Zukunftsperspektive „Inklusion“ in den Blick nehmen

### Teilnehmer

Schulleitungen aller acht Grundschulen, der zwei Gesamtschulen, des Gymnasiums, der Realschule, des Berufskollegs und der beiden Förderschulen sowie Verantwortliche von Seiten des Schulträgers

### Stationen

#### Dezember 2011

Regelmäßige moderierte Gesamtkonferenzen, Workshops mit Grundschulen und weiterführenden Schulen, Beratung mit Schulträger, Konstituierende Sitzung, Klärung der Anliegen und Ziele, Absprachen zur Zusammenarbeit  
Themenklärung: Wertschätzender Umgang, Profilentwicklung, Übergangsmanagement

#### März und Mai 2012

Sammlung der Schulprofile, Bearbeitung: Gemeinsamkeiten und Unterschiede, Handlungsideen, Vereinbarungen zur Weiterarbeit

#### August 2012

Zwei Workshops zur Perspektiventwicklung: jeweils einmal mit den Grundschulen und einmal mit den weiterführenden Schulen, Zusammenführung der Ergebnisse

## Januar 2013

Konkretisierung der Handlungsansätze zu den Themen Leistungsbewertung und Übergangsfaden, kollegiale Zusammenarbeit und dazu passende mögliche Instrumente, Kooperationskalender

## Mai 2013

Planung Herzogenrather Lehrertag, Überlegungen zu einer Herzogenrather Bildungskonferenz, Info-Veranstaltung zum Stand „Inklusion“

## Prozessablauf

Der Entwicklungs- und Verständigungsprozess findet im Wesentlichen in den dreimal jährlich stattfindenden gemeinsamen Besprechungen statt. Die Schulen haben in den Zeiträumen dazwischen Aufgaben wie die Darstellung des Schulprofils auf der Grundlage einer gemeinsamen Formularvorlage erledigt. Da die Zeiträume zwischen den Besprechungen keinen unmittelbaren Anschluss an die vorangehenden Sitzungen erlauben, ist es die Aufgabe der Moderation, in jeder Besprechung die Beteiligten in Schwung zu bringen und dafür zu sorgen, dass alle Beteiligten dabei bleiben und der Zusammenhalt des Arbeitskreises gewährleistet ist.

Die Themen für die Besprechungen werden jeweils am Ende der vorangehenden Sitzung verabredet. Ihre Auswahl orientiert sich an dem Grundsatz, den Bedürfnissen der Teilnehmenden zu entsprechen, sowie am Grundsatz der Machbarkeit und Realisierbarkeit. Die externe Begleitung ist befristet, wobei für solche Prozesse eine Dauer von eineinhalb bis zwei Jahren sinnvoll ist. Dabei ist es die Aufgabe der externen Begleitung, die Beteiligten so auszustatten und zu stärken, dass sie anschließend den Prozess in eigener Regie weiterführen können. Sinnvoll ist, mit der externen Begleitung einen Bilanz- oder Evaluationsworkshop unter der Leitfrage durchzuführen: Wie ist die Weiterführung des Prozesses im Zeitraum von etwa einem Jahr gelaufen und wie gut sind die Beteiligten dabei miteinander klar gekommen?

Dass der gemeinsame pädagogische Schulentwicklungsprozess auf Dauer sinnvoll und erforderlich ist, machen die Herausforderungen der Zukunft deutlich, zum Beispiel Konsequenzen der demografischen Entwicklung, Gestaltung der Inklusion, Förderung der Kinder mit Migrationshintergrund, Kooperation zwischen den Gesamtschulen und dem Gymnasium, insbesondere im Hinblick auf ein breites Angebot von Leistungskursen in der Oberstufe.

## Gelingensbedingungen

Ganz wichtig ist eine Vorbereitungsphase, mit der alle Schulen für die Zusammenarbeit gewonnen und vom Sinn und von der Notwendigkeit gemeinsamer Perspektiven für die Entwicklung der Schulen und der kommunalen Schullandschaft insgesamt überzeugt werden. Denn wenn der kommunale pädagogische Schulentwicklungsprozess erfolgreich und tragfähig sein soll, müssen alle Schulen beteiligt werden und mitmachen. Deshalb müssen auch die Information und Kommunikation transparent gestaltet werden. Das ermöglicht die Einsicht, dass alle gemeinsam mit dem Problemdruck umgehen müssen, der sich zum Beispiel aus der demografischen Entwicklung ergibt, statt die Kommune allein dafür verantwortlich zu machen, Lösungen für die Probleme zu finden und umzusetzen.

Als Rahmenbedingung sollte das Land Nordrhein-Westfalen gewährleisten, dass die landesweiten Vorgaben zu den Gegebenheiten vor Ort passen. So ist es zum Beispiel nicht sinnvoll, dass die Grundschulempfehlungen in einer Kommune wie Herzogenrath, in der es keine Hauptschule und Realschule mehr gibt, den Kindern immer noch einen Schulformstempel „geeignet für die Haupt- oder Realschule“ verpassen müssen. Zudem sollte sich das Land an den Kosten für die externe Begleitung von kommunalen pädagogischen Schulentwicklungsprozessen beteiligen. Denn die Finanzierung dieser Begleitung ist von den Kommunen nicht allein zu leisten. Sie muss durch eine Mischfinanzierung von Kommune und Land im Sinne eines gemeinsamen Entwicklungsbudgets abgesichert werden.

## Ergebnisse und Wirkungen

Der bisherige Prozess der pädagogischen Schulentwicklung hat bereits nach einem guten Jahr zu produktiven und nützlichen Wirkungen geführt:

### **Inhalte**

Die Schulen haben ihre unterschiedlichen Profile vorgestellt und wissen mehr voneinander. Die Vereinbarung von Standards und Konzepten ist auf den Weg gebracht.

### **Konfliktmanagement**

Während es vorher Tendenzen zu einer Lagerbildung zwischen den Schulen gab, ist das Lagerdenken überwunden worden. Wie Konflikte zwischen den Schulen und auch zwischen den Schulen und der Kommune geklärt und konstruktiv gelöst werden können, ist für alle Beteiligten deutlicher geworden.

### **Systemisches Verständnis der kommunalen Schullandschaft**

Der Verständigungsprozess zwischen den Schulen und zwischen ihnen und der Kommune hat zu einer Veränderung der Sichtweisen geführt. An die Stelle von Schulegoismus, zum Beispiel bei der Verteilung der Schülerinnen und Schüler bei zurückgehenden Zahlen,

ist ein systemisches Verständnis getreten, nicht nur darauf zu achten, was für die eigene Schule gut ist, sondern auch darauf, welche Folgewirkungen das für andere Schulen und die gesamte kommunale Schullandschaft hat. Für alle Schulen bzw. Schulleitungen ist klar geworden: Es geht nur gemeinsam. Allein kommt man nicht klar.

#### **Störungsprävention**

Alle Beteiligten sind sich darin einig, dass es besser ist, vorausschauend zu agieren und zu gestalten, statt reaktiv zu intervenieren, wenn Scherbenhaufen schon entstanden sind.

#### **Einflussmöglichkeiten**

Die Möglichkeit, zur Gestaltung der kommunalen Schullandschaft Anregungen und Ideen einzubringen, hatte für die beteiligten Schulen eine motivierende und sinnstiftende Wirkung.

#### **Vertrauensbildung**

Auch wenn die Schulen der gleichen Schulstufe sich im Hinblick auf die Gewinnung von Schülerinnen und Schülern in einer Konkurrenzsituation befinden, haben sich zwischen den Schulen mehr Offenheit und Vertrauen gebildet. Förderlich dafür ist, dass die externen Schulentwicklungsbegleiter Vertrauen in ihre Kompetenz und Allparteilichkeit haben erwerben können.

#### **Leitbild**

Im gemeinsamen Entwicklungsprozess ist ein schulübergreifend gelebtes Leitbild entstanden: Kinder in ihrer Ganzheitlichkeit wahrzunehmen und für die individuell passende und bestmögliche Förderung zu sorgen.

#### **Empfehlung für andere Kommunen**

Die Erfahrungen aus dem gemeinsamen Prozess, wie die Schullandschaft der Kommune pädagogisch in Absprache aller beteiligten Schulen gestaltet werden kann, sind positiv. Anderen Kommunen wird vor allem empfohlen, für eine externe Prozessmoderation und Entwicklungsbegleitung zu sorgen.

# Entwicklung kommunaler Bildungsprofile: Das Beispiel Stadt Aachen

Alfons Döhler

## Entwicklungswerkstatt zur Zukunft der Förderschulen mit dem Förderschwerpunkt Lernen

### Ausgangslage und Vorbereitungen

Aufgrund des demografischen Wandels und der damit verbundenen sinkenden Schülerzahlen sowie in Zusammenhang mit der neuen (damals noch in Vorbereitung befindlichen) Landesgesetzgebung zur Inklusion stand die Stadt Aachen als Schulträger vor der Entscheidung, mindestens zwei der vier Förderschulen im Stadtgebiet zu schließen.

Im Frühjahr hatte die Schulverwaltung einen entsprechenden Entwurf im Schulausschuss präsentiert, der aber auf Druck v. a. von Elternvertretern abgelehnt und durch einen Alternativentwurf ersetzt worden war. Um den Konflikt konstruktiv beilegen zu können, war daraus die Idee entstanden, die schwierige Thematik in einer extern moderierten Werkstatt mit allen wichtigen Beteiligten erneut aufzurollen und nach Möglichkeit einer gemeinsam erarbeiteten und im Konsens getragenen Lösung zuzuführen.

Im Vorfeld dieser Werkstatt fand ein ebenfalls von einem SEB moderiertes Mediationsgespräch mit allen vier beteiligten Schulleitungen statt. In diesem Gespräch konnten die divergierenden Standpunkte soweit ausgetauscht werden, dass am Ende eine Vereinbarung getroffen wurde, den Konflikt nicht weiter eskalieren zu lassen. Über Details dieses Gespräch wurde Vertraulichkeit vereinbart.

Im September fanden intensive Vorbereitungen des Schulträgers statt: Zum einen wurde die methodische Herangehensweise mit den SEB abgesprochen, zum anderen wurden ausführliche Informationen über die möglichen im Raum stehenden Optionen erarbeitet, die allen Werkstatt-Teilnehmer/innen in visualisierter Form bei der Werkstatt zur Verfügung standen.

### Teilnehmerinnen und Teilnehmer:

- Vertreterinnen und Vertreter des Schulträgers
- zwei Vertreter der Bezirksregierung und der zuständige Aachener Schulrat
- die vier Schulleitungen
- Vertreterinnen und Vertreter der Eltern und der Schülerinnen und Schüler aller vier Schulen
- Vertreterinnen und Vertreter der Träger der außerunterrichtlichen Angebote
- die Sprecherinnen und Sprecher der im Schulausschuss vertretenen fünf Parteien, darunter der Vorsitzende des Ausschusses

## Prozessablauf

Als zeitliche Struktur wurden für die Entwicklungswerkstatt zwei aufeinander folgende Nachmittagssitzungen angesetzt.

Nach einer Einführung durch den zuständigen Dezernenten Wolfgang Rombey stellte der Vertreter des Schulträgers drei grundlegende Optionen mit verschiedenen Detaillösungsmöglichkeiten vor. Die ersten beiden Vorschläge sahen die Schließung zweier Schulen und den Fortbestand von ebenfalls zwei Schulen vor, die dritte Variante zielte auf die Schließung von drei Schulen und den Fortbestand einer einzigen Schule mit einer Nebenstelle in einer der drei zu schließenden Schulen ab.

Bei der methodischen Vorgehensweise hatten sich die SEB für ein World-Café entschieden, bei dem die Beteiligten in gemischten Gruppen nacheinander jeweils Infotische zum jeweiligen Modell aufsuchen konnten. An den Tischen wurden die Meinungsbildungsgespräche jeweils von einem als Tischgastgeber fungierenden Schulentwicklungsbegleiter moderiert. Alle Ergebnisse wurden an Stelltafeln dokumentiert.

Diese Vorgehensweise musste nach kurzer Zeit abgeändert werden, da sich aufgrund der Informationen aus der Bezirksregierung eine grundlegend neue Situation ergeben hatte: Von Seiten der Landesregierung Nordrhein-Westfalen war wenige Tage vor der Werkstatt der Referenten-Entwurf des 9. Schulrechtsänderungsgesetzes veröffentlicht worden. Die darin veranschlagten Mindestschülerzahlen für Förderschulen ließen alle Beteiligten schnell erkennen, dass eine Zwei-Schulen-Lösung rechtlich ab 2013 keine Chance mehr haben dürfte, so dass es letztlich nur noch um die Frage gehen konnte, welche Schule als einzige bestehen bleiben würde, mit welchem Standort und mit welcher anderen (ehemaligen) Schule als Teilstandort.

Die SEB passten die Arbeitsaufträge der World-Café-Tische entsprechend an, so dass es nun vier moderierte Tische gab, an denen die vier möglichen Varianten der Option 3 (eine Schule, ein Teilstandort) bearbeitet werden konnten. Die Vertreter des Schulträgers und der Bezirksregierung bzw. des Schulamts nahmen nicht an den Tischrunden teil. Sie konnten von ihnen vielmehr als Experten hinzu gerufen werden.

## Gelingensbedingungen

Die Tatsache, dass die heikle und im Vorfeld recht emotional diskutierte Entscheidung schließlich im Rahmen der moderierten Werkstatt zur Zufriedenheit (fast) aller getroffen werden konnte, basiert auf verschiedenen Voraussetzungen:

- Zum einen wurde der gesamte Prozess getragen vom politischen Willen zu einer möglichst gemeinsamen Lösung. Der klare Auftrag aus dem Schulausschuss, der auf einen Vorschlag der Schulverwaltung hin erfolgt war, zielte darauf ab, eine Empfehlung an den Ausschuss zu erarbeiten, die auf eine möglichst breite Basis bauen konnte.

- Der Prozess selber war durch die gründliche Vorbereitung durch den Schulträger und die anderen Beteiligten geprägt: Allen standen am ersten Nachmittag alle notwendigen Informationen zur Verfügung, was eine hohe Durchdringung der Problematik ermöglichte.
- Die Beteiligten ließen sich auf einen methodisch unterstützten Prozess ein, der von einer bemerkenswert hohen Sachlichkeit und einem intensiven und wertschätzenden Umgang miteinander geprägt war. So konnten divergierende Werte, Interessen und Inhalte gegenseitig anerkannt und nach einer gemeinsamen Lösung gesucht werden, die allen wichtigen Aspekten Rechnung trug.
- Einen wesentlichen Beitrag konnten dabei die insgesamt sechs externen Moderatoren durch den methodischen Ansatz und die Unterstützung beim Gelingen von konstruktiver Kommunikation leisten. Dabei war besonders wichtig, dass sie den Prozess glaubwürdig aus einer Haltung der Allparteilichkeit moderiert haben, auf deren Grundlage die Beteiligten Vertrauen entwickeln konnten und nicht das Gefühl hatten, ihnen solle eine Lösung übergestülpt werden.







**Partner für Bildung:  
Partner für Schulentwicklung!**

## Partner für Bildung: Partner für Schulentwicklung!



### **Klaus Spille**

Vorsitzender  
Partner für Bildung e. V.

Schulen in der StädteRegion Aachen, die sich auf den Weg machen und den Entwicklungsprozess an ihrer Schule gestaltend in die Hand nehmen möchten, steht neben dem koordinierenden Bildungsbüro und dem fachlich beratenden Arbeitskreis „Schulentwicklung“ auch ein 2010 gegründeter Förderverein als unterstützender Partner zur Seite.

Partner für Bildung e. V. versteht sich als Förderer zukunftsweisender Bildungsinitiativen in der BildungsRegion Aachen. „Für nachhaltige Wirkungen bedarf es mittel- und langfristige unterstützender Strukturen. Unser gemeinnütziger Verein verbindet Partner aus Wirtschaft, Bildung, Kultur und Soziales“, so Klaus Spille, Vorsitzender des Vereins. „Unser gemeinsames Ziel ist es, Projekte und Maßnahmen zu unterstützen, die zur Erhöhung der Bildungsbeteiligung aller Menschen von der frühen Kindheit bis ins hohe Alter beitragen. Wir wollen die Entwicklung der BildungsRegion unterstützen und damit auch einen Beitrag zur Zukunftssicherung und Lebensqualität für die Menschen leisten.“

Da, wo öffentliche Unterstützungsleistungen nicht mehr reichen, fangen die Hilfen von Partner für Bildung e. V. an. Der Verein setzt sich dafür ein, Projekte wie das der Schulentwicklungsbegleitung durch unterstützende Finanzierung anzuschließen. Dabei wird Wert darauf gelegt, Mittel für Maßnahmen einzusetzen, die in den abgestimmten Qualitäts- und Kooperationsrahmen des Bildungsnetzwerkes der Städteregion Aachen passen. Das Projekt Schulentwicklungsbegleitung überzeugte Partner für Bildung deshalb von Anfang an. Seit 2011 konnten zweckgebundene Spenden in Höhe von über 30.000 € dafür eingesetzt werden. So hat der Verein die Ausbildung von 12 Schulentwicklungsbegleiterinnen und -begleitern und deren Einsatz in zahlreichen Entwicklungsprozessen an Grund-, Förder- und Hauptschulen in Stolberg, Aachen, im ehemaligen Südkreis und in Eschweiler durch ergänzende Finanzierung möglich gemacht.

Die guten Erfahrungen mit den erzielten Ergebnissen für Schüler, Eltern und Lehrer sprechen für sich und dafür, weiter zu machen. „Auch zukünftig möchten wir die Schulen in unserer Region bei ihren Entwicklungsprozessen unterstützen“, so Klaus Spille und freut sich über die Unterstützung der Vereinsarbeit durch Spenden oder Mitgliedschaft: „Wir sind offen für neue ‚Partner für Bildung‘, die als Mitglieder regionale Mitverantwortung übernehmen, ihren Beitrag zur Bildungsförderung vor Ort persönlich einbringen möchten oder auch als Betrieb den Prozess der Gestaltung einer attraktiven Bildungslandschaft in unserer Aachener Region durch Spenden beflügeln wollen.“

### **Kontakt**

Kontakt über die Geschäftsstelle  
Partner für Bildung e. V.  
Zollernstraße 16  
52070 Aachen



## Bildnachweise

Sonja Benzner:	Seite 40
Anette Berns:	Seite 7 (Portrait Gabriele Roentgen)
Dirk Chauvistré:	Seite 7 (oben), 9 (links und rechts), 67 (links und rechts)
Ada-Sophia Luthe:	Seite 1, 11, 16, 17, 29, 30, 35, 37
Andreas Herrmann:	Seite 43, 53 (rechts)
Fotolia:	Seite 41 (rechts: #832624 by Jaimie Duplass, links: #1787502 by lorri), 52 (#50433512 by alphaspirt), 53 (links: #25936106 by Christian Schwier, 66 (links: #4213147 by Greg Epperson)
StädteRegion Aachen:	Seite 5, 6,10



**Wir fördern lebenslanges Lernen.  
Mit Initiativen, Ideen und mit Ihrer Mithilfe.  
Informieren Sie sich.**

**StädteRegion Aachen**

Der Städteregionsrat

A 43 - Bildungsbüro · Zollernstraße 16 · 52070 Aachen

Telefon: 0241/5198-4319

[bildungsbuero@staedteregion-aachen.de](mailto:bildungsbuero@staedteregion-aachen.de)

[www.staedteregion-aachen.de/bildungsbuero](http://www.staedteregion-aachen.de/bildungsbuero)

**Damit Zukunft passiert.**  
[www.staedteregion-aachen.de](http://www.staedteregion-aachen.de)

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



**LernenvorOrt**  
Eine gemeinsame Initiative des Bundesministeriums  
für Bildung und Forschung mit deutschen Stiftungen