



# FU TU R:

## SCHULENTWICKLUNG

- VOR ORT ALS KOOPERATION VON KOMMUNE UND LAND
- GEMEINSAM FÜR FAIRE BILDUNGSSCHANCEN IM RUHRGEBIET



**4**  
**Kraftstoff für die Schulentwicklung**  
Einführung ins Thema

**8**  
**„Die Nachfrage ist größer als das Angebot“**  
Interview mit Rainer Grüne-Rosenbohm

**10**  
**„Schulentwicklung gehört zur inneren DNA einer Schule“**  
Interview mit Prof. Dr. Silvia-Iris Beutel

**12**  
**„Unterrichtsentwicklung ist wie ein Reifenwechsel während der Fahrt“**  
Schulentwicklung in der Praxis:  
Leibniz-Gymnasium Essen

**14**  
**„Hier gab es viele Baustellen“**  
Schulentwicklung in der Praxis:  
Gemeinschaftsgrundschule Styrum

**16**  
**„Das Schiff ist auf Kurs“**  
Schulentwicklung in der Praxis:  
Libellen-Grundschule Dortmund

**18**  
**Lust auf Veränderung**  
Ein motivierender Auftakt

**20**  
**„Ein Schulentwicklungsprozess ist niemals fertig“**  
Einblick in die Maßnahme

**25**  
**„Den Schulen Zeit und Raum geben“**  
Zwei Agenturen für Schulentwicklung

**26**  
**„Der Blick von außen gibt Impulse“**  
Darum sind wir dabei: Interview mit Ralf Niebisch

**28**  
**Im Tandem Schulen stärken**  
Interview mit Susanne Blasberg-Bense und Annette Berg

**31**  
**RuhrFutur**  
Impressum und Bildnachweis

# Editorial

Liebe Leserin, lieber Leser,

wenn es um Schule geht, lösen bestimmte Themen – wie etwa Inklusion, G8/G9 oder jahrgangsübergreifender Unterricht – sehr rasch meinungsstark geführte Diskussionen aus. Haben Sie jemals ähnliche Debatten über das Thema Schulentwicklung erlebt? Selbst im Kreis von Lehrkräften dürfte dies eine Ausnahme sein. Und dabei ist Schul- und Unterrichtsentwicklung ein Thema von höchster bildungspolitischer Priorität.

Die Vieldeutigkeit, mit der der Begriff Schulentwicklung im Alltag verwendet wird, trägt nicht eben dazu bei, das Verständnis zu erleichtern: Denn da wird oft nahezu alles, was Schulen tun oder was mit Beratung und Fortbildung von Schulen und Lehrkräften zu tun hat, pauschal als Schulentwicklung bezeichnet. Wir hingegen verstehen Schulentwicklung als einen systematischen und dauerhaften Prozess der Weiterentwicklung der einzelnen Schule, der sich auf die gesamte Schulgemeinschaft vor Ort und in der Region auswirkt und zu einer Steigerung der Bildungsqualität beiträgt. Schulentwicklung umfasst daher nach Hans-Günter Rolf immer die Trias von Unterrichts-, Organisations- und Personalentwicklung. Im Prozess lernen Schulen, sich selbst zu organisieren, zu reflektieren und sich damit auch besser zu steuern (Isabell van Ackeren). Wenngleich die Einzelschule mit ihren jeweils besonderen Bedingungen und Herausforderungen im Zentrum des Prozesses steht, sorgt der Referenzrahmen Schulqualität des Landes NRW zugleich für eine verbindliche Orientierung und Rahmung aller Schulentwicklungsprozesse.

Von zentraler Bedeutung ist Schul- und Unterrichtsentwicklung, da – gerade in der Metropole Ruhr mit ihren vielfältigen Herausforderungen – Schulen unter hohem Entwicklungsdruck stehen. Schülerschaft und gesellschaftliches Umfeld haben sich stark verändert und werden dies auch weiterhin tun. Wenn Schule ihrem Bildungs- und Erziehungsauftrag gerecht werden will, muss daher auch sie sich verändern und idealerweise künftige Herausforderungen frühzeitig antizipieren, um ihren Schülerinnen und Schülern möglichst gute Voraussetzungen für gesellschaftliche Teilhabe und eine eigenständige Lebensgestaltung mitgeben zu können. Bildungschancen und Lernfortschritte der Schülerinnen und Schüler sind letztlich immer der zentrale Bezugspunkt von Schulentwicklungsprozessen.

Was zeichnet das Angebot zur Schul- und Unterrichtsentwicklung im Rahmen von RuhrFutur aus? Eine der Besonderheiten ist sicherlich die Einbindung dieses Qualifizierungs- und Unterstützungsprogramms in den größeren Rahmen der Bildungsinitiative und ihrer Zielsetzungen. Nicht nur Schulen engagieren sich für bessere Bildungschancen und ein leistungsfähigeres Bildungssystem im Ruhrgebiet, vielmehr arbeiten sie Hand in Hand mit Einrichtungen der frühkindlichen Bildung oder mit Hochschulen,



auch und gerade da, wo es um eine gelingende Gestaltung von Übergängen geht. Eine Besonderheit ist aber auch die intensive Begleitung der am Programm teilnehmenden Schulen durch externe Schulentwicklungsberaterinnen und -berater über einen Zeitraum von zwei bis zweieinhalb Jahren. Ein besonderes Merkmal des Programms sind schließlich auch die intensive Einbindung der Schulträger im Sinne einer staatlich-kommunalen Verantwortungsgemeinschaft und die enge kommunale wie auch regionale Vernetzung der Schulen.

Selbstverständlich ist keine der teilnehmenden Schulen bei null gestartet. Schulentwicklungsprozesse beginnen eben nicht erst mit einem Programm, auch wenn dieses dazu beitragen kann, sie systematischer zu gestalten. Wie unterschiedlich indessen die Ausgangsbedingungen und die Wege der einzelnen Schulen im Programm waren und sind, lässt sich aus den Interviews mit vier Schulleitungen ermesen.

Anja Gottlob, Annika Krabbel, Wiebke Ostermann, Laura Plümecke und Doreen Barzel – das Team Schule in der RuhrFutur-Geschäftsstelle – planen und entwickeln, halten die Fäden in der Hand, begleiten gemeinsam mit den kommunalen Koordinierungen das Programm vor Ort und sind überzeugte Botschafterinnen für Entwicklung und Kooperation zur Verbesserung der Bildungschancen in der Metropole Ruhr.

All das hat hoffentlich Ihr Interesse an der neuen Ausgabe der FUTUR: zum Thema Schulentwicklung geweckt.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre!

**Ulrike Sommer**  
Geschäftsführerin  
RuhrFutur gGmbH

# Kraftstoff für die Schulentwicklung

Wo viele Menschen an einem Ort lernen und lehren, gibt es keinen Stillstand. Gesetzliche Rahmenbedingungen und gesellschaftliche Veränderungen fordern von Schulen eine permanente Weiterentwicklung. Schulentwicklungskonzepte mit klarem Fokus und definierten Zielen helfen, die wachsenden Herausforderungen zu bewältigen. Und dabei bleibt die RuhrFutur-Vision, allen jungen Menschen der Region die Chancen auf ein selbstbestimmtes und eigenverantwortliches Leben durch Bildung zu ermöglichen, fest im Blick.

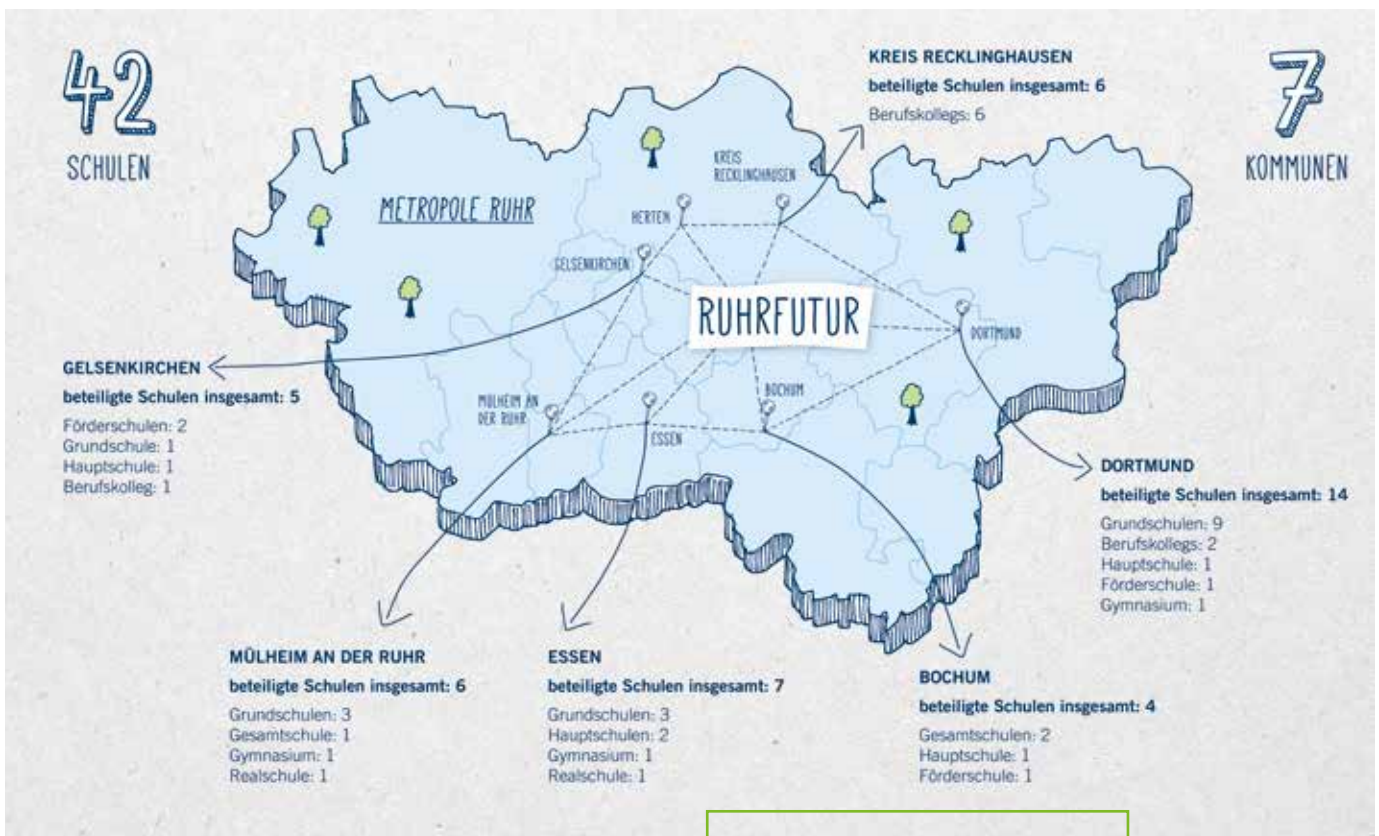


Abbildung 1:  
Schul- und Unterrichtsentwicklung im Rahmen von RuhrFutur 2019–2021

„RuhrFutur will erfolgreiche Bildungsbiografien unterstützen. Schule spielt dabei eine zentrale Rolle“, sagte Dr. Oliver Döhrmann, Geschäftsführer der Bildungsinitiative, bei der Auftaktveranstaltung der RuhrFutur-Maßnahme „Schul- und Unterrichtsentwicklung“ in Essen. Denn nur mit einem leistungsfähigen und chancengerechten Bildungssystem haben Kinder und junge Menschen in der Metropole Ruhr die Möglichkeit, sich unabhän-

gig von ihrer Herkunft bestmöglich zu entwickeln und aktiv am gesellschaftlichen Leben teilzuhaben.

Die Erwartungen an das, was Schule leisten soll, wachsen ebenso schnell wie die Herausforderungen: eine zunehmend heterogene Schülerschaft, die Integration neu zugewanderter Schülerinnen und Schüler, die inklusive Beschulung von Kindern und Ju-



**Doreen Barzel, Leiterin des Handlungsfelds Schule bei RuhrFutur**

*„Im Mittelpunkt der Entwicklungsprozesse in den Schulen stehen die Kinder und Jugendlichen mit ihren unterschiedlichen Voraussetzungen. Sie sollen gestärkt und zur Entfaltung ihrer Potenziale befähigt werden.“*

gendlichen. Da wundert es nicht, dass viele Schulen der sieben RuhrFutur-Kommunen Bedarf an systematischer Unterstützung bei der Schul- und Unterrichtsentwicklung anmelden. 42 Grund- und weiterführende Schulen werden nun zwei Jahre lang – von 2019 bis 2021 – in ihren individuellen Entwicklungsprozessen begleitet und unterstützt (siehe Abb. 1). Das Qualifizierungs- und Unterstützungsprogramm haben Vertreterinnen und Vertreter von Kommunen, Schulaufsicht und RuhrFutur gemeinsam konzipiert.

„Schulentwicklung als übergreifender Prozess wird im Schulalltag oft ein wenig an den Rand gedrängt“, bemerkt Doreen Barzel, Leiterin des Handlungsfelds Schule bei RuhrFutur. Daher sei es notwendig, den Prozess von außen zu unterstützen. „Wir haben in vielen Bereichen kein Erkenntnisproblem, sondern ein Umsetzungsproblem.“ Als Beispiel nennt sie das Thema individuelle Förderung, das schon seit vielen Jahren diskutiert werde, für das es aber noch längst nicht überall gute Lösungen gebe. „Wir gehen davon aus, dass es keine Veränderung geben wird, ohne dass man ein Thema systemisch, strukturell und nachhaltig angeht.“ Grundsätzlich handelt es sich bei jeder Form der Weiterentwicklung des Unterrichts um Schulentwicklung, doch aus der Sicht von RuhrFutur sollte diese in einen kontinuierlichen, systematischen Prozess eingebunden sein. „Wenn Sie große Schulsysteme mit über 100 Kolleginnen und Kollegen haben, ist es schwer, den Überblick über viele Projekte und Aktivitäten für alle Beteiligten herzustellen. Man braucht ein kluges Organisationssystem, das alles zusammenhält, immer wieder Kommunikation schafft und es ermöglicht, neue Ideen zu verbreiten.“

**Schulentwicklung – was heißt das?**

Schulentwicklung im Rahmen von RuhrFutur ist als dauerhafter systemischer Prozess der Unterrichts-, Organisations- und Personalentwicklung angelegt. „Zwar wächst im staatlichen System das Bewusstsein, dass Schulen für diesen Prozess Begleitung benötigen, doch es fehlen genügend Schulentwicklungsbegleiterinnen und -begleiter, die beraten und unterstützen“, fasst die RuhrFutur-Geschäftsführerin Ulrike Sommer zusammen. Dies war 2014 der Ausgangspunkt für die Entwicklung der RuhrFutur-Maßnahmen „Systematische Grundschulentwicklung“ und „Schul- und Unterrichtsentwicklung in weiterführenden Schulen“.

„Ganz im Sinne unseres Ansatzes des gemeinsamen Wirkens haben wir zusammen mit den Kommunen und Schulaufsichten die Schulentwicklungsprogramme konzipiert und in einer ersten Phase (2014–2017) umgesetzt“, so Ulrike Sommer weiter, die seinerzeit maßgeblich an der Entwicklung beteiligt war. „Unser Ziel war nicht die Entwicklung einer neuen, kurzlebigen Projektstruktur, sondern die Erarbeitung eines auf Dauerhaftigkeit und Nachhaltigkeit ausgelegten Programms.“

Die Maßnahme soll in drei Schritten den nötigen „Kraftstoff“ für die Schulentwicklung liefern (siehe Abb. 2, S. 6). Im Mittelpunkt der Prozesse in den Schulen stehen die Kinder und Jugendlichen mit ihren unterschiedlichen Voraussetzungen. Sie sollen durch neue und weiterentwickelte Unterrichtsgestaltung noch besser individuell in ihrer Persönlichkeit gefördert und gestärkt sowie zur Entfaltung ihrer Potenziale und zur Entwicklung ihrer Kompetenzen befähigt werden.

**Steuergruppenqualifizierung**

Im ersten Schritt erhalten die Schulentwicklungsgruppen bzw. Steuergruppenteams einer jeden Schule eine mehrtägige Qualifizierung. Dabei arbeiten sie an eigenen Themen, die sie schon bei der Anmeldung zur Maßnahme definiert haben – zum Beispiel Schulprogramm, Digitalisierung, Sprache oder MINT-Fächer. Gearbeitet wird nicht in themenbezogenen Gruppen, sondern bis zu fünf Schulen unterschiedlicher Schulformen einer Kommune arbeiten zusammen in einer Gruppe.

**Einzelcoaching und Gruppenfortbildung**

Neben dem Aspekt des Netzwerkers und des gemeinsamen Wirkens spielt in der Maßnahme die individuelle Beratung der Schulen vor Ort eine große Rolle. Im zweiten Schritt kommen daher Schulentwicklungsberaterinnen und -berater an die Schulen, um mit dem Schulteam an spezifischen Themen zu arbeiten. „Man schaut, wo die Schule Unterstützung braucht, zum Beispiel, um das Kollegium stärker einzubinden, oder wie das selbst gewählte Thema am besten und zielführendsten an der Schule umgesetzt werden kann“, erklärt Doreen Barzel. Solche Themen lassen sich besser im Einzelcoaching als in einer Gruppenfortbildung angehen.



Abbildung 2:  
Die drei zentralen  
Elemente für die  
Schulentwicklung

Bei der fachlichen Qualifizierung, im dritten Schritt, wird dann wieder schul- und sogar kommunenübergreifend gearbeitet: Sie kann allgemeindidaktisch gehalten sein und sich etwa mit dem Classroom-Management beschäftigen oder auch fachspezifisch ausfallen, sich also auf bestimmte Unterrichtsfächer oder Themen konzentrieren. „Wenn zum Beispiel eine Schule aus Gelsenkirchen und eine aus Bochum zum Thema Digitalisierung arbeiten möchten, bringen wir diese zusammen und organisieren eine Fortbildung. Dabei berücksichtigen wir die Angebote der Lehrerfortbildung, entwickeln bei Bedarf aber auch neue Angebote. Diese thematischen Schwerpunkte werden in den Weiterentwicklungsprozess der Schule eingebunden, denn das große Ganze, das Entwicklungsziel, darf bei der Arbeit an einzelnen Bausteinen nicht aus dem Blick geraten“, führt Doreen Barzel aus.

#### **Intensive Begleitung**

Organisatorisch und inhaltlich begleitet wird die Maßnahme über verschiedene Gremien auf unterschiedlichen Handlungsebenen: Die Steuergruppe der Gesamtmaßnahme hat neben strategischen Entscheidungen vor allem die regionale Perspektive und die Zusammenarbeit aller beteiligten Partner im Blick. Ihr gehören vor allem die Leitungsebenen aus Kommunen, Schulaufsicht

und RuhrFutur an. Die Arbeitsgruppe der Maßnahme erarbeitet bedarfsorientiert inhaltliche und organisatorische Lösungen für Fragen, die sich im Laufe der Maßnahme ergeben. Schließlich werden lokale Entwicklungen der Schulen vor Ort in einer Kommunengruppe diskutiert, die aus Vertreterinnen und Vertretern der jeweiligen Kommune, von RuhrFutur, der zuständigen Schulaufsicht, gegebenenfalls der psychologischen Schulberatungsstelle sowie den Schulentwicklungsbegleiterinnen und -begleitern besteht. „In diesen Gruppen besprechen wir die Belange der Schulen vor Ort“, erläutert Doreen Barzel. Die innovative Struktur der Kommunengruppen im Hinblick auf die regionale Schulentwicklung betrachtet sie als Modell für die Region und darüber hinaus: ein Zusammenspiel zwischen dem Land, das für die inneren Schulangelegenheiten zuständig ist, der Kommune, die für die äußeren Schulangelegenheiten verantwortlich ist (siehe Abb. 3, S. 30), sowie der Region, vertreten durch RuhrFutur. „Wir wollen den Austausch fördern und gemeinsam Veränderungen in Gang setzen. Obwohl im Ruhrgebiet viele Menschen auf einer kleinen Fläche an ähnlichen Themen arbeiten und mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert sind, gibt es immer noch zu wenig regelmäßigen Austausch auf kommunaler und schulstaatlicher Seite“, führt die Leiterin des Handlungsfeldes aus. Vielerorts bestehe eine große Offenheit, Konzepte auszutauschen und

darüber in eine fachliche Diskussion zu kommen. „Das braucht ein bisschen Zeit und Management, aber nach und nach ergeben sich stabilere Strukturen.“ Ziel der Maßnahme ist es, diese Strukturen zu verstetigen und den Dialog nachhaltig zu befördern.

#### **Auf Kooperation bauen**

Die Erfahrungen aus der ersten Phase der Schulentwicklungsmaßnahme von RuhrFutur (2014–2017) haben dazu geführt, in der zweiten Phase in einigen Bereichen nachzusteuern. Damals haben die weiterführenden Schulen an einem von drei vorgegebenen Kernthemen – Sprache, Inklusion, individuelle Förderung – gearbeitet. „Dadurch hat die eine oder andere Schule nicht mehr gut genug reflektiert, dass es sich um einen ganzheitlichen Schulentwicklungsprozess handelt, der beispielsweise das Thema Sprache als Schwerpunkt hat, aber auf jedes andere Thema übertragbar ist“, so Doreen Barzel. Deshalb wurde die Maßnahme in der zweiten Phase nicht mehr thematisch fokussiert, sondern offen ausgeschrieben als Programm zur Schul- und Unterrichtsentwicklung. Ferner wurde die kommunenübergreifende Arbeit durch die Arbeit in den Kommunengruppen ergänzt. So können staatliche Lehrerfortbildung, Kompetenzteam und Schulaufsicht noch besser gemeinsam prüfen, was die Schulen vor Ort benötigen.

Auch der Einsatz von Schulentwicklungsberaterinnen und -beratern wurde neu organisiert: Während man in der ersten Phase ausschließlich mit externen Beraterinnen und Beratern

zusammenarbeitete, bindet man nun verstärkt Beratungskräfte aus verschiedenen staatlichen Lehrerfortbildungssystemen ein. „Mit der Bezirksregierung Arnsberg haben wir für den Standort Dortmund einen Partner, mit dem wir die Ressourcen aus dem staatlichen System in unser Programm einbinden“, freut sich Doreen Barzel. Ziel ist es, solche im Regelsystem vorhandenen Strukturen mit Elementen der Maßnahme so zu verschränken, dass die Schulen im Ruhrgebiet auch über die Laufzeit der Bildungsinitiative hinaus Unterstützung bei der Schul- und Unterrichtsentwicklung erhalten. „Wir wollen einen grundlegenden Veränderungsprozess in Schulen initiieren, mit dem Ziel, die Schulqualität zu verbessern, diesen begleiten und dafür sorgen, dass er auch dann weitergehen kann, wenn unsere Hilfe nicht mehr da ist“, fasst Doreen Barzel zusammen. Dafür will sie gemeinsam mit allen Beteiligten ein System etablieren, in dem Schulentwicklung vor Ort als Kooperation von Kommune und Land funktioniert: mit Kommunen, die sich im Sinne einer Verantwortungsgemeinschaft gemeinsam mit der Schulaufsicht und der staatlichen Lehrerfortbildung stärker inhaltlich um ihre Schulen kümmern, mit Schulen, die nachhaltige Veränderungsprozesse eingeläutet und ihre Entwicklungsziele fest im Blick haben, und mit Schülerinnen und Schülern, die von besseren Lernmöglichkeiten und fairen Bildungschancen profitieren.

Auftaktveranstaltung der RuhrFutur-Maßnahme „Schul- und Unterrichtsentwicklung“ im Februar 2019 in Essen



# „Die Nachfrage ist größer als das Angebot“

Rainer Grüne-Rosenbohm beschäftigt sich schon seit 20 Jahren mit dem Thema Schulentwicklung. In seiner Zeit als Fortbildungsdezernent für Schulen bei der Bezirksregierung Arnsberg hat er die Ausbildung von Schulentwicklungsberaterinnen und -beratern konzipiert und viele Lehrkräfte in diesem Bereich ausgebildet. In der aktuellen RuhrFutur-Maßnahme unterstützt er Schulen in Bochum und Dortmund bei ihren Entwicklungsprozessen.

## Herr Grüne-Rosenbohm, wie würden Sie einem Laien erklären, was Schulentwicklungsberatung heißt?

Schulentwicklungsberatung ist ein Angebot des Landes Nordrhein-Westfalen, das für alle Schulen in NRW zugänglich ist. Die Unterstützung eigenverantwortlicher Schulen erfolgt auf Anfrage, das heißt: Schulen erfragen Unterstützung und die Bezirksregierungen und Kompetenzteams in NRW liefern diese für eine eigenständige Lösung von Problemen. Wichtig ist die Beraterhaltung: Die Beraterinnen und Berater kommen nicht als Experten an die Schulen, um für sie Probleme zu lösen, sondern helfen dabei, Prozesse zu optimieren; sie qualifizieren Personal und helfen, Strategien zu entwickeln – immer mit dem Ziel, dass die Schule dauerhaft eigenständige Lösungen erarbeitet.

## Wie werden Schulentwicklungsberaterinnen und -berater ausgebildet?

In NRW existiert ein Trainer-Moderatoren-System, das heißt, die Bezirksregierung Arnsberg als federführende Bezirksregierung bildet Trainerinnen und Trainer aus, die wiederum Moderatorinnen und -Moderatoren schulen. Das System ist in den letzten Jahren mit wissenschaftlicher Begleitung professionalisiert worden und hat einen signifikanten Standard. Die hohe Qualität liegt auch darin begründet, dass die Schulentwicklungsberaterinnen und -berater, die von der Bezirksregierung ausgebildet werden, allesamt Lehrkräfte sind. Viele von ihnen sind Führungskräfte, die wissen, wovon sie sprechen, hoch motiviert sind und mit der betroffenen Schule auf Augenhöhe kommunizieren. Das ist ein gro-

ßer Qualitätsvorteil, den Beraterinnen und -Berater von außen nicht bieten können.

## Wie können Schulen das Angebot nutzen?

Auf das Angebot können alle Schulen in NRW über ihr jeweiliges Kompetenzteam beim Schulamt zugreifen. Ich bin sehr zufrieden, dass es in dieser wichtigen Unterstützungsmaßnahme gelungen ist, die Qualität des Angebots über einheitliche Standards bei der Ausbildung und beim Einsatz von Methoden, Verfahren und Instrumenten zu sichern. Der Qualitätsentwicklungsprozess insgesamt orientiert sich

am Referenzrahmen Schulqualität NRW. Schulen können mit Schulentwicklungsberatung auf ein Beratungs- und Unterstützungsangebot zugreifen, das sie in einem längeren Qualitätsentwicklungsprozess begleitet, in den bedarfsorientiert auch andere eher fachliche Fortbildungsangebote eingekoppelt werden.

## Warum benötigen Schulen eine solche fachliche Begleitung?

In den letzten Jahren sind die Herausforderungen für Schulen immer größer





geworden. Vor allem Schulen in strukturschwachen Gebieten mit hoher bildungspolitischer Herausforderung können komplexe Veränderungsprozesse nicht ohne externe Unterstützung bewältigen. Themen wie Inklusion oder Umgang mit zunehmender Heterogenität im Unterricht, aber auch Herausforderungen im Rahmen von Migrationsprozessen und die Digitalisierung sind nicht schnell zu bewältigen, sondern erfassen Schule als System. Aus meiner Sicht ist die Entscheidung, eine Beratung in Anspruch zu nehmen, kein Zeichen von Schwäche, sondern von klugem Leitungshandeln.

### **Schulentwicklungsberatung begreift Schule als System. Was bedeutet das?**

Auch Schule ist ein System mit Merkmalen, auf die man achten muss: verschiedene Akteure, Traditionen, Kulturen, Regeln und Normen, mentale Bilder, das Schulumfeld. Wir müssen Prozesse adaptieren, damit sie für die Schulen passgenau sind. Systemische Beratung nimmt die Schule als Ganzes in den Blick, versteht Entwicklung als notwendige Balance von Unterrichts-, Personal- und Organisationsentwicklung. Nehmen wir einmal das Thema inklusiver Fachunterricht. Da gibt es zum einen die Ebene des Unterrichts, die entwickelt werden muss. Es geht aber auch um Personen, die unterrichten,

also um Fortbildungsplanung, Hospitationskonzepte und Ähnliches. Und es geht um organisatorische Entwicklungen: Wie muss das Thema Inklusion ins Schulprogramm eingebaut werden? Passt es zum Leitbild der Schule? Müssen Gremien geschult und Organisationsstrukturen geschaffen werden? Schulentwicklungsberaterinnen und -berater sind sich dessen bewusst, dass man eine Balance zwischen diesen drei Feldern herstellen muss, um Schule als Ganzes zu entwickeln. Eine isolierte Entwicklung einzelner Bereiche hat keine nachhaltige Wirkung – das zeigt auch die wissenschaftliche Begleitforschung der letzten 20 Jahre.

### **Wie sehen Sie die aktuelle Schulentwicklungsmaßnahme von RuhrFutur, in der Sie selbst als Berater mitwirken?**

Ich bin sehr zufrieden, dass die Maßnahme, wie sie für RuhrFutur erarbeitet wurde, stark an das Angebot der Schulentwicklungsberatung in NRW anknüpft. Das ist wichtig, damit sie an jene Strukturen angepasst ist, die nach Abschluss der Maßnahme übernimmt. Es ist ein Angebot aus einem Guss, darum macht es mir Freude, nun in einer anderen Rolle daran mitzuwirken. Den Schulen wird ein Drei-Säulen-Modell geboten und gerade der Bereich des Coachings scheint mir ein sehr starkes Angebot zu sein. Eine Berei-

cherung ist die Einführung eines neuen digitalen Tools, das Herr Scherello von der Agentur „Der springende Punkt“ und ich für die Dokumentation und Prozesssteuerung im Auftrag von RuhrFutur entwickelt haben. Es heißt SCHWUPPS.

### **Was ist das Besondere an diesem Tool?**

Das Instrument ermöglicht datengesteuerte und somit evidenzbasierte Schulentwicklung. Die Daten können für die Steuerung von Schulentwicklung genutzt und für die Qualitätsanalyse oder für Zielvereinbarungsgespräche mit der Schulaufsicht aufbereitet werden. Die Software ist zwar für RuhrFutur entwickelt worden, könnte aber mittelfristig allen Schulen in NRW bedarfsorientiert zur Verfügung gestellt werden.

### **Sehen Sie weitere Unterstützungsbedarfe für Schulen in NRW?**

Der Bereich der Schulentwicklungsberatung muss noch deutlich ausgebaut werden: Die Nachfrage ist derzeit viel größer als das Angebot und wächst weiterhin. In vielen Entwicklungsprojekten – zum Beispiel im Bereich Inklusion, interkulturelle Schulentwicklung, Digitalisierung – erleben wir die hilfreiche Zusammenarbeit zwischen Fachmoderation und Schulentwicklungsberatung. Diese Kooperation sichert Wirksamkeit und Nachhaltigkeit des Unterstützungsangebots. Ein weiterer Bereich, der gestärkt werden sollte, ist die datengestützte Schulentwicklung, vor allem die interne Evaluation. Sie dient zum Vergewissern darüber, dass das, was ich tue, Wirkung hat. Ein dritter Bereich, der unbedingt entwickelt werden muss, ist die Vernetzung von Schulen. Gerade Schulen, die an ähnlichen Entwicklungen arbeiten, müssen lernen, intensiver zu kooperieren, sich gegenseitig zu besuchen, sich Rückmeldungen zu geben, Synergien zu nutzen. In Projekten wie dem von RuhrFutur können wir solche Kooperationen gut anstoßen.



#### **Rainer Grüne-Rosenbohm**

*„Schulentwicklungsberatung verfolgt immer das Ziel, dass die Schulen eigenständig Lösungen entwickeln.“*



Schulen suchen langfristige  
Entwicklungsbegleitung.  
Diese Erfahrung macht Prof. Dr.  
Silvia-Iris Beutel bei ihrer Arbeit in  
der Schulentwicklungsforschung.

Interview mit Prof. Dr. Silvia-Iris Beutel

---

## „Schulentwicklung gehört zur inneren DNA einer Schule“

Prof. Dr. Silvia-Iris Beutel von der TU Dortmund leitet die wissenschaftliche Begleitforschung der Schulentwicklungsmaßnahme. Dabei verbindet die Professorin für Schulpädagogik und Allgemeine Didaktik praktische Erfahrungen mit Erkenntnissen der Schulentwicklungsforschung.

### **Seit wann beschäftigen Sie sich mit dem Thema Schul- und Unterrichtsentwicklung?**

Eigentlich schon seit den frühen 1990er-Jahren. Ich hatte das Glück, während meines Lehramtsstudiums in Bielefeld auch in der Laborschule tätig zu sein. Dort habe ich gesehen, in welcher Weise eine Schule systematisch Schulentwicklungsprozesse anbahnt. Ich selbst habe mich hauptsächlich mit Alternativen der

Leistungsbeurteilung beschäftigt. Mit den Jahren sind andere Themen hinzugekommen, etwa das Ganztagsgymnasium, individuelle Förderung, Schulen in herausfordernden Lagen und insbesondere das Thema: Wie arbeiten Schulnetzwerke als Entwicklungsnetzwerke? Wie profitieren sie voneinander? Welche Strukturen brauchen sie, um die großen Themen, vor denen wir derzeit stehen, bearbeiten zu können?

#### **Woran denken Sie und welche Rolle spielt die wissenschaftliche Begleitung dabei?**

Digitalisierung, Globalisierung, Inklusion und aktuell die Frage der Demokratiebildung gehören zu den Themen, denen Schulen sich stellen müssen. Das müssen sie zum einen in praktischer Hinsicht: Welche Konzepte, Modelle und Verfahren zahlen auf diese Themen ein? Zum anderen brauchen sie eine Forschung, die begleitet. Schule befindet sich immer in einem Spannungsfeld zwischen staatlichem Auftrag und Autonomie. Sie darf ihren Binnenraum selbst gestalten, ist zugleich aber Rechenschaft schuldig: Sie muss Kompetenzen ausweisen, Abschlussicherung betreiben, Persönlichkeitsentwicklung fördern. Was innerhalb von diesem Spannungsbogen geschieht und was förderlich für Schülerinnen und Schüler ist, das ist eine der zentralen Fragen von Schulentwicklung und letztlich auch von Schulentwicklungsforschung.

#### **Sie forschen selbst zu dem Thema und begleiten Projekte. Welche Erfahrungen machen Sie dabei?**

Ich erlebe eine große Offenheit von Schulen und Schulnetzwerken, wissenschaftliche Begleitung überhaupt zuzulassen. Nach meiner Erfahrung suchen Schulen langfristige Entwicklungsbegleitung. Bei der Konzeptentwicklung ist es wichtig, dass man wenigstens zwei Jahre mit im Feld bleibt und den Schulen auf der einzelschulischen Ebene Unterstützung und Beratung zusagt, aber auch Best Practice hineinbringt. Zum anderen sollte man schauen, wie ein Netzwerk in der Region davon profitieren kann. Eine weitere spannende Frage ist für mich: Identifizieren Schulen einer Region gemeinsame Themen und Anliegen? Zum Beispiel, weil sie in herausfordernden Lagen liegen, sich als Ganztags etablieren oder mehr individuelle Förderung realisieren wollen. Man kann sehr gut miteinander kooperieren, wenn man bestimmte Stellschrauben im Blick behält.

#### **Wo liegen die Stellschrauben bei der Schulentwicklung?**

Zentral und wichtig ist die Rolle der Schulleitung – nicht nur als Vermittlerin von sogenannter Haltung, sondern von Professionalität und einem Blick über den Zaun. Das Nächste ist, dass Schulleitungen intern Strukturen schaffen, die es Kolleginnen und Kollegen ermöglichen, partizipativ und selbstständig in der Schule tätig zu werden. Ich erlebe, dass sie sich viel mehr zutrauen, wenn sie beteiligt sind und Verantwortung übernehmen können. Diese Selbstwirksamkeitserfahrung muss man stärken, damit die Kolleginnen und Kollegen auch mehr in die Selbstwirksamkeitserfahrung ihrer Schülerinnen und Schüler investieren können. Ein weiterer Baustein sind die Entwicklungsoptionen einer Schule. Was ist möglich in einer Bildungsregion? Wer befördert die sozialräumliche Vernetzung? Wenn wir in Netzwerken arbeiten, müssen wir den Forschungs- und Entwicklungsfokus auf die Bildungspartner im Feld erweitern, die Programme zur Schulentwicklung anbieten, mit einer Schule kooperieren

oder gemeinsame Projekte realisieren. Denn die Aufgaben, die heute an Schule gestellt werden, sind ausgesprochen vielfältig und nicht nur von einer Profession zu bedienen.

#### **Wie sieht Ihre wissenschaftliche Arbeit in der aktuellen Schulentwicklungsmaßnahme von RuhrFutur konkret aus?**

Unsere Aufgabe wird vor allem sein, die Entwicklungs- und Reformprozesse der Schulen zu begleiten, auszuwerten, in ihrer Wirkung zu beschreiben und die Frage zu beantworten: Welche Strategien brauchen wir, damit Schulen solche komplexen Entwicklungsprozesse für sich selbst, aber auch in einem Netzwerk moderieren können und letztlich zu höherer Schulqualität finden? Wir haben viele Bezugssysteme für Schulqualität: den Referenzrahmen Schulqualität, die Qualitätsanalyse, die Qualitätsbereiche des Deutschen Schulpreises. Die Schulen machen sich jetzt auf den Weg, die darin liegenden Möglichkeiten für sich zu entwickeln, darzustellen, zu erproben und gemeinsam dafür zu sorgen, dass eine Bildungsregion stark wird, dass umfassende Kompetenzbildung und bessere Schulabschlüsse sowie eine bessere Förderung möglich werden, aber auch, dass interne Kommunikations- und Steuerungsprozesse besser gelingen.

#### **Wie lässt sich eine Schulentwicklungsmaßnahme überhaupt evaluieren?**

Die drei Module der Maßnahme – individuelles Schulcoaching, didaktische Trainings und Qualifizierung von Steuergruppen – sind die zentralen Elemente, die wir in einem Prozess, also formativ-evaluativ, begleiten. Und am Ende wird eine summative Evaluation stehen: Wir werden Befragungen an den Schulen vornehmen und meinem Wunsch nach auch so etwas wie eine potenzialbezogene Evaluation durchführen, die zeigt, wie wir weitere Schulen langfristig in ihrer Entwicklung fördern können. Wir wollen schauen, mit welchen Kooperationspartnern Schulen weiterarbeiten können, wenn die Maßnahme abgeschlossen ist.

#### **Sie sind Mitglied der Jury beim Deutschen Schulpreis. Sehen Sie einen Zusammenhang zwischen dem Abschneiden einer Schule und ihrem Bewusstsein für das Thema Schulentwicklung?**

Auf jeden Fall: Zum einen sehen wir seit 2006, dass Schulentwicklung in diesen Schulen eine permanente und systematische Aufgabe ist, die man nicht einfach an Teilgruppen im Kollegium delegiert. Schulentwicklung gehört zentral zur inneren DNA einer Schule. Sie gelingt an Schulen mit starken Schulleitungen, die viel in Partizipation und Verantwortungsübernahme investieren; an Schulen, in denen es eine Haltung des Gestaltens gibt – nicht des Verwaltens oder Aussitzens von Problemen. Es beeindruckt mich, welche differenzierten Konzepte im Umgang mit Vielfalt und Schulqualität diese Schulen hervorgebracht haben. Und es ist beispielhaft zu sehen, dass man selbst in schwierigsten Lagen Konzepte entwickeln kann, die Schülerinnen und Schülern ein hohes Kompetenz- und Übergangsniveau in andere Schulformen sichern, wenn man individuelle Förderung und Partizipationskultur in einen Synergieeffekt bringt. Wenn man diese Synergien nutzt, entsteht eine gute Schule. Die Möglichkeiten, Schule zu gestalten, müssen wir mehr in die Breite bringen. Angesichts der 33.000 Schulen im Land wird das eine Aufgabe sein, die uns noch sehr lange beschäftigt.

# „Unterrichtsentwicklung ist wie ein Reifenwechsel während der Fahrt“

Aus den geöffneten Fenstern des Backsteingebäudes klingt Klaviermusik. In einem Modellprojekt fördert das Leibniz-Gymnasium in Altenessen die musikalische Ausbildung der Schülerinnen und Schüler. „Wir bemühen uns, unsere Förderkultur breit aufzustellen“, sagt Schulleiter Martin Tenhaven. Das war auch der Grund, sich für die Schulentwicklungsmaßnahme von RuhrFutur zu bewerben. Darin ging es allerdings nicht um Musik, sondern um einen anderen Schlüssel zur Welt: die Sprache.

Das Leitmotiv der Schule lautet „Fördern statt selektieren“. Gelebt wird es im bilingualen Zweig, im MINT-Schwerpunkt, im Sport und in einer langjährigen Kooperation mit der Folkwang Musikschule. „Ein

Drittel unserer 1.075 Schülerinnen und Schüler musiziert“, freut sich Martin Tenhaven. Die musikalische Förderung – und nicht nur diese – fällt am größten Gymnasium im Essener Norden auf fruchtbaren

Boden. Das ist bemerkenswert, wenn man bedenkt, dass nur ein Teil der Schülerschaft aus sogenannten bildungsorientierten Familien stammt und ein mindestens ebenso großer Teil aus Familien, die der

*„Durch die Maßnahme sind wir schulintern zusammengewachsen“, sagt Martin Tenhaven vom Leibniz-Gymnasium in Essen.*



Schulleiter als „bildungssystemfern“ bezeichnet. In den vergangenen Jahren ist der Anteil an Schülerinnen und Schülern, deren Muttersprache nicht Deutsch ist, deutlich gewachsen. Diesen Umstand nahm das Leitungsteam des Leibniz-Gymnasiums zum Anlass, das Thema Sprachförderung und insbesondere den sprachsensiblen Fachunterricht in den Blick zu nehmen. Die RuhrFutur-Maßnahme „Schul- und Unterrichtsentwicklung“ bot dafür den idealen Rahmen.

„Wir haben eine Steuergruppe aus fünf Personen und eine achtköpfige Fachgruppe gebildet, wobei drei Kolleginnen und Kollegen die Schnittmenge darstellten“, berichtet der Schulleiter. Ob der anfallenden Termine und der damit verbundenen Abwesenheiten habe es anfangs kritische Stimmen im Kollegium gegeben, erinnert sich Tenhaven. „Doch das hat sich schnell gelegt. Durch die Maßnahme sind wir schulintern zusammengewachsen.“ Um die nicht unmittelbar Beteiligten aus dem fast 100-köpfigen Kollegium mitzunehmen, gestaltete man die Entwicklungsschritte so transparent wie möglich: Auf Konferenzen legte man gemeinsam Meilensteine fest, für den Wissenstransfer nutzte man die pädagogischen Tage und mit einem Blog auf der Homepage informierte man auch die Öffentlichkeit über den Schulentwicklungsprozess.

### Eingriff ins Allerheiligste

„Unterrichtsentwicklung ist wie ein Reifenwechsel während der Fahrt“, vergleicht Martin Tenhaven. „Den Unterricht zu verändern bedeutet, ins Allerheiligste der Kolleginnen und Kollegen einzugreifen.“ Die Bereitschaft, sich diesem Entwicklungsprozess zu stellen, sei in der Lehrerschaft unterschiedlich ausgeprägt. Einige Lehrkräfte hätten die Impulse dankbar aufgenommen, andere glaubten, dies nicht nötig zu haben. Letztlich entwickelten die Kolleginnen und Kollegen gemeinsam sprachensible Materialien



für einzelne Unterrichtsreihen, erprobten und evaluierten diese. Mit der Umsetzung begann man in Jahrgangsstufe neun, um vor dem Übergang in die Sekundarstufe II einen Fixpunkt zu setzen. „Auf diese Weise erproben sich nach und nach alle Lehrkräfte im sprachsensiblen Fachunterricht“, erläutert der Schulleiter. Eine Nachsorgegruppe setzt sich dafür ein, dass das Thema Sprache am Leibniz-Gymnasium nachhaltig verfolgt wird; zudem ist eine Koordinatorenstelle für Unterrichtsentwicklung in der erweiterten Schulleitung ausgeschrieben.

Die Steuergruppenqualifizierung betrachtet Tenhaven rückblickend als „ideale Mischung aus theoretischem Input und praktischer Anwendung“. Er lobt die professionelle Arbeit der Schulentwicklungsberaterinnen und -berater von Soencksen & Teilhaber. Zudem habe sich aus der vertrauensvollen Zusammenarbeit in der Gruppe mit drei anderen Essener Gymnasien ein intensiver Austausch mit der Alfred-Krupp-Schule entwickelt – mit wechselseitigen Besuchen, Materialaustausch und ehrlichem Feedback.

Aus den Fachgruppentreffen bekam Martin Tenhaven unterschiedliche Rückmeldungen – je nachdem, welche Themen auf der Agenda standen und wer dort referierte. „Was der Sprachbildungspapst Josef Leisen uns mit auf den Weg gegeben hat, hat sich in der Gestaltung unserer Curricula auf jeden Fall niedergeschlagen“, resümiert der Schulleiter. Sichtbar werden die Veränderungen daran, dass die Arbeitsblätter für die Schülerinnen und Schüler jetzt mehr sprachbildende Elemente enthalten, und dies nicht nur in den geisteswissenschaftlichen Fächern, sondern auch in den Naturwissenschaften. Doch das ist in den Augen von Tenhaven nur die Spitze des Eisbergs. „Durch die Maßnahme haben wir in einem sehr wichtigen Bereich den großen Tanker Gymnasium in die richtige Richtung bewegt.“ Der äußere Rahmen habe es möglich gemacht, über einen Zeitraum von zweieinhalb Jahren intensiv an dem Thema Sprache zu arbeiten, neue Netzwerke mit außerschulischen Partnern zu bilden und die Kommunikation mit anderen Schulen zu verbessern. „Diese Ergebnisse hätten wir alleine nicht erzielt.“



*„Es hat sich vieles verändert“, resümiert Simone Dausel. „Ohne RuhrFutur würde es hier anders aussehen, und ohne die Maßnahme wäre ich auch nicht die Schulleiterin geworden, die ich heute bin.“*

## „Hier gab es viele Baustellen“

In wenigen Monaten heißt es für Simone Dausel und ihr Team: Kisten packen und vorübergehend in einen Pavillon umziehen. Das Schulgebäude an der Augustastraße in Mülheim wird saniert; die beiden Standorte der Gemeinschaftsgrundschule Styrum sollen zu einem verschmelzen. Die Schulleiterin sieht's gelassen: Gerade erst hat sie mit ihrem Kollegium in einem dreijährigen Prozess die Schul- und Unterrichtsentwicklung nachhaltig gefördert.

Eine vergleichsweise stille Art der Sanierung war das, ohne Bagger und Baulärm; sie begann im Schuljahr 2014/2015 an der Mülheimer Grundschule und stand unter dem Thema „Schul- und Unterrichtsentwicklung im Rahmen von RuhrFutur – 1. Phase“.

Die sprachlichen Kompetenzen der Schülerinnen und Schüler zu erweitern war das Ziel, mit dem sich die Gemeinschaftsgrundschule Styrum für die Qualifizierungsmaßnahme bewarb. Der Bedarf ist offensichtlich: 80 bis 90 Prozent der 230 Schülerinnen und Schüler haben eine Zuwanderungsgeschichte; sie kommen aus 20 verschiedenen Herkunftsländern. Die Schule liegt in einem sozialen Brennpunkt, entsprechend hoch ist der Anteil an Kindern mit Förderbedarf. „Am Standort Meißelstraße haben wir zum Teil zehn Kinder mit Förderbedarf pro Klasse, vor allem in den Bereichen Lernen, emotionale und soziale Entwicklung sowie Sprache“, berichtet die Schulleiterin. Unterricht nach Lehrplan sei da kaum möglich. Ohne Sprachverständnis funktioniert das Lernen nicht, deshalb war es ihr und der Steuergruppe wichtig, diesen Schwerpunkt zu setzen.

„Als die Schulentwicklungsmaßnahme begann, war ich noch relativ neu hier“, erinnert Simone Dausel sich. Bevor sie Schulleiterin der Grundschule wurde, hatte sie an einer Hauptschule unterrichtet. „Hier an der Grundschule gab es viele Baustellen: Die Schule verfügte über drei Standorte und verfolgte drei unterschiedliche Unterrichtskonzepte.“ Es war keine leichte Aufgabe, flächendeckend den jahrgangsübergreifenden Unterricht einzuführen und in ihre neue Rolle als Schulleiterin hineinzuwachsen. „Das lernt man nicht im Studium.“ So war es in ihren Augen ein Glücksfall, dass sie schon im zweiten Jahr ihrer neuen Tätigkeit Rückenwind durch die Schulentwicklungsmaßnahme bekam. „Für meine Arbeit habe ich da unfassbar viel gelernt – vom Umgang mit dem Kollegium und mit den Eltern bis hin zu der Frage: Wie steuere ich eine Schule?“

### Fortschritte machen Mut

Im Schulentwicklungsprozess galt es zunächst, sich zu fokussieren. Die Steuergruppe – Simone Dausel, die Konrektorin, interessierte Lehrkräfte sowie Kolleginnen aus dem Ganztags – musste schauen, wo die dringendsten Bedarfe lagen, und ein konkretes Entwicklungsziel formulieren. „Unter den tausend Dingen, die zu tun sind, und den tausend Angeboten, die es gibt, ist das an Schulen eine große Herausforderung“, sagt die Schulleiterin. Doch mithilfe von RuhrFutur gelang es, die Erweiterung

der sprachlichen Kompetenzen als Schwerpunkt konsequent zu verfolgen. „Der Fokus liegt jetzt auf der Sprachförderung, und zwar nicht nur in Deutsch, sondern in jedem Fach“, beschreibt Simone Dausel. „Wir haben unterschiedliche Methoden eingeführt, um Sprach- und Schreibenanlässe zu schaffen – zum Beispiel durch die Arbeit mit Bilderbüchern oder einfach in Gesprächen.“ Die Fortschritte der Kinder ermutigen sie und ihre Kolleginnen und Kollegen, die Bemühungen fortzusetzen.

„Viele Kinder kommen schon mit großen Entwicklungsrückständen in die erste Klasse“, beobachtet die Schulleiterin und lobt ihr „fantastisches Kollegium“, das sich durch einen ressourcenorientierten Blick auf die Kinder auszeichne, überaus engagiert und bereit sei, sich mit schwierigen Situationen auseinanderzusetzen. „Hier kommen keine Sprüche wie: Das können unsere Kinder nicht. Stattdessen fragen sich die Kolleginnen und Kollegen: Wie muss ich den Unterricht oder die Materialien ändern, damit die Kinder das lernen können?“ Die didaktischen Trainings im Rahmen der Schulentwicklungsmaßnahme haben das Kollegium weiter motiviert; Simone Dausel erinnert sich an sehr positive Rückmeldungen. Auch persönlich ist sie begeistert von der Begleitung durch das Entwicklungs- und Beratungsnetzwerk „bildung.komplex“. „Noch nie zuvor habe ich Menschen gesehen, die so viel Ahnung von Schule haben und so ergebnisoffen arbeiten.“

Die Wirkung der Maßnahme zeigt sich aus der Sicht der Schulleiterin an verschiedenen Stellen: Nicht nur der Unterricht habe sich verändert, das gesamte Kollegium arbeite heute auf einem sehr hohen Niveau zusammen. Auch die Strategiearbeit sei professioneller geworden. Messbare Erfolge bescheinigte die Qualitätsanalyse der Bezirksregierung im Jahr 2018: „Wir haben fantastisch abgeschnitten“, freut sich Simone Dausel.

„Unsere Schule macht durchgängig gute Arbeit. Das ist ein Ergebnis von RuhrFutur.“ Die positive Rückmeldung ist jedoch für das Schulteam kein Grund, sich zurückzulehnen. Die Steuergruppe wird im nächsten Schritt die Fachlichkeit des Unterrichts in den Blick nehmen: Ziele definieren, Strategien entwickeln, Kriterien zur Überprüfung festlegen. „Die Schulentwicklungsmaßnahme ist überaus nachhaltig. Was wir gelernt haben, zieht sich durch unsere tägliche Arbeit – ohne dass es uns immer bewusst ist.“

## „Das Schiff ist auf Kurs“

Im Büro von Schulleiterin Christiane Mika ist die 2014/15 begonnene Schulentwicklungsmaßnahme noch sehr präsent. An der Wand lehnt ein großes, klappbares Schaubild, das die Steuergruppe der Libellen-Grundschule für die Abschlussveranstaltung vor zwei Jahren anfertigte. Es zeigt ein Schiff mit kleinen und großen Menschen an Bord. Darunter steht: „Die Segel sind gesetzt, das Schiff ist auf Kurs.“

„Die Schulentwicklung hat bei uns solch eine Fahrt aufgenommen, dass wir alle Ziele erreicht haben“, berichtet Christiane Mika und es klingt, als könne die Schulleiterin es selbst noch nicht fassen. Ausgangspunkt war das Anliegen, allen Kindern besser gerecht zu werden: Angesichts immer heterogenerer Lerngruppen wollte man den rund 370 Schülerinnen und Schülern Lernerfolge auf individuellen Wegen ermöglichen. „Dafür wollten wir unter anderem jahrgangsübergreifende Eingangsklassen einführen – eine Strukturveränderung, die gut durchdacht und begleitet werden musste.“

Die Schulverwaltung empfahl der Schulleiterin, sich für die Schulentwicklungsmaßnahme von RuhrFutur zu bewerben. „Das war das Beste, was ich bisher als systemstützende und -entwickelnde Maßnahme erlebt habe“, resümiert Christiane Mika. Als besonders zielführend bewertet sie, dass der Schulentwicklungsprozess auf drei verschiedenen Ebenen stattgefunden habe: auf der Ebene der Schulleitung, der Steuergruppe und des Kollegiums. Die Schulleiterin nimmt den dicken Ordner zur Hand, in den sie alle Arbeitsmaterialien der Maßnahme abgeheftet hat. Neben Tabellen und Schaubildern befinden sich darin auch handgeschriebene Notizen, die sie bei den Besuchen des Schulentwicklungsberaters angefertigt hat. „Bei einem der ersten Gespräche empfahl der Experte, mehr Transparenz im Kollegium zu schaffen“, erinnert sich Christiane Mika. „Die Außensicht eines hochkompetenten ‚kritischen Freundes‘ war sehr hilfreich für uns.“ Mit dieser Unterstützung gelang es dem Steuergruppenteam, den Schulentwicklungsprozess intern gut zu kommunizieren und das gesamte Kollegium mitzunehmen.

### **Gebt uns mehr Zeit!**

Die Schulleiterin weiß, dass die Anforderungen an ihr Team in der Dortmunder Nordstadt hoch sind: „96 Prozent der Kinder an unserer Schule sprechen mindestens zwei Sprachen, zwei Drittel sind zu Leistungen für Bildung und Teilhabe berechtigt, jedes fünfte Kind benötigt sonderpädagogische Unterstützung.“ Fast in jeder Pause führen die Lehrkräfte Telefonate mit externen Beratungsstellen, denn Einzelschicksale wie Missbrauch von Kindern, Traumatisierung durch Kriegserlebnisse und Flucht lassen sie nicht am Schultor hinter sich.

Diese Arbeit frisst Kraft und Zeit, ebenso wie die didaktische Aufbereitung des Lernstoffs angesichts von Sprachschwierigkeiten, mangelnder Anstrengungsbereitschaft und Konzentrations-

fähigkeit. So kommt es, dass sich das Lehrerzimmer der Libellen-Grundschule schon um sieben Uhr morgens füllt und bis in den späten Nachmittag besetzt ist. „Ich finde es ungerecht, dass die Arbeitszeit von Lehrkräften immer noch in Unterrichtsstunden gemessen wird“, kritisiert Christiane Mika. Vom Schulministerium wünscht sie sich standortabhängige Arbeitszeitmodelle, die eine Reduzierung der Unterrichtsverpflichtung in einem herausfordernden Umfeld wie der Dortmunder Nordstadt vorsehen. Der große Wunsch nach „mehr Zeit“ prangt auch auf dem eingangs erwähnten Schaubild zur Schulentwicklung: Wie ein Banner schwebt die Forderung über den stilisierten Köpfen des Kollegiums. „Unser Plan war, den Kindern durch die Einführung des jahrgangsübergreifenden Lernens mehr Zeit zu geben.“

*„Wir wollen allen Kindern besser gerecht werden“,  
sagt Christiane Mika.*





Wir wollten sie durch den Ausbau des gemeinsamen Lernens ermutigen und ihnen durch mehr Freiarbeit bessere Lernerfolge ermöglichen“, fasst die Schulleiterin zusammen. Der im Schuljahr 2014/15 gefasste Plan ist aufgegangen: Jahrgangsübergreifende Lerngruppen wurden eingerichtet, die Teamstrukturen haben sich professionalisiert, die freie Arbeit wurde neu konzipiert und man entwickelte Kriterien für den Übergang zur weiterführenden Schule. „Es ist ermutigend, wohlwollend auf unsere Schulentwicklung der letzten zwei Jahre zu schauen“, findet Christiane Mika.

Die nachhaltigen Erfolge ermutigen das Team der Libellen-Grundschule, nun ein weiteres Ziel anzusteuern: die Umstellung auf jahrgangsgemischte Lerngruppen der Klassen eins bis vier. Das

Modell hat sich die Schulleiterin in einer Mülheimer Grundschule angesehen. „Angeregt durch den vertrauensvollen Austausch bei der RuhrFutur-Maßnahme haben wir gegenseitig an unseren Schulen hospitiert.“ Der Einblick in die Praxis zeigte der Schulleiterin allerdings auch, dass ein solches Modell mehr Ressourcen erfordert: Es funktioniert nur in kleineren Klassen. Zurzeit erprobt die Libellen-Grundschule das jahrgangsübergreifende Unterrichtskonzept im Sachunterricht. „Vor den Sommerferien werden wir es evaluieren und schauen, wie das Konzept auf den Mathematik- und Deutschunterricht übertragen werden kann. Es ist wichtig, dass so entscheidende Veränderungsschritte gut vorbereitet werden und in der Umsetzung gut abgesichert sind.“



# Lust auf Veränderung

„Menschen hören zu, wenn sie etwas Neues erfahren und etwas berührend ist“, weiß Steffen Kirchner, Motivationsexperte und Mental Coach. Er versteht es, sein Publikum in den Bann zu ziehen – auch wenn die rund 200 Lehrkräfte im Saal schon einen Schulvormittag sowie Reden und Workshops hinter sich haben. In seinem Vortrag über Veränderungslust stimmt er sie auf den beginnenden Schulentwicklungsprozess ein.



**Steffen Kirchner**

*„Wenn ich die Bilder in meinem Kopf verändere, kann ich mein Verhalten ändern.“*

Steffen Kirchner hat ein Talent, das sich wohl viele Menschen wünschen: Er kann Geschichten erzählen, die spannend und unterhaltsam sind. Und er weiß, wie man Menschen motiviert. „Ein wichtiger Motivationsfaktor ist das Erlebnis“, sagt Kirchner. Auch eine vermeintlich trockene Angelegenheit wie ein Schulentwicklungsprozess kann zum Erlebnis werden, wenn er mit Emotionen verknüpft ist und Menschen sich damit identifizieren. „Jeder von uns möchte wissen, was er emotional zurückbekommt, wenn er sich engagiert. Das kann bei einem Lehrer zum Beispiel die Freu-

de darüber sein, wenn Schüler sich menschlich weiterentwickeln. Für die langfristige Motivation ist die eigene emotionale Rendite sehr wichtig.“

**Frust und Faulheit überwinden**

Doch was tun, wenn die persönliche Motivation stimmt, im Kollegium aber Frust statt Veränderungslust herrscht? Faulheit und Feigheit seien die größten Veränderungsblockaden, bestätigt der Motivationsexperte. Wie kann man Vorbehalte, die aus Resigna-

tion, Angst oder Ärger entstanden sind, zurückfahren – bei sich selbst oder bei anderen? „Negative Gefühle entstehen, wenn ich auf die falschen Dinge fokussiert bin“, erklärt Kirchner: „Dinge, die mir nicht gefallen, die ich aber nicht kontrollieren kann.“ Der Starrsinn des Kollegen, das Regenwetter am Wandertag, die Unkonzentriertheit der Schüler. „Unsere Energie geht dorthin, wohin wir unsere Aufmerksamkeit richten.“ Damit diese Energie nicht verpufft, empfiehlt er, den Fokus auf den eigenen Einflussbereich zu richten: Statt über die mangelnde Beteiligung am Unterricht zu schimpfen, kann man versuchen, die Schulstunde spannender zu gestalten; gegen die Hektik des Schulalltags hilft es, etwas für die Entspannung zu tun. Es sei wichtig, die Passivität zu überwinden und in Bewegung zu kommen.

Für den Erfolg zählt letztlich nicht nur das an Zahlen und Fakten messbare Ergebnis: Auch die Gefühlsebene, der Erlebnissfaktor, darf laut Kirchner nicht zu kurz kommen, denn „wenn ich etwas mit einem positiven Gefühl mache, bleibt es im Gedächtnis.“ Auf der Prozessebene können Maßnahmen, die der Entwicklung dienen, zunächst zu einem Durcheinander oder gar zu einer Verschlechterung führen. Damit müssen auch Schulleiterinnen und Schulleiter sowie Lehrkräfte rechnen, die sich auf den Weg machen, um Prozesse an ihrer Schule zu verändern. „Aber wenn ich die richtigen Dinge tue, bin ich in Bewegung. Dann kann ich auch leichter mit Misserfolgen umgehen“, verspricht Steffen Kirchner, der selbst über den Leistungssport und das Sportmanagement zum Coaching kam.

#### **Das Unterbewusstsein nutzen**

Mentale Stärke braucht jeder, der etwas verändern möchte – ob Spitzensportler oder Schulleiter. Positive Bilder können helfen, Verhaltensänderungen zu bewirken, mehr Selbstbewusstsein oder Gelassenheit zu entwickeln. Mit einer Übung

veranschaulicht Kirchner, wie groß der Einfluss des Unterbewusstseins auf unseren Körper ist: Alle Zuhörerinnen und Zuhörer erhalten ein Pendel und sollen sich die Zeiger einer Uhr vorstellen, die von der Zwölf zur Sechs oder von der Drei zur Neun weisen. Die Verblüffung im Saal ist groß: Bei einem Großteil des Publikums schlägt das mit einer Hand hochgehaltene Pendel analog zu den imaginären Zeigern aus. „Wenn ich mir etwas einbilde, nimmt das Unterbewusstsein dieses Bild auf“, erläutert Steffen Kirchner. „Es steuert die kleinen Muskeln im Arm an, die für die Bewegung notwendig sind.“



Das Bild vor dem inneren Auge beeinflusst jedoch nicht nur die Muskulatur, sondern sogar biochemische Prozesse im Körper und somit Gefühle. „Jeder Teilnehmer sollte sich deshalb fragen: Welches Bild habe ich von mir, von meinen Schülern, von der Zukunft?“, ermutigt der Motivationstrainer. „Wenn ich die Bilder in meinem Kopf verändere, kann ich mein Verhalten ändern.“

Bezogen auf die Schulentwicklungsmaßnahme heißt das: Wer Lehrkräfte für den gewiss nicht einfachen und langwierigen Prozess gewinnen will, muss ihnen ein positives Bild vermitteln. Wer Lernende und Lehrende motivieren möchte, muss Begeisterung wecken. „Menschen folgen Menschen, die mehr Energie haben als sie selbst“, verkündet Kirchner, und wohl alle im Saal würden zustimmen, dass der Motivationstrainer solch ein Mensch ist. Der herzliche Schlussapplaus spricht für sich: Die Energie des Redners ist auf das Publikum übersprungen. Die Funken, die er mit seinem Vortrag versprüht hat, sollten genügen, um ganze Kollegien für die Schulentwicklung zu entflammen.

# „Ein Schulentwicklungsprozess ist niemals fertig“

Der schier endlose Weg durch die Flure der Volkshochschule Mülheim verlangt Ausdauer. Kaum wähnt man sich am Ziel, gilt es, eine weitere Glastür zu öffnen und die Suche nach dem Seminarraum fortzusetzen. Ist das ein Omen für die soeben begonnene Schulentwicklungsmaßnahme?

Da ist er! Raum 1.21, Schauplatz der heutigen Steuergruppenqualifizierung für sechs Grundschulen aus Mülheim und Essen. Die Trainerinnen und Trainer strahlen Zuversicht aus; sie heißen die Ankömmlinge herzlich willkommen. Zwei Dutzend Lehrkräfte, Schulleitungen sowie Sonderpädagoginnen und Sonderpädagogen tauschen an diesem Freitag das Klassenzimmer gegen den Seminarraum. Modul eins liegt bereits hinter ihnen: zwei Seminartage, die der Gruppenfindung und Analyse der schulischen Ausgangssituation dienen. „Manch eine Steuergruppe hatte sich gerade erst gefunden und saß erstmals zusammen“, berichtet Harald Scherello. Er leitet die Agentur „Der springende Punkt“ und begleitet mit Referentin Julia Oefner und einem weiteren Trainerteam im Auftrag von RuhrFutur vier Kommunengruppen durch die Schulentwicklungsmaßnahme. Der Auftakt hat die Steuergruppen sichtlich zusammengeschweißt: Vertraut sitzen sie nun in Tischgruppen beisammen und versorgen einander mit Kaffee und Keksen. „Eine Steuergruppe ist das Navigationssystem einer nachhaltigen Schulentwicklung“, beschreibt Scherello die Bedeutung der Teams, die nun mindestens zwei Jahre lang intensiv miteinander arbeiten werden.

Nicht nur die Steuergruppen als solche sind an den ersten beiden Seminartagen ein Stück zusammengewachsen; sie konnten sich auch schul- und städteübergreifend ein wenig „beschnuppern“, einander vorstellen und austauschen. „Bevor das Team Output hat, muss man erst einmal investieren“, kommentiert Harald Scherello den behutsamen Einstieg in die Maßnahme. Dazu gehört neben einer umfangreichen Analyse des Status

quo und der Auseinandersetzung mit den eigenen Stärken und Schwächen auch, sich mit technischen Hilfsmitteln vertraut zu machen. Der Agenturchef stellte den Teilnehmenden hierzu die Software SCHWUPPS vor, eine Eigenentwicklung. „Damit lässt sich der Schulentwicklungsprozess datengestützt und evidenzbasiert begleiten“, erklärt Harald Scherello. „Die Daten werden auch für die wissenschaftliche Begleitforschung und für die Einzelcoachings genutzt.“ Die Schulen können über den gesamten Projektzeitraum und darüber hinaus auf die Software zugreifen, das erleichtert zum Beispiel die Vorarbeit für die Qualitätsanalyse.

## Transparenz im Kollegium schaffen

„Konntet ihr die Inhalte des letzten Moduls ins Kollegium tragen?“, fragt Harald Scherello zu Beginn von Seminartag drei in die Runde. Die Bilanz der Steuergruppen im Plenum ergibt kein einheitliches Bild: Mal waren sich Steuergruppe und Kollegium einig über die Ziele, die mit der Schulentwicklungsmaßnahme verfolgt werden sollen, mal galt es, Vorbehalte von Kolleginnen und Kollegen auszuräumen. „Es war uns wichtig, dass man uns Vertrauen entgegenbringt“, berichtet die Sprecherin einer Essener Grundschule. „Dabei hat es geholfen, die Arbeitsergebnisse vom ersten Modul im Flur aufzuhängen und in der Lehrerkonferenz vorzustellen.“ Eine Grundschule aus Mülheim gelangte zu der Erkenntnis, dass noch viel mehr Transparenz geschaffen werden müsse. Über die mangelnde Bereitschaft des Kollegiums zur Mitarbeit sei man ein wenig geknickt gewesen: Die Checklisten wurden nur von der Hälfte der Lehrkräfte ausgefüllt. Zwei Steuergruppen stolperten zunächst über technische Probleme

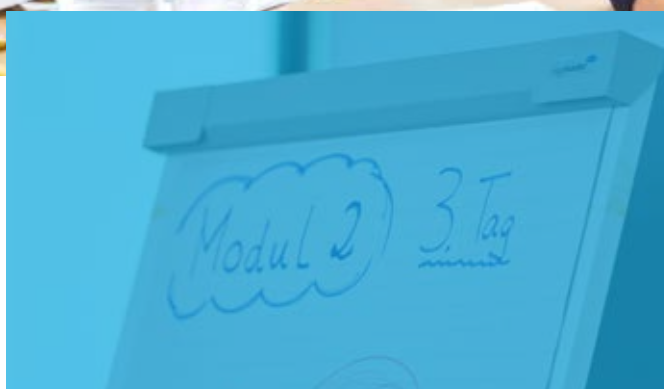


### **Uli Schöngart, Schulleiter der Hinsbeckschule in Essen**

„Die Begeisterung einer Schulleitungskollegin, die an der ersten Phase der Maßnahme beteiligt war, hat mich angesteckt. An den Arbeitsergebnissen konnte ich dort selbst sehen, dass dieser Prozess eine positive Entwicklung in Gang bringen kann. Der Ansatz von RuhrFutur ist großartig: Man nimmt eine Steuergruppe an die Hand, trägt das Wissen in die Schulen und im nächsten Schritt weiter in die Nachbarstädte.“



Die vertrauensvolle Zusammenarbeit innerhalb der Steuergruppe ist wichtig, damit der Schulentwicklungsprozess gelingen kann.



bei der Nutzung der Software, aber dass es eine digitale Plattform für den Schulentwicklungsprozess gibt, wird grundsätzlich positiv gesehen.

Scherello und Oefner versprechen, die Steuergruppen im Umgang mit der Software zu unterstützen. „Welche Tools, die ihr beim letzten Mal kennengelernt habt, konntet ihr schon anwenden?“, möchten sie nun wissen. Gleich mehrere Schulteams geben an, das „Systembrett“ für ihre Hausaufgaben genutzt zu haben: ein Holzbrett, auf dem mit Spielfiguren als Repräsentanten Systeme oder Prozesse dargestellt werden können. Das Steuergruppenteam einer Essener Grundschule fand das Brett sehr hilfreich für die Arbeit. „Der Fokus ist bei uns schon relativ klar umrissen“, berichtet der Schulleiter: „Er lautet: Wie gehen wir mit Kindern mit besonderen Verhaltensweisen um?“ Dennoch halte man es für wichtig, sich zunächst mit sich selbst zu

beschäftigen. Referentin Julia Oefner bestärkt die Steuergruppe darin, einen Schritt nach dem anderen zu gehen: „Am Anfang steht der Teamentwicklungsprozess. Dann konzentriert man sich auf die Steuergruppe und das Kollegium und erst danach auf die Inhalte.“ Wichtig sei in jedem Fall, die Menschen mitzunehmen und zu beteiligen, erklärt Oefner, die als Referentin in der Schulberatung und -fortbildung tätig ist. „Ohne das funktioniert kein System – weder in der Schule, noch in der Wirtschaft.“

#### Von der Analyse zum Leitbild

Das Trainerteam verdeutlicht an einem Schaubild, inwiefern Schulentwicklung mit einem Strategieprozess vergleichbar ist: Die Analyse des Ist-Zustandes bildet den Sockel, ganz oben an der Spitze steht die Vision, das Leitbild der Schule. Agenturleiter Harald Scherello ermutigt die Teilnehmenden, sich zunächst einen umfassenden Überblick zu verschaffen. „In einem Schul-



Harald Scherello nimmt sich Zeit, individuelle Themen zu besprechen.



entwicklungsprozess stecken viele Chancen. Man sollte allerdings wissen, dass das, was wir machen, niemals fertig wird.“ Ein fertiges Schulprogramm, so Scherello, würde aller Voraussicht nach im Schrank landen. Bei der Schulentwicklung gehe es aber darum, eine „Regieanweisung zu erarbeiten, die permanent fortgeschrieben wird“. Einigkeit über das Leitbild sei der erste Schritt auf dem Weg zum Schulprogramm, denn das Leitbild steuere das Schulprogramm, erklärt der Coach.

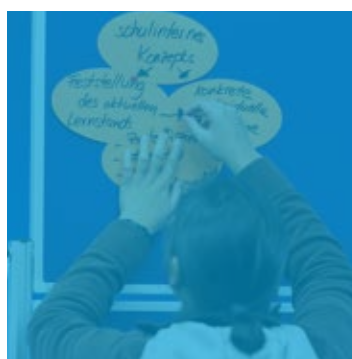
Es folgt ein theoretischer Exkurs, bevor die Teilnehmenden an die praktische Arbeit gehen. Harald Scherello erläutert die Vorgaben des Schulministeriums und den Referenzrahmen für Schulqualität NRW als Leitplanken für die Schulen beim Verfassen des Leitbildes und des Schulprogramms; ferner erklärt er, welche Bestandteile Leitbild und Schulprogramm beinhalten sollten. Die KISS-Formel könne beim Formulieren helfen: „Keep it small and simple – möglichst wenige Aussagen treffen, aber vernünftig und mit einer guten Sichtbarkeit.“ Neben der regelmäßigen Fortschreibung des Schulprogramms sei es wichtig, den Erfolg der Arbeit über Evaluationsverfahren zu prüfen. Dafür empfiehlt Scherello „schöne kleine Verfahren“, die keinen riesigen Datenberg verursachen.

**Nadine Knappertsbusch, Schulleiterin der Martin-von-Tours-Grundschule in Mülheim**

„Es ist sehr hilfreich, eine Struktur zu finden, wie man Schulentwicklung systematisch angeht. Momentan liegen viele Aufgaben wie ein großer Berg vor uns; aber daraus werden sich nach und nach einzelne Arbeitsschwerpunkte entwickeln. Das positive Feedback zeigt uns, dass wir nicht allein sind, sondern gemeinsam ein Ziel verfolgen. Die Motivation ist da!“



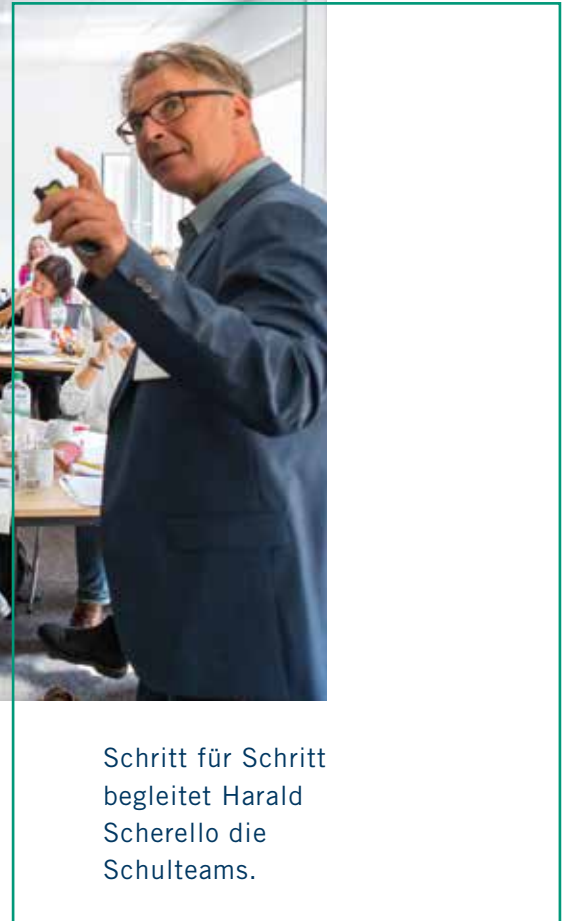
Die Analyse des Ist-Zustandes bildet den Sockel für die Schulentwicklung.



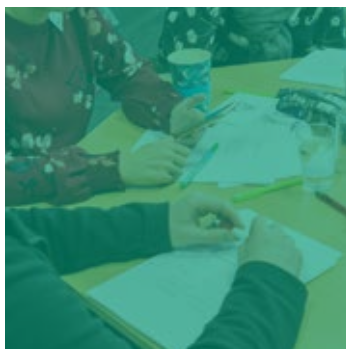
### Erst der Schrank, dann der Inhalt

Nach einer kurzen Kaffeepause sind die Anwesenden gefordert, mittels einer „Powerpoint-Karaoke“ eine Diagnose ihres eigenen Schulprogramms vorzunehmen. An Laptops, Tablets und Smartphones füllen die Steuergruppen Checklisten zu ihren Schulprogrammen aus. „Wir haben schon ein konkretes Schulprogramm“, stellt ein Steuergruppenteam aus Essen bei der Analyse fest. „Die Inhalte sind wirklich gut, aber es muss nachgesteuert werden.“ Die Rahmenbedingungen an der Schule hätten sich geändert: Sie habe 70 weitere Schülerinnen und Schüler aufgenommen, dadurch seien viele Ressourcen knapper geworden. Am Nebentisch kommt man zeitgleich zu dem Schluss, dass das derzeitige Schulprogramm nichts taue. „Ich sehe einen riesigen Berg Arbeit auf uns zukommen, um das Schulprogramm neu zu schreiben“, seufzt die Schulleiterin. Harald Scherello rät zu Gelassenheit und einem Vorgehen Schritt für Schritt: „Wie isst man einen Elefanten?“, scherzt er. „Scheibchenweise!“ Die Analyse von Steuergruppe fünf fördert erhebliche Mängel am derzeitigen Schulprogramm zutage; es habe eher „darstellenden Charakter“, der steuernde Teil fehle hingegen. Der Coach empfiehlt, die Erwartungen nicht zu hoch zu stecken: „Wir brauchen erst mal einen Kleiderschrank, bevor wir ihn mit Inhalt füllen können“, umschreibt er den Aufbau der Struktur des steuernden Schul-

programms. „Ziel des Prozesses kann auch der Kleiderschrank selbst sein.“ Die im Plenum vorgetragenen Kurzberichte zeigen, dass der Status quo an den Schulen sehr unterschiedlich ist. „Wir haben uns auf die Schulter geklopft, weil wir ein ganz gutes Schulprogramm haben“, freut sich ein Essener Schulteam, während die Kolleginnen und Kollegen aus der Nachbarstadt berichten: „Bei uns existiert zwar ein Schulprogramm, aber damit wollen wir nicht arbeiten.“ Dementsprechend unterschiedlich fällt auch die Bilanz am Ende des Seminartages aus: Während einige Schulen mit einem konkreten Entwicklungsziel ins Wochenende gehen, möchten andere zunächst an ihrem Leitbild und ihrem Schulprogramm weiterarbeiten. Hausaufgaben bekommen alle, denn – das wird an diesem Tag sehr deutlich – ein Schulentwicklungsprozess ist kein Spaziergang, sondern harte Arbeit. Die Teilnehmenden überrascht das nicht: „Eine befreundete Kollegin hat mir erzählt, die Maßnahme sei verdammt viel Arbeit, aber zielführend“, berichtet eine Mülheimer Lehrerin. Sie freut sich, dass es ihr gelungen ist, die Schulleiterin für das Vorhaben zu gewinnen. „Ich bin erst seit wenigen Monaten offiziell im Amt“, sagt diese. „Wir fangen sozusagen ganz neu an – mit RuhrFutur als Unterstützung. Je mehr Hilfe wir bekommen, desto besser.“



Schritt für Schritt begleitet Harald Scherello die Schulteams.



### Hürden nehmen und Ängste abbauen

Wo Schulen Unterstützung benötigen und welche Herausforderungen der Schulalltag mit sich bringt, wissen Harald Scherello und Julia Oefner aus eigener praktischer Erfahrung: Der Agenturleiter arbeitete als Sonderpädagoge im Schuldienst, während die Referentin Lehrerin an einer Gesamtschule war. Das erleichtert es ihnen, sich in die Situation der Teilnehmenden zu versetzen und bei ihren Ausführungen immer wieder den Bogen von der Theorie zur Praxis zu schlagen. Im nächsten Schuljahr werden sie im Rahmen des Coachings nach und nach die Steuergruppen der

Essener und Mülheimer Grundschulen besuchen und gemeinsam vor Ort die Situation in den Blick nehmen. Sie werden helfen, Hürden zu meistern und Ängste abzubauen – Ängste, die auch schon bei der heutigen Steuergruppenqualifizierung laut werden: „Ich habe Sorge, dass die Arbeit an einigen wenigen Kollegen hängen bleibt“, äußert eine Teilnehmerin mit Blick auf das kleine Kollegium ihrer Schule, das aus vielen Teilzeitkräften und befristet eingestellten Seiteneinsteigern besteht. Der Wunsch nach Weiterentwicklung wiegt jedoch schwerer als die Befürchtungen und der Eindruck aus den ersten beiden

Modulen macht Mut: „Hier wird sehr differenziert aufgearbeitet und wir bekommen viel Hilfe beim strukturierten Vorgehen.“ Mit dieser Unterstützung sollte es gelingen, nach einer Stärkung in der Mittagspause gemeinsam die strategischen Ziele für den Entwicklungsprozess festzulegen. Wie isst man noch mal einen Elefanten? Scheibchenweise!



## „Den Schulen Zeit und Raum geben“

Zwei Agenturen stehen aktuell den Schulen bei ihren Entwicklungsprozessen zur Seite: „Der springende Punkt“ aus Leverkusen und „SO – Systemische Organisationsentwicklung Soencksen & Teilhaber“ aus Berge. Harald Scherello (Der springende Punkt) und sein Team haben wir während einer Modulveranstaltung besucht; Dr. Birgit Aswerus-Oberstein (SO) stand uns am Telefon Rede und Antwort.

Ihr Unternehmen begleitete bereits in der ersten Phase der Schulentwicklungsmaßnahme von RuhrFutur insgesamt 13 Schulteams. „Damals war die Maßnahme so angelegt, dass wir vor allem thematisch gearbeitet haben“, berichtet die Psychologin. „Die Schulen hatten schon im Vorfeld festgelegt, in welchem von drei Entwicklungsbereichen sie arbeiten wollten. Dabei kam die Frage, wie man einen Schulentwicklungsprozess als solchen gestaltet, ein wenig zu kurz.“ In enger Zusammenarbeit mit RuhrFutur überarbeitete man das Konzept: Der thematische Schwerpunkt wurde aufgehoben, um die Schulen stattdessen stärker in der Prozessgestaltung der Schulentwicklung im Allgemeinen zu unterstützen.

„Schulentwicklung hat an Schulen mittlerweile eine hohe Priorität“, weiß Birgit Aswerus-Oberstein, die mit ihrem Unternehmen schon seit 2002/2003 in diesem Themenfeld unterwegs ist. „Vieles ist selbstverständlich geworden – man kennt zum Beispiel das Konzept und die Bedeutung einer Steuergruppe, auch wenn es zum Teil am Handwerkszeug fehlt.“ Das Handwerkszeug will ein fünfköpfiges Moderatorenteam von SO nun Schulen aus Dort-

mund, Gelsenkirchen und Recklinghausen vermitteln. In den drei von SO betreuten Gruppen befinden sich alle Schulformen – von der kleinen Grundschule über Förderschulen bis zu großen Berufskollegs. Eine spannende Mischung für Birgit Aswerus-Oberstein und ihre Kolleginnen und Kollegen: „Insbesondere für die großen, komplexen Systeme ist die Planung und Umsetzung von Schulentwicklung und die Gestaltung der Beteiligungsprozesse eine besondere methodische Herausforderung. Es gilt, sehr unterschiedliche Interessen wahrzunehmen und zu berücksichtigen.“

Für das Moderatorenteam von SO ist es besonders wichtig, in den Veranstaltungen nicht nur Modelle, Methoden und Werkzeuge zu vermitteln; die Schulen sollen vor allem ausreichend Zeit und Raum bekommen, diese auf die eigenen Vorhaben anzuwenden sowie sich mit den eigenen Entwicklungen und Prozessen auseinanderzusetzen. Dabei will das Moderatorenteam sie vorzugsweise methodisch-konzeptionell unterstützen. „Die Schulen sollen den für ihre systemischen Voraussetzungen und ihr Entwicklungsthema am besten passenden Weg finden.“

### **Birgit Aswerus-Oberstein**

*„Schulentwicklung hat an den Schulen mittlerweile eine hohe Priorität.“*



## „Der Blick von außen gibt Impulse“

Das Berufskolleg am Goldberg in Gelsenkirchen ist eine der Schulen, die sich für die Schulentwicklungsmaßnahme im Rahmen von RuhrFutur beworben haben. Schulleitung und Kollegium stellen sich dem Prozess, obwohl (oder gerade weil) sie in einem schwierigen sozialen Umfeld vielfältige Aufgaben zu bewältigen haben. Im Interview erläutert Schulleiter Ralf Niebisch die Beweggründe.



### **Was war der Anlass für Sie, sich für die RuhrFutur-Maßnahme zu bewerben?**

Für ein komplexes System wie ein Berufskolleg ist der Blick auf das Gesamtsystem eine große Herausforderung, die sicherlich mit externer Unterstützung besser und effektiver gelingen kann. Der Blick von außen gibt oft hilfreiche Impulse für die Weiterentwicklung. Wegen der vielfältigen Anforderungen im Schulalltag bleibt häufig keine Zeit, sich mit dem notwendigen Abstand dem Thema Schulentwicklung zu nähern. Vor dem Hintergrund verschiedener Entwicklungsnotwendigkeiten von der Digitalisierung bis zur Demokratieerziehung gilt es heute aber mehr denn je, Schulentwicklung als einen dauerhaften Prozess in den Schulalltag zu integrieren. Sonst ist es kaum möglich, unser Berufskolleg so weiterzuentwickeln, dass wir den Anforderungen gerecht werden und die Unterrichtsqualität trotz bzw. gerade wegen des pädagogisch fordernden Sozialraums der Schule weiter verbessern.

### **Ralf Niebisch**

*„Erfolgreiche Schulentwicklung vor Ort muss regionale Kontexte beachten und Schule nach außen öffnen.“*

### **Gibt es ein Thema, das Ihnen und Ihrem Kollegium besonders am Herzen liegt?**

Wir setzen uns seit vielen Jahren dafür ein, alle Lernenden in den Mittelpunkt zu stellen – jene mit besonderen Begabungen ebenso wie jene mit besonderem Förderbedarf. Es geht uns um die individuelle Förderung der Schülerinnen und Schüler; wir wollen ihre Persönlichkeit bestmöglich stärken, die Entfaltung ihrer Potenziale und die Entwicklung ihrer persönlichen und beruflichen Kompetenzen unterstützen. Gemeinsam mit Netzwerkpartnern wie Kammern, Unternehmerverbänden, Ausbildungsbetrieben und Hochschulen stehen wir unseren Schülerinnen und Schülern bei den für sie oft schwierigen Übergängen hilfreich zur Seite.

### **Was macht den Übergang schwierig für die jungen Menschen?**

Die Chancen, einen betrieblichen Ausbildungsplatz zu finden, werden in Gelsenkirchen von vielfältigen Faktoren bestimmt, wie zum Beispiel Zuwanderungsgeschichte, Alter, persönlichen Problemlagen, mehr oder weniger günstiger Vorbildung und schulischen Ausbildungsvoraussetzungen sowie bereits erfolglos durchlaufenen Fördermaßnahmen. Die Lehrkräfte an unserem Berufskolleg engagieren sich für jene jungen Menschen, denen es noch nicht gelungen ist, auf dem Arbeitsmarkt Fuß zu fassen, denn die berufliche Bildung hat eine besondere Integrationskraft, auch für Jugendliche mit schlechteren Startchancen.

### **Welche Bedeutung hat der Schulentwicklungsprozess für Ihr Berufskolleg?**

Durch die Auflösung eines Berufskollegs für Wirtschaft und Verwaltung in Gelsenkirchen galt es in den letzten Jahren zuallererst, circa 650 Schülerinnen und Schüler sowie zehn Lehrerinnen und Lehrer, die neu an unsere Schule kamen, erfolgreich zu integrieren. Durch neue Bildungsgänge an der Schule und durch die Einrichtung von internationalen Förderklassen waren die Entwicklungsthemen zum großen Teil gesetzt. Beide Themen waren fordernd, aber durch eine engagierte Teamarbeit und eine offene Grundhaltung aller Beteiligten zu bewältigen. Nichtsdestotrotz ist die Schule nun eine andere geworden, sodass bestimmte organisatorische Notwendigkeiten neu in den Blick genommen werden müssen, um Herausforderungen wie Digitalisierung, Integration und Entwicklung beruflicher Perspektiven im Sozialraum Emscher-Lippe bewältigen zu können.

### **Was ist Ihrer Meinung nach wichtig für einen gelingenden Schulentwicklungsprozess?**

Eine erfolgreiche Schulentwicklung vor Ort muss aus meiner Sicht regionale Kontexte beachten und Schule nach außen öffnen. Gute Schulen nehmen die Herausforderung von Schulentwicklung aktiv an, und wir wollen eine gute Schule sein. Im Rahmen der Futur-Maßnahme haben wir die Möglichkeit, die Schulentwicklung systemisch und systematisch zu gestalten, damit unsere Schule sich in der Zukunft kontinuierlich weiterentwickeln kann.

### **Wie wird der Schulentwicklungsprozess an Ihrem Berufskolleg organisatorisch begleitet?**

Es gibt seit mehreren Jahren eine Steuergruppe, die aus acht Lehrerinnen und Lehrern sowie der Schulleitung besteht. Allerdings mussten wir feststellen, dass es zum einen Klärungsbedarfe bei den Aufgabenbereichen gibt und zum anderen Diskussionen über die zukünftige Ausgestaltung der Steuergruppenarbeit anstehen, auch im Hinblick auf die Rolle der Gruppe im Schulentwicklungsprozess. Deshalb haben wir eine Schulentwicklungsgruppe ins Leben gerufen, die im Projektzeitraum den Prozess begleitet. In dieser Gruppe sind die Steuergruppe, der Lehrerrat und die Abteilungsleiterrunde vertreten, um möglichst alle mitzunehmen. Ein Ziel ist sicherlich auch, die zukünftige Rolle der Steuergruppe in einem auf Nachhaltigkeit angelegten und verstetigten Schulentwicklungsprozess festzulegen.

### **Was versprechen Sie sich von dem Qualifizierungsprogramm?**

Das themenoffene Konzept stellt sicher, dass unsere Schule eine bedarfsgerechte Unterstützung erhält. Die Teilnahme am Qualifizierungsprogramm bietet uns verschiedene Chancen. Es ist alleine schon sehr inspirierend, sich in einen professionellen Austausch mit anderen Berufskollegs zu begeben. Es ist auch sehr bereichernd, dass das Qualifizierungsprogramm in Zusammenarbeit mit Agenturen durchgeführt wird, die seit Jahren in Sachen Schule bzw. Systementwicklung aktiv und ausgewiesene Experten sind. Den Know-how-Transfer begrüßen meine Kolleginnen und Kollegen sehr.

### **Betrachten Sie die Beteiligung an der Maßnahme auch als Investition in die Zukunft?**

Vor dem Hintergrund der anstehenden Aufgaben, aber auch im Hinblick auf die großen Veränderungen im Kollegium in den letzten Jahren halte ich eine grundsätzliche, konstruktive Auseinandersetzung mit den systemischen Gegebenheiten der Schule für sinnvoll, wenn nicht zwingend. Nur so können wir dem Bildungsauftrag und den Leitzielen unseres Berufskollegs sowie dem Qualitätstableau NRW auch in den nächsten Jahren gerecht werden. Dabei wollen wir die Schulgemeinde möglichst umfassend mitnehmen und einbinden, um die Nachhaltigkeit aller Bemühungen sicherzustellen. Es geht um nichts weniger als darum, auch in den nächsten Jahren die Schülerinnen und Schüler bestmöglich zu unterstützen!

## Im Tandem Schulen stärken

Die Aufgabenverteilung von Land und Kommunen im Bereich Schule ist klar geregelt. Und dennoch gibt es Herausforderungen, die sich besser gemeinsam bewältigen lassen. Susanne Blasberg-Bense, Abteilungsleiterin im Ministerium für Schule und Bildung des Landes NRW, und Annette Berg, Bildungsdezernentin der Stadt Gelsenkirchen, berichten über ihre Erfahrungen mit dem gemeinsamen Wirken bei der Schulentwicklungsmaßnahme von RuhrFutur.

**Frau Blasberg-Bense: Welche Bedeutung hat das Thema Schul- und Unterrichtsentwicklung aktuell in der Bildungspolitik des Landes NRW?**

**Blasberg-Bense:** Es ist das zentrale bildungspolitische Thema überhaupt. Alles, was wir tun, kreist um die Frage der Schul- und Unterrichtsentwicklung. Wir haben im Moment große Herausforderungen: Der Bildungs- und Erziehungsauftrag von Schule ist, Schülerinnen und Schüler vorzubereiten auf ein selbstbestimmtes Leben, auf Teilhabe in einer Gesellschaft, die sich gerade stark wandelt. Stichwort Digitalisierung: Wir wissen heute nicht, wo wir in 10, 15 Jahren sein werden und was das für das gesellschaftliche Zusammenleben bedeutet und für die zukünftige Lebensgestaltung unserer Schülerinnen und Schüler. Da müssen wir sehen, wie wir junge Menschen fit machen können für die Herausforderungen der Zukunft. Ein anderes Thema – vor allem im Ruhrgebiet – ist die zunehmende Diversität, die Vielfalt in der Schule. Da gilt es, die Schülerinnen und Schüler individuell so zu fördern, dass sie erfolgreich ihr Leben gestalten können und unsere freiheitlich-demokratische Grundordnung weiterhin mit Leben füllen und mittragen. Das sind zentrale Punkte, die sowohl die Entwicklung einer Einzelschule betreffen, das System insgesamt, aber auch jedes einzelne Unterrichtsfach und im Grunde genommen jede einzelne Stunde.

**Frau Berg: Auch Ihnen liegt das Thema Schulentwicklung am Herzen.**

**Berg:** Uns ist es sehr wichtig, dass wir in einem engen Dialog stehen und uns einbringen. Meiner Meinung nach bestimmt die Situation in den Schulen vor Ort auch die Perspektive für eine Stadt. Der Lerner-

folg der Kinder ist für unsere Stadtzukunft von besonderem Belang. Daher setzen wir uns dafür ein, dass alle Kinder in Gelsenkirchen einen Bildungsabschluss erreichen. Wie Frau Blasberg-Bense sagt, fordert die zunehmende Diversität Schulen ganz besonders heraus. Der Unterricht und die Schule können meiner Meinung nach in der Zukunft nicht mehr weiter so funktionieren wie im Moment. Die Unterschiedlichkeit der Kinder, die Lernanforderungen und die Voraussetzungen sind so different, dass auch Schule sich ändern muss.



Susanne Blasberg-Bense (links) und Annette Berg (rechts) im Gespräch.

**Wie sieht die Situation bei Ihnen in Gelsenkirchen konkret aus?**

**Berg:** Wir haben in Gelsenkirchen viele zugewanderte Kinder mit sehr unterschiedlichen Eingangsvoraussetzungen. Wir haben sehr viele Zuwandererkinder in internationalen Förderklassen, viele Kinder, die das Gymnasium oder die Realschule wieder verlassen müssen und auf die Gesamtschule oder auf die Hauptschule gehen. Die Herausforderungen für Schulen sind in Gelsenkirchen ziemlich ausgeprägt. Im Rahmen einer staatlich-kommunalen Verantwortungsgemeinschaft halte ich es für richtig, dass eine Kommune sagt: Wir wollen, dass Bildung sich positiv vollzieht und dass unsere Kinder erfolgreich sind. Das im Tandem zu machen ist meiner Ansicht nach ein Erfordernis.

**Wie sehen Sie das, Frau Blasberg-Bense: Sollten Kommunen sich in die Schulentwicklung einbringen?**

**Blasberg-Bense:** Es geht gar nicht anders: Schule findet ja nicht in einem luftleeren Raum statt. Kinder und Jugendliche sind Teil einer Stadtgesellschaft. Da geht es nur so, dass Stadt und Land gemeinsam schauen, wie diese Schülerinnen und Schüler gemeinsam ausgebildet werden können. Es geht nicht anders, als dass wir in diesem Bereich gut zusammenarbeiten. Wir haben eine klare Rollenverteilung, was Schule angeht; aber das heißt nicht, dass man sich nur um die eigenen Aufgaben kümmert. Man muss auch schauen, wie die Voraussetzungen für den

Partner im Bereich Schule und Schulentwicklung aussehen. Das hat RuhrFutur gut im Blick. Zusätzlich schauen externe Berater darauf, welche Aufgaben die Kommune als Schulträger hat, was Aufgaben des Landes und der Schulaufsicht sind und wie beide so zusammenarbeiten können, dass Schule eine optimale Unterstützung erfährt.

**Bei so einer engen Zusammenarbeit gibt es sicherlich auch Reibungspunkte und Herausforderungen, die Sie bewältigen müssen.**

**Blasberg-Bense:** Ja, natürlich. Eine Kommune hat gewisse Zwänge und Erwartungen an das Land. Die Kommune hat den speziellen Blick auf ihren Bereich und wir haben den Blick darüber hinaus. Was wir in einer Kommune ermöglichen, müssen wir in allen anderen Kommunen grundsätzlich auch ermöglichen. Da aber in den Kommunen sehr unterschiedliche Bedingungen herrschen, muss man schauen, dass man einen Ausgleich schafft zwischen den Interessen. Wir haben laut Landesverfassung den Auftrag, für gleichwertige Lebensverhältnisse zu sorgen, und da stellen die Kommunen im Ruhrgebiet eine besondere Herausforderung dar: Es gibt dort nicht nur mehr Zuwanderung, sondern auch einen hohen Prozentsatz an armen Familien, an Schülerinnen und Schülern in prekären Lebensverhältnissen. Deshalb richten wir in meiner Abteilung, die unter anderem eine Zuständigkeit für die schulische Integration hat, ein besonderes Augenmerk auf diese



### Abbildung 3: Schul- und Unterrichtsentwicklung im Rahmen von RuhrFutur: die Rolle der Kommunen

Schul- und Unterrichtsentwicklung im Rahmen von RuhrFutur hat das Ziel, Schulentwicklung vor Ort als Kooperation von Kommune und Land fest zu etablieren. Im Sinne einer solchen staatlich-kommunalen Verantwortungsgemeinschaft beschäftigen sich die RuhrFutur-Kommunen als Schulträger in den letzten Jahren neben äußeren Angelegenheiten (Errichtung und Erhalt der Gebäude, Ausstattung) verstärkt auch mit Prozessen der Schulentwicklung (Qualifizierung von Schulleitungen und Lehrkräften, Verbesserung der Unterrichtsqualität). Damit wird die gemeinsame Verantwortung für Bildung in der Region gestärkt.

In diesem Kontext übernehmen die RuhrFutur-Kommunen folgende Aufgaben:

- Beteiligung in allen Steuerungsgremien
- Identifizierung von Bedarfen vor Ort
- Intensive Prozessbegleitung in lokalen Netzwerken mit Schulaufsicht, Schulentwicklungsberatung und RuhrFutur-Geschäftsstelle
- Intensivierung von Austausch und nachhaltiger Zusammenarbeit auf interkommunaler Ebene und mit dem Land
- Schaffung eines regionalen Netzwerks

Kommunen und pflegen intensivere und häufigere Kontakte zu den Schulträgern im Ruhrgebiet als zu anderen Kommunen.

#### Zum Beispiel nach Gelsenkirchen, wo die Herausforderungen besonders groß sind.

**Berg:** Gelsenkirchen hat eine Geburtsratensteigerung von 30 Prozent – das stellt uns im Bereich der Kita und im Bereich der Schulen vor besondere Herausforderungen. Hinzu kommen pro Woche durch Zuwanderung circa 15 schulpflichtige Kinder aller Altersklassen, die wir beschulen müssen. Wir legen zurzeit eine Schulentwicklungsplanung auf, um eine Perspektive in die Raumfrage zu bringen. Wir brauchen Schulraum und zusätzliche Schulen. Das ist eine Sache, die wir gemeinsam angehen müssen. Wir brauchen die Schulen, Frau Blasberg-Bense braucht die Lehrerinnen und Lehrer. Was uns beide im Moment beschäftigt, ist, in dieser Situation ein gemeinsames Konzept so aufzulegen, dass Kinder erfolgreich sein können.

#### Könnte diese Form der gemeinsamen Schul- und Unterrichtsentwicklung ein Modell sein für ganz NRW?

**Blasberg-Bense:** Wir sind da offen. Es braucht natürlich immer Partner, es braucht den Wunsch von anderer Seite und man muss den Mehrwert darin erkennen. Bei der Vielzahl der Kommu-

nen können wir das als Ministerium nicht immer selbst vertreten. Wir haben zum Glück auch nachgeordnete Behörden und ich weiß, dass auf der Ebene der Bezirksregierung enge Kooperationen zwischen Schulaufsicht und Schulträger existieren. Man kann sich unterschiedliche Dinge vorstellen, denn auch das Land ist sehr vielfältig. Man muss nicht unbedingt ein Modell über alle Kommunen stülpen. Aber im Ruhrgebiet sind die Herausforderungen ähnlich; da ist eine Schulentwicklungsinitiative wie die von RuhrFutur sinnvoll.

**Berg:** Der Vorteil bei RuhrFutur ist auch, dass gemeinsam Konzepte entwickelt werden, die übertragbar sind. Es ist eine gemeinsame Initiative mit dem Ziel des Bildungserfolgs im ganzen Ruhrgebiet.

**Blasberg-Bense:** Das ist weiter gedacht als nur Kommune und Schule. Auch die Hochschulen haben einen aktiven und wichtigen Part. Wir alle – Kommune und Land – sind letztlich auf Forschungsergebnisse, empirische Daten und eine wissenschaftliche Begleitung angewiesen. Denn wir müssen die Wirksamkeit der Maßnahmen, in die wir Ressourcen stecken, auch messen und überprüfen. Das geschieht in der laufenden Schulentwicklungsmaßnahme an der TU Dortmund.

### Schauen wir zum Schluss einmal in die Zukunft. Welche Themen brennen Ihnen im Hinblick auf Schulentwicklung unter den Nägeln?

**Blasberg-Bense:** Wir müssen einen noch stärkeren Fokus auf demokratische Schulentwicklung legen. Vor dem Hintergrund unterschiedlicher Herkünfte, Lebenswelten und Erfahrungen müssen wir sehr darauf achten, einen Grundkonsens und unseren Schulfrieden zu erhalten. Von antisemitischen, antiislamischen Tendenzen, Antiziganismus und gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit insgesamt geht eine starke Gefährdung der Demokratie und unserer freiheitlich-demokratischen Grundordnung aus. Auch die zunehmende Individualisierung – durch Digitalisierung, Home-Office und soziale Medien – ist für mich ein großes Thema: Da ist Schule einer der wenigen Orte, an dem noch soziales Lernen stattfindet, weil dort überhaupt Menschen zusammenkommen. Dafür müssen wir Schulen gut rüsten und aufstellen.

**Berg:** Die Herausforderung, die Schule im Moment und in der Zukunft hat, liegt nicht mehr nur darin, Wissen zu vermitteln und Abschlüsse zu ermöglichen, sondern tatsächlich in der Erziehung, in der Weiterbildung in demokratischen Grundwerten, in Formen des Zusammenlebens, in Toleranz, in Respekt, im Miteinander und in gesellschaftlicher Entwicklung. Das ist auch ein Punkt, der in der Lehrerbildung eine Rolle spielt und an dem wir zusammen als Land und Stadt arbeiten müssen: Wie können wir Schulen dabei unterstützen? Schule hat ganz klar den Auftrag gesellschaftlicher Bildung, gesellschaftlicher Weiterentwicklung auf einer demokratischen Basis.

**Blasberg-Bense:** Genau. Bildung alleine ist es nicht! Es geht um eine Haltung, die vermittelt werden muss. Letztlich auch um den Zusammenhalt in dieser Gesellschaft und um die Frage: Wie wollen wir eigentlich zusammenleben? Da ist Schule ein ganz entscheidender Faktor und da schließt sich der Kreis zur Schul- und Unterrichtsentwicklung.



STIFTUNG  
MERCATOR

Die Landesregierung  
Nordrhein-Westfalen



REGIONALVERBAND  
RUHR

## RuhrFutur

RuhrFutur ist eine gemeinsame Bildungsinitiative von Stiftung Mercator, Land Nordrhein-Westfalen, des Regionalverbands Ruhr (RVR), der Städte Bochum, Dortmund, Essen, Gelsenkirchen, Herten, Mülheim an der Ruhr und des Kreises Recklinghausen sowie der Ruhr-Universität Bochum, der Hochschule Bochum, der Fachhochschule Dortmund, der Technischen Universität Dortmund, der Universität Duisburg-Essen, der Hochschule Ruhr West und der Westfälischen Hochschule. Ihr Ziel ist die Verbesserung des Bildungssystems in der Metropole Ruhr, um allen Kindern und Jugendlichen im Ruhrgebiet Bildungszugang, Bildungsteilhabe und Bildungserfolg zu ermöglichen.

[www.ruhrfutur.de](http://www.ruhrfutur.de)

### Impressum

#### Herausgeber

RuhrFutur gGmbH  
Huysenallee 52, 45128 Essen  
Tel.: 0201 177878-0  
[info@ruhrfutur.de](mailto:info@ruhrfutur.de)

#### Verantwortlich

Ulrike Sommer, Dr. Oliver Döhrmann

#### Redaktion

Martina Biederbeck, [www.silbenfisch.de](http://www.silbenfisch.de)

#### Grafisches Konzept/Layout

flowconcept Agentur für Kommunikation GmbH

#### Bildnachweis

Umschlagfoto: Simon Bierwald  
alle anderen Fotos: Sascha Kreklau

Essen, September 2019

