

# **Felix Richter** Auf dem Weg zur Gemeinschaftsschule in Thüringen

Unterstützung der Schulreform durch lokale Netzwerke



Eine Studie im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung

## Inhaltsverzeichnis

1	<b>EINLEITUNG</b>	4	2.5	<b>PRIVATE UND ÖFFENTLICHE UNTERNEHMEN</b>	41
1.1	HINTERGRUND DER STUDIE	4	2.5.1	Bestandsaufnahme und Ziele	41
1.2	VORGEHENSWEISE UND METHODE	5	2.5.2	Berührungspunkte zur Gemeinschaftsschule	45
1.3	EIN DIALOG FÜR DIE GEMEINSCHAFTSSCHULE	6	2.5.3	Empfehlungen	46
1.4	DIE THÜRINGER GEMEINSCHAFTSSCHULE	7	2.6	<b>DAS THÜRINGER MINISTERIUM FÜR BILDUNG, WISSENSCHAFT UND KULTUR</b>	48
1.4.1	Überblick	7	2.6.1	Bestandsaufnahme und Ziele	48
1.4.2	Neue Regelungen	8	2.6.2	Berührungspunkte zur Gemeinschaftsschule	49
1.4.3	Thüringer Gemeinschaftsschulen	11	2.6.3	Empfehlungen	50
2	<b>DARSTELLUNG DER ANSPRUCHSGRUPPEN</b>	12	3	<b>DEN WANDEL BEWERKSTELLIGEN</b>	52
2.1	<b>SCHULLEITUNG UND LEHRENDE</b>	12	3.1	GRUNDLAGEN	53
2.1.1	Bestandsaufnahme und Ziele	12	3.2	EINE INITIATIVE GRÜNDEN	54
2.1.2	Berührungspunkte zur Gemeinschaftsschule	15	3.3	ZIELE UND STRATEGIEN ENTWICKELN	56
2.1.3	Empfehlungen	16	3.4	NACHHALTIGE ARBEITSSTRUKTUREN ETABLIEREN	59
2.2	<b>ÖFFENTLICHE UND PRIVATE SCHULTRÄGER</b>	18	3.5	KOMMUNIZIEREN MIT ANSPRUCHSGRUPPEN	62
2.2.1	Bestandsaufnahme und Ziele	18	3.6	EINE FREIE GEMEINSCHAFTSSCHULE GRÜNDEN	65
2.2.2	Berührungspunkte zur Gemeinschaftsschule	21	4	<b>ZUSAMMENFASSUNG (HANDLUNGSLEITFADEN)</b>	66
2.2.3	Empfehlungen	27	5	<b>QUELLENVERZEICHNIS</b>	68
2.2.4	Projektbeispiel nelecom	31	5.1	INTERVIEWS	68
2.3	<b>ELTERN</b>	33	5.2	WEITERE RESSOURCEN	69
2.3.1	Bestandsaufnahme und Ziele	33	5.3	DER AUTOR	71
2.3.2	Berührungspunkte zur Gemeinschaftsschule	35			
2.3.3	Empfehlungen	36			
2.4	<b>ZIVILGESELLSCHAFTLICHE UND INSTITUTIONELLE PARTNER</b>	37			
2.4.1	Bestandsaufnahme und Ziele	37			
2.4.2	Berührungspunkte zur Gemeinschaftsschule	38			
2.4.3	Empfehlungen	40			

# 1 EINLEITUNG

## 1.1 Hintergrund der Studie

Die Thüringer Landesregierung und das Thüringer Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (TMBWK) unterstützen die Einführung von Gemeinschaftsschulen auf freiwilliger Basis. Diese sollen das Schulsystem gleichberechtigt neben den bisherigen Schulformen (Grundschule, Regelschule, Gymnasium etc.) um eine weitere ergänzen. Wesentliches Merkmal der Thüringer Gemeinschaftsschule ist es, dass Schülerinnen und Schüler gemeinsam mindestens bis zur 8. Klasse unterrichtet werden. Darüber hinaus wird eine neue Kultur des gemeinsamen Lernens angestrebt.

Die Bildung von Gemeinschaftsschulen durch Umwandlung bestehender Schulen oder Neugründung erfordert von allen Beteiligten ein hohes Engagement. Es werden neue Wege beschritten, die Lehrende, Schülerinnen und Schüler sowie Eltern vor eine neue Situation stellt und einen organisationalen und kulturellen Wandel in den Schulen, der Schulverwaltung sowie den öffentlichen und privaten Schulträgern erfordert.

Ziel des vorliegenden Gutachtens ist es, die Perspektivenvielfalt der Beteiligten vor Ort, die unmittelbar oder mittelbar mit der Schulreform befasst sind, zu portraituren. Hierzu gehören zahlreiche Anspruchsgruppen:

- Lehrende, Schulleitung, Schüler und Schülerinnen sowie ihre Eltern
- Staatliche Schulämter und kommunale Schulverwaltungsämter
- Gemeinden und Städte sowie private Institutionen als Schulträger
- Regionale Vereine, Verbände sowie Wirtschaftsunternehmen

Das Gutachten soll einen Beitrag dazu leisten, das „Ökosystem Gemeinschaftsschule“, das mit seinen zahlreichen Wechselwirkungen in die Kommune eingebettet ist, besser zu verstehen. Zudem werden Vorschläge unterbreitet, wie Anspruchsgruppen den Wandel zur Gemeinschaftsschule unterstützen können. Am Ende des Gutachtens findet sich schließlich ein Leitfaden für die Einführung der Thüringer Gemeinschaftsschule für den Fall, dass diese vor Ort gewünscht wird.

## 1.2 Vorgehensweise und Methode

Die Studie wurde in vier Schritten erstellt:

1. Qualitative Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern der o.a. Anspruchsgruppen, bestehend aus Schulen, Schulverwaltung, Kommunen, Eltern- und Schülervertretung, Wirtschaft etc.
2. Sichtung und Auswertung von Materialien der Kommunen, des TMBWK, von Pilotprojekten, bestehenden Gemeinschafts- und Reformschulen sowie Wissenschaftlern (vgl. auch Kap.4.2).
3. Durchführung eines Fachgesprächs zur Diskussion der Zwischenergebnisse mit Experten sowie interessierten Bürgerinnen und Bürgern am 29. Juni in den Räumen der Friedrich-Ebert-Stiftung Erfurt.
4. Zusammenfassung der Ergebnisse und Erstellung von Handlungsleitfäden

Eine Besonderheit der Studie ist es, dass sich die jeweiligen Anspruchsgruppen nicht nur in den Interviews mit ihren Interessen und Zielen vorstellten (Selbstwahrnehmung), sondern erfragt wurde, wie sie die jeweils anderen Akteure wahrnehmen (Fremdwahrnehmung). Hierdurch soll ein möglichst umfassendes Bild des „Ökosystems“ Schule im kommunalen Umfeld erstellt werden. Die Untersuchungen fanden im Zeitraum von April bis August 2011 statt.

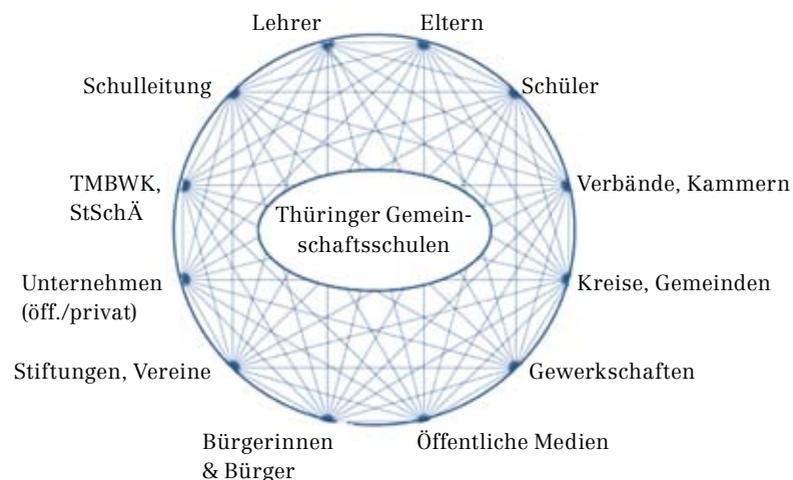


Abbildung 1: „Ökosystem Schule“

### 1.3 Ein Dialog für die Gemeinschaftsschule

In politischen Diskursen geht es vielfach um Gewinnen oder Verlieren. Politische **Debatten** kennzeichnet, dass es die Vertreter unterschiedlicher Ansichten, die in der Praxis oft entlang von Parteizugehörigkeiten verlaufen, ihre Sicht der Dinge bestmöglich darstellen und dabei überzeugen wollen. Dies erfordert Zuspitzung sowohl der Vorzüge der eigenen Position als auch die klare Kritik an anderen Positionen.

Ziel dieser Studie ist es, für eine Weile aus diesen „Schusslinien“ der politischen Debatte hinauszutreten und unterschiedliche Perspektiven und Wertmaßstäbe zuzulassen. Es gilt, einen **Dialog** zu führen, der sich durch ein nicht-wertendes Zuhören auszeichnet:

„...zum Aufbau von gegenseitigem Verständnis, weil es hier möglich wird, in unserer Kommunikation die verborgene Bedeutung der Worte zu sehen. Zulassen von Meinungsverschiedenheiten erhellt, was eigentlich gemeint ist und ... schafft ... einen gemeinsamen Satz an Bedeutungen, was ein viel höheres Niveau gegenseitigen Verständnisses und kreativen Denkens ermöglicht.“<sup>1</sup>

Auf dieser Basis wurde in zahlreichen Interviews den Beteiligten aus unterschiedlichen Regionen, mit unterschiedlichen Ansichten und aus unterschiedlichen beruflichen Feldern zugehört, auch wenn nicht alle namentlich in der Studie genannt werden wollten. Gleiches galt für das öffentliche Fachgespräch in Erfurt.

## 1.4 Die Thüringer Gemeinschaftsschule

### 1.4.1 Überblick

Das Konzept der Thüringer Gemeinschaftsschule wurde im Rahmen des novellierten Schulgesetzes sowie der neuen Schulordnung auf eine rechtliche Grundlage gestellt. Deren wesentlichen Eckdaten beschreibt das TMBWK wie folgt<sup>2</sup>:

- **Längeres gemeinsames Lernen** bis zur 8. Klasse
- **Grundsätzliches Angebot der Klassenstufen 1–12** für alle allgemeinbildenden Schulabschlüsse
- **Individuelle Förderung** (im Schulgesetz für alle Schularten verpflichtend festgeschrieben)
- **Ganztagsbetreuung** (optional für alle Schularten)

<sup>1</sup> Edgar H. Schein, *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft*, Bergisch-Gladbach 2010, S. 261

<sup>2</sup> Zusammenfassung basierend auf [www.thueringen.de/de/tmbwk/aktuell/allgemeines/neuesschulgesetz/content.html](http://www.thueringen.de/de/tmbwk/aktuell/allgemeines/neuesschulgesetz/content.html) (Stand 04.08.2011, 10 Uhr)

Die zahlreichen Änderungen werden in der öffentlichen Diskussion oftmals plakativ als „Gemeinschaftsschule“ zusammengefasst. Das gemeinsame längere Lernen ist jedoch nur ein Aspekt der im Gesetz festgeschriebenen Reformen .

#### 1.4.2 Neue Regelungen

Gemeinschaftsschulen, die in ihren Reformbemühungen sehr weit gehen, können auf zahlreiche optionale Regelungen zurückgreifen:

1. **Gemeinsam länger lernen:** Grundlage für das gemeinsame längere Lernen ist die *Kooperation verschiedener Schultypen* durch die Anbindung von Grundschulen und Gymnasien an Gemeinschaftsschulen. Frühe Schulortswchsel werden damit vermieden.
2. **Jahrgangsübergreifender Unterricht:** Verschiedene Jahrgänge werden gemeinsam unterrichtet, wobei die jeweiligen Schülerinnen und Schüler im Rahmen einer Binnendifferenzierung (also innerhalb der Klassen) in Gruppen unterteilt werden. Dies trägt der Tatsache Rechnung, dass Kinder mit gleichem Alter unterschiedliche Kompetenzen haben. Prof. Dr. Remo Largo weist darauf hin, dass in einer durchschnittlichen Klasse von 20 Schülerinnen und Schülern im Alter von 7 Jahren statistisch nur 6 Kinder auch altersgemäße Kompetenzen von Siebenjährigen haben. Hingegen haben 25% der Kinder ein Wissen, das Sechsjährigen entspricht (bzw. noch jüngeren Schülern), bzw. Achtjährigen (bzw. noch älteren Schülern). Jahrgangsübergreifende Gruppen haben somit den Vorteil, Kinder auf Basis ihrer realen Kompetenzen fördern zu können.<sup>3</sup>
3. **Neue Lernkultur:** diese bezieht sich auf Projektarbeit, Werkstattarbeit und Wochenarbeit der Schülerinnen und Schüler sowie Lernen in Lerngruppen mit Lernbegleitung (z.B. Zweipädagogensystem, Jahrgangsteams, Tutorensystem)<sup>4</sup>. Kennzeichnend ist, dass Lernende selbst Impulse für ihre Aktivi-

täten geben und z.B. zeitliche oder inhaltliche Schwerpunkte setzen.<sup>5</sup>

4. **Verbale Bewertung:** in den Jahrgangsstufen 3 – 7 können Schülerinnen und Schüler zusätzlich verbale Bewertungen erhalten.
5. **Individuelle Förderung:** Das Prinzip der Gemeinschaftsschule ist es, alle Schülerinnen und Schüler individuell zu unterstützen, um möglichst vielen eine Chance auf einen höheren Schulabschluss zu geben. Je nach Leistungsvermögen erhalten die Schülerinnen und Schüler unterschiedliche Aufgabenstellungen mit individuellen Leistungserwartungen.
6. **Geöffneter Unterricht und Inklusion:** Schülerinnen und Schüler mit separaten Bildungsniveaus (z. B. aus Regelschule und Gymnasium) sowie Kinder und Jugendliche mit Lernschwächen bzw. Behinderungen werden gemeinsam unterrichtet.
7. **Ganztagschule:** Schüler und Schülerinnen verbringen den Nachmittag in der Schule mit verschiedenen Arbeitsgemeinschaften und erhalten weitere schulische Angebote, vielfach in Kooperation mit lokalen Vereinen, Initiativen, Unternehmen etc. Alternativ kann am Nachmittag auch Unterricht stattfinden.

Das TMBWK betont im Rahmen der Gemeinschaftsschule: „Jede Thüringer Gemeinschaftsschule ist kommunal vernetzt. Das heißt, sie ist fest eingebunden in das gesellschaftliche Leben vor Ort, nutzt bestehende Ressourcen und engagiert sich im kommunalen Umfeld. Lehren und Lernen kann so in vielfältigen Lernräumen auch außerhalb der Schule stattfinden und zum kommunalen Leben positiv beitragen.“<sup>6</sup>

<sup>3</sup> Vgl. Remo H. Largo et al. „Schülerjahre. Wie Kinder besser lernen“, München und Zürich 2010

<sup>4</sup> Vgl. Vortrag St. Prof. Dr. Merten in Sonneberg am 04.10.10

<sup>5</sup> In dieser Studie werden unter dem Sammelbegriff „Neue Lernkultur“ die verschiedenen pädagogischen Instrumente und Konzepte bezeichnet, die sich hinter o.a. Stichworten verbergen. Das TMBWK führt in diesem Kontext auch das „pädagogische Konzept“ der Gemeinschaftsschule an.

<sup>6</sup> <http://www.thueringen.de/de/tmbwk/bildung/gemeinschaftsschule/konzept/content.html> (01.08.11, 10:00 Uhr)

## Gemeinschaftsschule „XL“ vs. „S“

Gemeinschaftsschulen werden nicht immer alle optionalen Elemente der Schulordnung und des Schulgesetzes einführen. Werden bei einer Gemeinschaftsschule nur die verpflichtenden Elemente umgesetzt, fallen die Unterschiede gegenüber innovativen Regelschulen deutlich geringer aus.

Durch zahlreiche optionale Regelungen ermöglichen Schulgesetz und -ordnung nunmehr auch einen höheren Spielraum bei der Ausgestaltung der Regelschule: „Der Unterricht kann vom Schulleiter fächerübergreifend, klassenübergreifend, klassenstufenübergreifend und zeitweise kursübergreifend eingerichtet werden.“ (vgl. § 45 (3) Thüringer Schulordnung). Damit wird deutlich, dass auch andere Schultypen die neue Lernkultur umsetzen können. Daher besteht die Möglichkeit, dass sich Regel- und Gemeinschaftsschule in Zukunft in vielen Punkten ähneln. Viele der folgenden Analysen und Empfehlungen lassen sich daher auf Regel- und Gemeinschaftsschulen anwenden.

Im Sinne der Systematik und Kohärenz dieser Studie beziehen sich die folgenden Analysen und Empfehlungen auf das Konzept der Gemeinschaftsschule, die aktiv in die Kommune eingebettet ist und die Wahlmöglichkeiten der neuen Regelungen aktiv nutzt (Gemeinschaftsschule „XL“<sup>7</sup>). In diesen Fällen können Kommunen einen besonders hohen Nutzen aus der bildungspolitischen Profilierung ziehen, dessen Wirkungen auch auf andere kommunale Bereiche ausstrahlen.

<sup>7</sup> Das Konzept ist aus den Interviews heraus entstanden und bezieht sich somit nicht auf die Größe der Schulen.

## 1.4.3 Thüringer Gemeinschaftsschulen

Mit Beginn des Schuljahres 2010/11 sind folgende Thüringer Schulen in die Pilotphase zum Aufbau der Thüringer Gemeinschaftsschule eingetreten:

- Staatliche Jenaplan-Schule Jena
- Lobdeburgschule Staatliche reformpädagogische Schule Jena
- Jenaplan-Schule Suhl
- Brückenschule Aschara Staatliche Regelschule, Kooperation: Brückenschule Aschara Staatliche Grundschule
- Staatliche Regelschule „Maria Montessori“ Jena, Kooperation: Regenbogenschule Jena Staatliche Grundschule
- Staatliche Grundschule „Christoph Martin Wieland“ Weimar

## 2 DARSTELLUNG DER ANSPRUCHSGRUPPEN

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der im Rahmen dieser Untersuchung geführten Interviews dargestellt. Ziel der Interviews war es, praktisches Orientierungswissen für kreative lokale Lösungen zur Weiterentwicklung der Bildungslandschaft und ggf. der Einführung der Gemeinschaftsschule zu erarbeiten.<sup>8</sup> Wie eingangs angeführt, basieren die Darlegungen auf der Selbstwahrnehmung der jeweiligen Unterstützergruppen sowie deren Fremdwahrnehmung durch Dritte.

Das tiefere Verständnis der Ausgangssituation und der individuellen Zielsetzungen der Anspruchsgruppen (Eltern, Lehrende, etc.) in den Kommunen ist eine wichtige Grundlage für die Initiierung der Gemeinschaftsschule in den Kommunen. Im Folgenden werden auch tieferliegende Motive sowie Chancen und Barrieren auf dem Weg zur neuen Schulform aus Sicht der Anspruchsgruppen dargestellt. Dies soll die lokalen Aushandlungsprozesse und damit das Erzielen von Kompromissen vor Ort erleichtern.

### 2.1 Schulleitung und Lehrende

#### 2.1.1 Bestandsaufnahme und Ziele

Bei der Diskussion über die Gemeinschaftsschule verhalten sich Lehrerinnen und Lehrer sowie Vertreterinnen und Vertreter von Lehrerverbänden vielfach abwartend bis skeptisch gegenüber der Gemeinschaftsschule. Folgende Argumente werden dafür angeführt:

<sup>8</sup> Es handelt sich somit um keine landesweite bzw. repräsentative Umfrage.

- Die Zeit zur Einführung der Gemeinschaftsschule ist zu knapp bemessen. Es wird viel mehr Zeit benötigt, den neuen pädagogischen Ansatz mit Leben zu füllen und in der Praxis umzusetzen. Während die meisten Interviewpartner eine schrittweise Einführung der einzelnen Maßnahmen bevorzugen, sehen andere auch Vorteile in einem konsequenten Reformschritt. Eine einmalige, ganzheitliche Reform hat aus ihrer Sicht Vorteile gegenüber auf Jahre gestreckten Teilreformen.
- Lehrerinnen und Lehrer haben vielerorts mit den geforderten pädagogischen Ansätzen noch keine Erfahrungen sammeln können (z.B. Schüler und Schülerinnen, die sich gegenseitig unterrichten). Dies drückt sich durch Zitate aus wie: „Viele Lehrer haben Angst, am Ende alleine mit der Klasse dazustehen ...“. Auch eine „eher theoretische“ Ausbildung der jungen Lehrenden wird in diesem Zusammenhang als kritisch genannt, da viele von ihnen „...die Ansätze der individuellen Förderung oder der Binnendifferenzierung nicht kennen“.
- Die Ausbildung für den Großteil der heute aktiven Thüringer Lehrer/innen fand zu DDR-Zeiten statt, die von Frontalunterricht und hierarchische Beziehungen der Lehrenden zu den Lernenden geprägt war. Eine selbstbestimmte Mitwirkung von Schülerinnen und Schülern, wie in aktuellen reformpädagogischen Konzepten gefordert, war damals unüblich. Es fehlt auch bis heute an einer Reflexionskultur, die neuen Methoden z.B. in Arbeitsgruppen von Lehrenden gemeinsam zu besprechen. Lehrerinnen und Lehrer mit einer DDR-Ausbildung haben hingegen Erfahrung mit heterogen zusammengesetzten Schulklassen und längerem gemeinsamen Lernen.
- Die Gemeinschaftsschule erfordert einen Kulturwandel, der nicht ohne weiteres mit eigenen, bestehenden Ressourcen in den Schulen bewerkstelligt werden kann.
- Die bestehenden Erfahrungen und Meinungen der Lehrerschaft sollen noch stärker einbezogen werden („Eine Gemeinschaftsschule kann nicht angeordnet werden“).

- Lehrende fühlen sich vielfach überlastet. Es gibt bereits zahlreiche Schulversuche und Pilotprojekte der Landesregierung (Medienschule, Europaschule, berufswahlfreundliche Schule, eigenverantwortliche Schule, Schuljugendarbeit, Ganztagschule etc.). Das Projekt Gemeinschaftsschule erfordert aus subjektiver Sicht einen hohen zusätzlichen Arbeitsaufwand der Lehrenden.
- Aufgrund des Durchschnittsalters vieler Pädagoginnen und Pädagogen stehen viele einer weitgehenden Schulreform wenig offen gegenüber. („Kolleginnen, die in fünf Jahren in Rente gehen, haben kein Interesse daran, jetzt noch neue Unterrichtsmethodiken zu lernen“).
- Mangelnde Nachbesetzung von Lehrerstellen führt über die demografische Situation an einigen Schulen hinaus zu einer verminderten Leistungsfähigkeit der Schulen, was Kraft für die Einführung der Gemeinschaftsschule nimmt.
- Besonders zu erwähnen ist die Rolle der Lehrenden von Gymnasien, die in der Selbstwahrnehmung bisher „die besten Schülerinnen und Schüler“ unterrichten. Es besteht vielfach die Befürchtung, dass Gemeinschaftsschulen den bisherigen Leistungsanforderungen nicht mehr gerecht werden und eine integrative Unterrichtsmethode höhere individuelle Belastungen mit sich führt.

Der Prozess wird dadurch erschwert, dass es staatlichen Schulen nicht möglich ist, besonderes Engagement von Lehrerinnen und Lehrern zu honorieren. Sonderzahlungen für die Durchführung von Projekten, die über die Regelarbeitszeit hinaus gehen, sind nicht möglich. In einem beschränkten Umfang können jedoch Zeitkontingente für bestimmte Aktivitäten zur Verfügung gestellt werden. Daher ist es umso wichtiger, dass Lehrende eine innere Motivation für die Einführung der Gemeinschaftsschule haben.

Vielfach geht es den Akteuren vor Ort um die Erhaltung von Schulen und (eigenen) Positionen. Da beispielsweise Grundschulen nach einer Übergangszeit aufgelöst werden müssen, wenn sie

in die Gemeinschaftsschule integriert werden, besteht für die dortigen Schulleitungen wenig Anreiz, für die Gemeinschaftsschule zu votieren. Ähnliche Unsicherheiten bestehen auf Seiten der Kollegien überall dort, wo eine Auflösung von Schulen z.B. durch Zusammenlegung droht.

Insgesamt erscheinen die Vorbehalte seitens der Schulleitungen und Lehrenden gegenüber der Gemeinschaftsschule recht hoch. Dies gilt insbesondere, wenn der Dialog zu Zielen und Inhalten der Gemeinschaftsschule noch nicht vor Ort geführt wurde.

### **2.1.2 Berührungspunkte zur Gemeinschaftsschule**

Die Lehrerschaft kann der wesentlichste Antreiber für eine Gemeinschaftsschule sein, sofern sich eine kritische Masse Lehrender für den Wandel der eigenen Schule aktiv engagiert. Umgekehrt gilt einhellig die Meinung, dass ohne das aktive Mitwirken des Lehrkörpers eine Umwandlung einer Regelschule in eine Gemeinschaftsschule nicht möglich ist. („Reformpädagogische Ansätze stehen und fallen mit den Lehrern“). Betont wird dabei immer wieder die Notwendigkeit der inneren Überzeugung, die bei den Lehrerinnen und Lehrern vorhanden sein muss („Gemeinschaftsschule wächst auf Basis von Überzeugungen“).

Lehrerinnen und Lehrer sind die maßgeblichen Akteure, wenn es an die konkrete Planung und Errichtung einer Gemeinschaftsschule und die Einführung der Neuen Lernkultur geht. Keine Anspruchsgruppe hat deshalb einen so weitgehenden und unmittelbaren Einfluss auf den Erfolg der Gemeinschaftsschule.

Pädagog/innen, die bereits die neue Lernkultur in ihrer täglichen Arbeit anwenden, weisen darauf hin, dass diese auch tägliche Unterrichtsabläufe erleichtert, beispielsweise durch Zeiten, in denen Schülerinnen und Schüler selbstbestimmt aktiv sind und einen Teil des Unterrichts aktiv mitgestalten.

### 2.1.3 Empfehlungen

Ein häufiges Zitat im Rahmen der Interviews war: „Pädagogische Arbeitsweisen kann man nicht von außen anweisen!“ Eine Motivation ist somit nur über Inspiration und schrittweiser Überzeugungsarbeit möglich. Ohne Einbeziehung und letztlich der Zustimmung der Lehrenden erscheint die Einführung einer Gemeinschaftsschule und insbesondere der Neuen Lernkultur somit nicht möglich.

Bei der Einführung der Gemeinschaftsschule sollten die Initiatoren auf bestehende Sorgen der Schulleiterinnen und -leiter sowie der Lehrenden eingehen, z.B. auf ihre Befürchtungen, einen Teil ihrer Autorität sowie die angestammten Positionen zu verlieren. Diese *latenten* Befürchtungen, die in aller Regel eben nicht offen thematisiert werden, sind von hoher Bedeutung bei der Kommunikation in der Einführungsphase.

Interviewpartner, die bereits an Gemeinschaftsschulen tätig sind bzw. mit der Neuen Lernkultur arbeiten, weisen auf die persönliche Energie hin, welche die Umstellung zu den neuen Methoden erforderte. Maßnahmen zur Errichtung der Gemeinschaftsschule seien von den Beteiligten gemeinsam und nachhaltig zu planen, damit nach der anfänglichen Euphorie die Begeisterung nicht wieder absinkt. Nur wenn alle Beteiligten aktiv mitwirken, gibt es echte Chancen zur erfolgreichen Realisierung von Gemeinschaftsschulen. Dies gilt insbesondere für die Phase der Umsetzung der Gemeinschaftsschule. Nach der Einführungs- und Umstellungsphase reduziert sich der Arbeitsaufwand wieder: „Eine Gemeinschaftsschule, konsequent gelebt, führt nicht notwendiger Weise zu Mehrarbeit für Lehrer, da die Schüler und weitere Gruppen ein hohes Eigenengagement aufweisen“ – deren Einführung aber durchaus.

<sup>9</sup> Vgl. § 38 Schulgesetz ([www.thueringen.de/de/tmbwk/bildung/schulwesen/gesetz/schulgesetz/](http://www.thueringen.de/de/tmbwk/bildung/schulwesen/gesetz/schulgesetz/) am 01.08.2011 um 10 Uhr)

Sofern Schuldirektoren bzw. Lehrerinnen und Lehrer Interesse an der Errichtung einer Gemeinschaftsschule haben, kann die Gründungsinitiative von ihnen ausgehen. In diesem Falle erweisen sich folgende Schritte als sinnvoll:

1. **Information:** Zunächst ist es sinnvoll, Transparenz über Ziele, Methoden und Inhalte der Gemeinschaftsschule herzustellen. Es gibt hierfür eine Vielzahl geeigneter Quellen (siehe auch Unterkapitel „Weitere Ressourcen“). Persönliche Gespräche mit den Regionalkoordinator/innen der Schulämter sowie Kolleginnen und Kollegen, die bereits an Gemeinschaftsschulen arbeiten, können zusätzliche Erkenntnisse bringen.
2. **Mitstreiter gewinnen:** Es ist wichtig, weitere Unterstützergruppen zu gewinnen. Das gilt zuallererst im eigenen Hause, bspw. über Veranstaltungen für das Kollegium. Danach ist der Dialog mit Eltern und politischen Entscheidungsträgern notwendig, um eine entsprechende Bewilligung in der Schulkonferenz bzw. in den Kommunalparlamenten zu erzielen. Die Verwaltung entwickelt die hierfür notwendigen Konzepte und Vorlagen.
3. **Unterstützergruppe:** In vielen Kommunen hat es sich bewährt, Förderkreise bzw. Beiräte zu gründen, in denen möglichst viele Anspruchsgruppen vertreten sind. Hierzu werden in Kapitel 3 weitere Empfehlungen gegeben.
4. **Entscheidung auf der Schulkonferenz:** als „... Organ der Mitwirkung und Mitbestimmung von Schülern, Eltern, Erziehern und Lehrern an der Schule ...“ fällt sie die Entscheidung für die Errichtung einer Gemeinschaftsschule, das pädagogische Konzept sowie das außerunterrichtliche Angebot an der Schule.<sup>9</sup> Wird die Schulkonferenz zur Errichtung einer bzw. zur Umwandlung in eine Gemeinschaftsschule einberufen, ist es notwendig, dass bereits alle Akteure „im Boot sind“ (wie es ein Interviewpartner ausdrückte).

Geht die Initiative von anderen Akteuren aus (Lokalpolitik), ist der Einfluss der Lehrerinnen und Lehrer auf die Gesamtentcheidung (über die Schulkonferenz) sowie auf die Elternschaft nicht zu unterschätzen. Bei der Kommunikation mit der Lehrerschaft sind folgende Aspekte zu berücksichtigen:

- Die oben angeführten Zielsetzungen, Befürchtungen und Motive von Lehrerinnen und Lehrern. Dabei ist zu berücksichtigen, dass jede Schule vor anderen Ausgangsbedingungen steht.
- Die pädagogischen Hintergründe und Methoden der Gemeinschaftsschule. Dabei gilt es, Einwände und Lösungsmöglichkeiten ausreichend zu besprechen.
- Der Zusammenhang zwischen der demografischen Situation in Thüringen und der Gemeinschaftsschule. Die Gemeinschaftsschule kann eine Möglichkeit sein, den Schulstandort zu sichern.
- Praktische Fragen der Gemeinschaftsschule, d.h. der personellen und organisatorischen Ausgestaltung der Gemeinschaftsschule. Diese Aspekte haben große Auswirkung auf den Arbeitsalltag der Lehrerinnen und Lehrer.

## 2.2 ÖFFENTLICHE UND PRIVATE SCHULTRÄGER

### 2.2.1 Bestandsaufnahme und Ziele

Im Fokus vieler Kommunen stehen Themen wie Fachkräftemangel, Demografie sowie Abwanderung. Bildung wird hingegen nicht als zentrales Politikfeld wahrgenommen; Innovationen in diesem Bereich sind auf kommunaler Ebene nicht häufig anzutreffen.

Lokalpolitikerinnen und -politikern ist die Gemeinschaftsschule im Regelfall aus den öffentlichen Medien bekannt. Tageszeitungen, Rundfunk und Fernsehen vermitteln die Zielsetzung und Hintergründe der Gemeinschaftsschule jedoch nicht in der not-

wendigen Tiefe; Vor- und Nachteile bleiben unterbelichtet. Der Sinn und Zweck einer Gemeinschaftsschule in der eigenen Kommune erschließt sich daher nicht immer.

Das Konzept der Gemeinschaftsschule ist in der Konsequenz für viele kommunale Entscheidungsträger schwer zu greifen. „Längeres gemeinsames Lernen“ scheint nicht unbedingt ein politisches Zugpferd für sie zu sein. In den Worten eines Interviewpartners: „...Gemeinschaftsschule ist aus Politikersicht ... nicht annähernd massentauglich“.

Viele Interviewpartner sind der Überzeugung, dass kommunale Entscheider aus parteipolitischen Gründen kein Interesse an Gemeinschaftsschulen zeigen. Kommunen würden, ohne die Interessenlage vor Ort zu prüfen, den jeweiligen Parteilinien für oder gegen die Gemeinschaftsschule folgen. Ein offener Dialog über Chancen und Risiken der Gemeinschaftsschule findet somit nur in Ausnahmefällen statt:

*„Viele Kollegen folgen hier der Parteilinie. Das konventionelle Bild der Schule ist noch fest in den Köpfen verankert. Das Thema ist unscharf; in der öffentlichen Diskussion lässt sich die diffuse Stimmung leicht befeuern – ganz in dem Sinne: keine Experimente mehr.“*

Dies ist nicht überall in Deutschland so. In einigen Bundesländern verteidigen Kommunalpolitiker aller Parteien die Gemeinschaftsschule gegenüber Landes- bzw. Bundespolitikern<sup>10</sup>. Aber auch in Thüringen haben sich schon zahlreiche Kommunen für Gemeinschaftsschulen entschieden.

<sup>10</sup> Vgl. folgende Pressemeldung: ? CDU-Bürgermeister geben sich sicher, dass die CDU in ihrem Bundesland sich weiter bewegen wird – und damit wohl auch die Bundes-CDU. Wichtig sei für die CDU, auch die integrierten Schulformen zu akzeptieren – und dann den Kommunen vor Ort freie Hand zu lassen, wie sie ihre Schule gestalten. „Wir wissen in den Gemeinden sehr genau, wie gute Schule geht, besser als irgendwelche Gremien in Düsseldorf oder Berlin.“ (vgl. [www.spiegel.de/schulspiegel/wissen/0,1518,770834,00.html](http://www.spiegel.de/schulspiegel/wissen/0,1518,770834,00.html), 28.06.11 um 10 Uhr)

## Welche Akteure gibt es?

**Kommunalpolitiker/innen** haben mit dem Thema (Gemeinschafts-)schule in unterschiedlichem Umfang zu tun. Je nach Größe der Kommune kann der erste Bürgermeister (oder weitere Bürgermeister und Bürgermeisterinnen), der Landrat bzw. die Landrätin oder die entsprechenden Beigeordneten im Landratsamt erste Impulse geben. Kommunalpolitiker diskutieren die Fragen in ihrer Rolle als Mitglieder der Kommunalparlamente oder als Mitglied des Bildungsausschusses.

Innerhalb der Kommunalverwaltung ist das **Amt für Bildung** (bzw. Schulverwaltungsamt) der zentrale Ansprechpartner für Schulen. Folgende Aufgaben werden hier umgesetzt:

- Ausstattung der Schulen mit Personal und Sachmitteln
- Bauliche Unterhaltung
- Weitere Aufgaben im Kontext der Schulnetzplanung, Evaluationen, Schülerbeförderung, Klassenfahrten etc.

Im Amt für Bildung werden Programme mit bildungspolitischen Zielen und Maßnahmen, auch für die Gemeinschaftsschule, erarbeitet. Das Amt nimmt Stellung zu anstehenden Entscheidungen bzw. erarbeitet Entscheidungsvorlagen für das Kommunalparlament.

Soll eine Gemeinschaftsschule errichtet werden, fasst das **Kommunalparlament** einen entsprechenden Beschluss. Stimmt die Schule auch im Rahmen der Schulkonferenz zu, legen beide (die Kommune als Schulträger und die Schule) eine gemeinsame Bewerbung für die Gemeinschaftsschule zusammen mit einem pädagogischen Konzept beim staatlichen Schulamt vor.

Im Rahmen des **Bildungsausschusses** werden anstehende Entscheidungen und Empfehlungen diskutiert. Bei Bedarf werden Beschlussvorlagen an den Stadtrat oder Kreistag weitergeleitet.

Der Ausschuss hat die Möglichkeit, die Ausrichtung der Schulen durch das pädagogische Konzept zu prägen.

**Kommunale Arbeitskreise** können die Mitarbeit von Bildungsexperten, Schuldirektoren, Eltern, interessierten Bürgerinnen und Bürgern etc. anstreben, damit kommunale Entscheidungen die Interessen lokaler Akteure widerspiegeln. Das Thema Gemeinschaftsschule kann in unterschiedlichen Arbeitskreisen thematisiert werden. Die Bezeichnungen sind in den Kommunen unterschiedlich (z.B. AK Bildung, AK Soziales und Bildung usw.). Gemeinschaftsschulen können auch für Arbeitskreise von Bedeutung sein, die sich nur mittelbar mit Bildung beschäftigen (z.B. Fachkräftesicherung).

Die Schulentwicklung wird in erster Linie von der Schulleitung sowie den Lehrerinnen und Lehrern ausgestaltet. Zielsetzungen und Modalitäten der Gemeinschaftsschule werden in vielen Punkten auch von der Schulverwaltung sowie übergreifenden Regelungen vorgegeben. Die öffentlichen Schulträger haben somit nur einen beschränkten Zugang zu den Kernbereichen der Schule. Diese „internen Angelegenheiten“ wie der konkreten Ausgestaltung der Neuen Lernkultur können kommunale Entscheidungsträger also nur mittelbar beeinflussen, z.B. über einen gemeinsamen Dialog oder über gemeinsame Projekte.

### 2.2.2 Berührungspunkte zur Gemeinschaftsschule

Vielfach stellen Kommunen Gebäude und Personal für die Schulen, um den gesetzlichen Anforderungen Rechnung zu tragen. Weitere Aktivitäten wie die Unterstützung bei der Ausgestaltung des Ganztagesunterrichts oder der Vernetzung der Schule mit weiteren Ämtern, Vereinen, etc. findet nicht oder nur unzureichend statt. Aus Sicht von Dr. Gerd Landsberg, Geschäftsführendes Präsidialmitglied des Deutschen Städte- und Gemeindebunds steht fest:

„Das große Potential der Kommunen in der Bildungspolitik ist aus meiner Sicht noch längst nicht ausgeschöpft. Erste Städte ... haben sich auf den Weg gemacht, um Bildungsstadt zu werden. Dazu gehört die Erarbeitung eines neuen Leitbildes für eine örtliche Verantwortungsgemeinschaft in der Bildung.“<sup>11</sup>

Die Potenziale der Schule für weiche Standortfaktoren werden nicht ausgeschöpft. Ein innovatives, aktives Schulwesen birgt erhebliche soziale und ökonomische Ressourcen für Städte und Gemeinden. Aus pädagogischer und (neuro-)biologischer Perspektive sprechen zahlreiche Argumente für die Kooperation zwischen Kommunen und Schulen:

„Aus der neuen entwicklungspsychologischen Forschung (Lerner, Silbereisen, Weichold) kommen hierfür klare Forderungen, dass die unmittelbare Lebensumgebung der Schüler für ihre Entwicklung eine große Bedeutung besitzt, aber nur eine Entwicklungsunterstützung erreicht wird, wenn in dieser Umgebung positive, kräftigende Entwicklungsressourcen vorhanden sind. Deshalb liegt auch eine große Verantwortung für eine positive Entwicklung von Kindern und Jugendlichen bei der Kommune.“<sup>12</sup>

Zahlreiche Studien belegen das ökonomische Potenzial von Investitionen in Bildung durch Kommunen und Länder. Danach führen unzureichende Bildungsausgaben bundesweit zu späteren entgangenen Steuereinnahmen und höheren Sozialtransfers in Milliardenhöhe. Gleiches gilt für die Wirkung auf das Wirtschaftswachstum. Diese Folgekosten betreffen auch die Kommunen. **Zukunftsinvestitionen in Bildung zahlen sich also aus.**<sup>13</sup>

Die Errichtung von Gemeinschaftsschulen stellt eine Chance dar, das Thema Bildung in der Kommune in den Vordergrund zu stellen. Dies wirft die Frage auf, inwieweit derartige Aktivitäten der Kommune nutzen. Ein vielfältiges, lebendiges Schulleben erleichtert die erfolgreiche Bewältigung zahlreicher kommunaler Ziele. In der folgenden Tabelle werden die Zusammenhänge einer in der Kommune vernetzten Schule mit üblichen kommunalen Zielsetzungen dargestellt:

Kommunale Ziele	Zusammenhang mit schulischer Bildung in der Kommune (insb. Gemeinschaftsschule „Typ XL“ <sup>14</sup> )
Vorhalten von schulischen Angeboten	– Viele Schulen in Thüringen sind bezüglich der Schülerzahlen im bundesweiten Durchschnitt zu klein. Gemeinschaftsschulen stellen eine Möglichkeit dar, Schulstandorte mit einem Gesamtangebot für alle Abschlüsse auch mittel- und langfristig zu erhalten.

<sup>11</sup> Perspektiven der Kommunen und Bundespolitik – Zukunftstrends für Deutschland“ in: Die Gemeinde, 07-08 2009, S. 204f

<sup>12</sup> Nelecom, Praxisleitfaden, Hrsg. Arbeitsstelle des Thüringer Ministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur „Thüringer Bildungsmodell – Neue Lernkultur in Kommunen“ (nelecom) am Staatlichen Schulamt Jena/Stadtroda, S. 42

<sup>13</sup> Vgl. „Humankapital – Wie Wissen unser Leben bestimmt“, OECD, Paris 2008 sowie „Unzureichende Bildung: Folgekosten für die öffentlichen Haushalte“, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2011

<sup>14</sup> Vgl. Kap. 1.4.2. zur Beschreibung „XL“

<b>Soziale Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sofern die Gemeinschaftsschule als Ganztageschule ausgelegt ist, erfolgt eine Vernetzung mit Verbänden, Vereinen, Unternehmen und den Ämtern der Kommune. Ein Beispiel: Werkstattarbeit kann sehr gut mit kommunalen Betrieben kombiniert werden und somit die Verzahnung von Kommune und Schule fördern.</li> <li>– Die Vernetzung auf persönlicher Ebene, z.B. durch soziale Projekte in Pflege- oder Altenheimen etc. steigert das Sozialkapital in der Kommune.</li> <li>– Service-Learning (Erläuterung siehe unten) steigert soziale Innovationen und die Qualität kommunaler Dienstleistungen und Produkte.</li> <li>– Die Gemeinschaftsschule bietet Potenziale als kulturelles Zentrum in der Kommune, beispielsweise mit einer Küche oder Gästezimmern.</li> </ul>
<b>Demografische Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Die Identifikation mit dem Heimatort durch erlebnisreiche Schulprojekte in der Kommune leistet einen Beitrag gegen spätere Abwanderungen, sofern auch andere Rahmenbedingungen (Infrastruktur, Stellenangebote).</li> <li>– Ein attraktiver Wohnort für Eltern mit Kindern in schulpflichtigem Alter hält Familien in der Kommune.</li> </ul>

<b>Ökonomische Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Der integrative Ansatz der Gemeinschaftsschule sowie Neue Lernkulturen bedeuten, frühzeitig in gemischten Teams eigenverantwortlich zu arbeiten. Dies entspricht den Kernanforderungen moderner Unternehmen an neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das Angebot an u.a. sozial und methodisch kompetenten Fachkräften ist somit höher.</li> <li>– Gelebte Diversität (u.a. auf Basis von Inklusion, jahrgangsübergreifendem Lernen) reflektiert betriebliche Realität und führt zu Effizienzgewinnen in den Unternehmen</li> <li>– Lokale Innovation sind aufgrund der Nutzung kreativer Potenziale höher (Arbeitsgemeinschaften etc. zwischen Schule und Wirtschaft, Schülerfirmen etc.)</li> <li>– Aktivierung der sog. stillen Reserve des Arbeitsmarkts durch attraktive Kinderbetreuung in der Ganztageschule. Eltern können dadurch leichter berufstätig sein.</li> </ul>
--------------------------	--

<b>Finanzielle Ziele</b>	Beitrag zur Haushaltskonsolidierung: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Je nach Einzelfall können Transportkosten reduziert werden (da keine separate Anreise zu unterschiedlichen Schulen erfolgt).</li> <li>– Je nach Einzelfall ist ein Zusammenlegen von Gebäuden und Personal möglich (Gebäude für Gemeinschaftsschule statt für mehrere bisherige Schulformen). Dies führt zu Kostenreduktionen.</li> <li>– Impulse durch Schülerprojekte können zu Einsparungen führen (z.B. Einsparung von Energie, Müllvermeidung etc.)</li> </ul>
<b>Sichtbarkeit der Kommune</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Durch innovative Projekte wird die Kommune als Bildungsstandort in den Medien thematisiert und wird dadurch attraktiver.</li> <li>– Die Kooperation zwischen Schulen und Vereinen (z.B. Theater) fördert das Vereinsleben und steigert deren Attraktivität.</li> <li>– Die Sichtbarkeit des Schulträgers (der Kommunalverwaltung) bei Ausübung seiner Tätigkeit steigt. Dies erhöht die Motivation der dort beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.</li> <li>– Es erfolgt eine Aufwertung für Städte oder einzelne Stadtteile durch ein attraktives Schulangebot.</li> </ul>

<b>Sonstige Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kooperatives Vorgehen entlastet die Schulverwaltung bei ihren Tätigkeiten.</li> <li>– Die Sinnerfüllung für Mitarbeitende der Schulverwaltungen steigt. Nachwuchskräfte haben eine höhere Motivation, was im Idealfall die Fluktuation senkt.</li> </ul>
-----------------------	---

### 2.2.3 Empfehlungen

Wie können kommunale Entscheidungsträger den Wandel zur Gemeinschaftsschule fördern? Es bieten sich Empfehlungen in vier Schwerpunktbereichen an:

1. **Analyse:** Kommunen, die das Thema „Bildung“ höher auf die politische Agenda nehmen, führen zunächst eine Erhebung der aktuellen Situation der Bildungsinstitutionen und der Bedürfnisse der Anspruchsgruppen durch. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den Schulverwaltungsämtern machen sich dabei ein Bild von der Situation der Schulen. Gleichzeitig gilt es, sich mit den Anforderungen an Gemeinschaftsschulen vertraut zu machen.
2. **Strategie:** Bildung einer „Strategie für den Bildungsstandort“, die Zielsetzungen und Inhalte auch bezüglich der Gemeinschaftsschulen umfasst.  
Das Thema hat eine strategische Relevanz: Die kleinteilige Schullandschaft wird angesichts der demografischen Veränderungen sowie der absehbaren Entwicklung der öffentlichen Haushalte nicht weiter bestehen können. Bereits jetzt ist ein Großteil der Thüringer Schulen aus statistischer Sicht zu klein. Eine langfristige Planung sollte daher auch die Option der Gemeinschaftsschule in Betracht ziehen, um Schulstandorte zu sichern.

Ein ganzheitliches Modell, Bildung in der Kommune zu verankern, besteht in Thüringen bereits mit dem Projekt nelecom (siehe folgendes Unterkapitel).

3. **Vernetzung:** Dies bedeutet die aktive Einbindung der lokalen Bildungspartner, d.h. aller wesentlichen Akteure, die mit dem Thema Bildung in der Kommune mittelbar und unmittelbar zu tun haben. Eine wichtige Rolle bei der Verzahnung von Schule und Kommune spielen **weitere Ämter, Einrichtungen und Unternehmen** (wie Bücherei, städtisches Theater, Volkshochschulen etc.).

Die Kommune (z.B. das Amt für Bildung) kann aktiv als Moderator auftreten und ein lokales Bildungsnetzwerk gründen. Die lokalen Bildungspartner können regelmäßig zusammenkommen und konkrete Projekte initiieren und betreuen.<sup>15</sup> Das Thema Gemeinschaftsschule kann zu einem ersten Schwerpunkt benannt werden. Mit den jeweiligen Partnern kann eruiert werden, wer die Gemeinschaftsschule auf welche Weise unterstützen kann.

4. **Gemeinsame Projekte:** Schulträger und Gemeinschaftsschulen können Projekte gemeinsam planen, durchführen und evaluieren. Dies ist eine interessante Option für Ganztageschulen. Auch an den übrigen Schulen kann stunden- oder wochenweise Projektarbeit (z.B. im Rahmen einer Projektwoche) durchgeführt werden.

Eine interessante Variante ist das „Service Learning“. Hier werden Projekte gemeinsam von Schulen und kommunalen Betrieben oder Ämtern in beidseitiger Verantwortung durchgeführt (z.B. Gartengestaltung und -pflege mit Schülern). Auf diese Weise wird gesellschaftliches Engagement mit fachbezogenem Lernen kombiniert. Die Schülerinnen und Schüler übernehmen konkrete Gestaltungsaufgaben in der Kommune. In den Interviews wurde darauf hingewiesen, dass sich auch Großeltern gerne an derartigen Projekten beteiligen.

<sup>15</sup> Vgl. „Kommunale Netzwerke für Kinder“ Ein Handbuch zur Governance frühkindlicher Bildung, Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2008

Schließlich spielen Schulgebäude eine wichtige Rolle für die Attraktivität der Schule. Sie sind auch für die Anwendung der Neuen Lernkulturen von Bedeutung. Schulen können als kommunale Treffpunkte konzipiert werden, die eine Nutzung auch am späten Nachmittag sowie abends ermöglichen. Hier können Schulküchen, Sporthallen, Veranstaltungsräume in einem weit größeren Umfang als bisher eingesetzt werden. (Zitat aus den Interviews: „in diesen Schulen gibt’s nicht nur den Tag der offenen Tür ... da ist die Schule immer offen“).

#### Praxisbeispiel:

Hinsichtlich geeigneter Verwaltungsstrukturen, die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit ermöglichen, kann **Erfurt** als **Praxisbeispiel** angeführt werden: In der Stadtverwaltung **kooperieren unterschiedliche Ämter** innerhalb des Dezernats „Soziales, Bildung und Kultur“: das Amt für Bildung, das Jugendamt, die Kulturdirektion sowie das Amt für Soziales und Gesundheit. Eingebunden wird auch das Stadttheater sowie weitere Institutionen, wie Berufsschulen, deren Werkstätten genutzt werden, die Stadtbibliothek, Kitas etc.

Durch diese Vernetzung kann der **Mehrwert für Schülerinnen und Schüler** erhöht werden. Ein Beispiel: verschiedene Ämter geben Impulse für die Ausgestaltung der Ganztagesbetreuung. Bei der Integration von ausländischen Familien sowie der Ausgestaltung eines Stadtteilzentrums haben sich die Kooperationen bewährt.

Um die ganzheitliche Wirkung der Bildungsanstrengungen der Stadt zu unterstützen, wurden die **Positionen der „Bildungsmanager“** geschaffen. Diese haben systematisch alle Schulen besucht, mit allen Beteiligten (Schulleiter, Lehrer, Eltern, Stadtrat etc.) gesprochen und die dortigen Bedarfe aufgenommen.

Über verschiedene **Veranstaltungsformate** (Kreiselertag, Bildungssymposium, Bildungsforen und Ganztageschulkongress) wurde die interessierte Öffentlichkeit aktiviert. Während die ersten 1,5 Jahre dem Aufbau des Projektes dienten, ist jetzt ein laufendes Netzwerkmanagement erforderlich, um die erreichten Ergebnisse zu verstetigen.

### **Erfolgsfaktoren – was bei der kommunalen Vernetzung der Gemeinschaftsschule zu berücksichtigen ist:**

1. Es muss Einverständnis bestehen: „politische Erfolge“ werden oftmals erst nach einer Wahlperiode, frühestens aber 2 Jahre später, in der Kommune sichtbar.
2. Eine Kooperation über organisationale „Säulen“ innerhalb der Verwaltung ist essentiell für die Einbindung der Anspruchsgruppen.  
Vielfach arbeiten die verschiedenen Ämter, die mit Bildung und Jugendlichen zu tun haben, nebeneinander her. Eine Verzahnung der Tätigkeiten aus den Bereichen Schule, Jugend und Soziales steigert in der Regel die Effektivität und Effizienz der kommunalen Tätigkeit. Beispiele sind z.B. aktiver Einsatz von Schulbegleitern im Kontext der Gemeinschaftsschule zur individuellen Förderung.
3. Niedrigschwellige Angebote für Schulen und Eltern erleichtern den Einstieg in die Vernetzung. Projekte haben höhere Erfolgchancen, wenn eine Teilnahme ohne größeren persönlichen Aufwand möglich ist (niedrige Barrieren wie kurze Anmeldeprozeduren o.ä.).
4. Eine Verstetigung der angeschobenen Maßnahmen ist notwendig, um nachhaltige Effekte zu erzielen.
5. Die Effizienz und Effektivität der Verwaltungsarbeit wird durch die Kooperation gestärkt, wenn das Wissen der Lehrenden sowie der Schülerinnen und Schüler sowie der Eltern zur Verfügung steht und diese aktiv an Maßnahmen mitwirken.

6. Bei der Durchsetzung von Maßnahmen ist die Kombination von Impulsen von der Verwaltungsspitze („Top-Down-Ansatz“) mit der Einbeziehung operative Kräfte („Bottom-Up-Ansatz“) notwendig.
7. In Kommunen mit demografischen Problemen ist rasches Handeln sinnvoll, da das vorhandene Fachwissen durch die Verrentung erfahrener Mitarbeiter/innen sinkt. Eine geeignete Maßnahme ist es z.B., junge Kräfte und erfahrene Lehrende im Rahmen ihrer Arbeitspraxis zusammenzubringen.

### **2.2.4 Projektbeispiel nelecom**

Das Projekt nelecom wird seit 2008 unter der Mitwirkung von vier Pilotkommunen (Saalfeld, Dingelstädt, Mühlhausen und der Landkreis Altenburger Land) sowie weitere sieben Netzwerkkommunen betrieben. Die Projektteilnehmer werden durch das TMBWK, das Thüringer Institut für Lehrerfortbildung, Lehrplanentwicklung und Medien (ThILLM), die Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (DKJS) sowie weitere Partner aus den Kommunen und dem Land Thüringen unterstützt.

Die Ziele sind nach eigenem Bekunden:

- „...die positive Entwicklung von Kindern und Jugendlichen, d.h. sozio-emotionale Kompetenz, Partizipation und Verantwortungs-Übernahme
- die Entfaltung, Unterstützung und (Weiter-) Entwicklung einer Lernkultur, die auf individueller Förderung, wertschätzenden Beziehungen und regionaler Identität basiert
- die Vernetzung der Erziehungs- und Bildungsarbeit von Kindergärten und Schulen mit ihren unmittelbaren und mittelbaren Partnern sowie den mitverantwortlichen Menschen aller Generationen, Institutionen, Organisationen und Initiativen.“<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Vgl. Projektdarstellung nelecom unter [www.nелеcom.de](http://www.nелеcom.de)

Zu Beginn des Projektes entscheiden die Kommunen selbst, welchen Entwicklungsstand sie anstreben (sog. Szenarien):

- Bildungseinrichtungen nutzen nelecom-Prinzipien „... für die positive Entwicklung von Kindern und Jugendlichen ...“.
- Die Kommunen wollen sich als eine „... lernende Gemeinschaft begreifen und entwickeln“.
- Es werden Projekte durchgeführt, „... die es Kindern und Jugendlichen ermöglichen, im Rahmen ihrer Lernaufgaben und -interessen gemeinschaftliche Aufgaben zu übernehmen. Partner aus der Kommune bringen sich aktiv in Kindertagesstätten und Schulen ein.“
- Es werden „... verbindliche Lerninhalte und -ziele ... im großen Umfang durch die Übernahme und Mitverantwortung von Gemeinschaftsaufgaben innerhalb der Kommune erreicht. Die notwendige Wissensvermittlung und die Entwicklung ist so weit wie möglich in der Kommune verankert.“<sup>17</sup>

Projekte wie nelecom sind grundsätzlich für weitere Kommunen offen. Auch ein Erfahrungsaustausch mit den Koordinatoren des Projektes bzw. aktiven Kommunen können interessante Impulse für die Arbeit an der Einführung und Umsetzung von Gemeinschaftsschulen in der eigenen Kommunen liefern.

<sup>17</sup> Vgl. *nelecom Praxisleitfaden*, Hrsg. Arbeitsstelle des Thüringer Ministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur „Thüringer Bildungsmodell – Neue Lernkultur in Kommunen“ (nelecom) am Staatlichen Schulamt Jena/Stadtroda

## 2.3 ELTERN

### 2.3.1 Bestandsaufnahme und Ziele

Der Informationsstand von Eltern bezüglich der Gemeinschaftsschule wird von den Interviewpartnern als eher gering eingeschätzt. Die öffentlichen Medien spiegeln die in weiten Teilen polarisierte Debatte wider, so dass auch hier das Wissen über die Vor- und Nachteile der Gemeinschaftsschule eher gering ausgeprägt ist. Der Dialog findet über Schlagworte statt („zusammen länger lernen“ / „schriftliche Beurteilungen statt Zensuren“).

Im Wesentlichen wurden folgende Einschätzungen angeführt:

- Vielfach bestehen Vorurteile hinsichtlich einer unzureichenden Förderung von Gymnasialschülern in der Gemeinschaftsschule. In diesem Kontext werden Begriffe aus politischen Debatten aufgegriffen („Kuschelpädagogik“); es bestehen Befürchtungen, mangelnder Leistungsdruck vermindere die schulischen Ergebnisse. Bildungsschwache Eltern befürchteten hingegen eine Überforderung ihrer Kinder durch das längere gemeinsame Lernen.
- Aufgrund der allgemeinen, zum Teil erhitzten Diskussion ist eine Verunsicherung entstanden, die sich in mangelndem Vertrauen bezüglich der aktuellen Pläne des Kultusministeriums äußert.
- Einhellig wurde davon berichtet, dass Eltern, welche die Neue Lernkultur kennengelernt haben, schnell von deren pädagogischen Ansätzen überzeugt waren, auch wenn sie zunächst in der Anfangszeit eine gewisse Skepsis hegten.
- Wird eine Gemeinschaftsschule eingerichtet, begrüßen es Eltern, wenn ihre Kinder länger zusammen bleiben und nicht örtlich zerstreut werden bzw. aus dem örtlichen Umfeld herausgenommen werden. Eltern legen grundsätzlich auch Wert auf kurze Fahrzeiten ihrer Kinder in die nächstgelegene Schule.

- Ohne äußere Impulse; einer Aktivierung und Motivierung der Elternschaft, ist es unwahrscheinlich, dass der Wunsch zur Einführung einer Gemeinschaftsschule von den Eltern ausgeht.

In diesem Zusammenhang ist die repräsentative Befragung der Friedrich-Ebert-Stiftung in Thüringen aus dem Jahre 2010 anzuführen. Sie führte zu dem Ergebnis, dass die Mehrheit der Thüringerinnen und Thüringer ein längeres gemeinsames Lernen, und damit ein Kernelement der Gemeinschaftsschule, befürwortete:

*„86 Prozent der Thüringer glauben, dass das Modell des längeren gemeinsamen Lernens besser sei als das derzeitige gegliederte Schulmodell mit seiner Grundschulzeit bis zur 4. Klasse. Die Zustimmung zum neuen Modell steigt mit dem Alter und ist bei Personen mit Kindern leicht höher ausgeprägt als beim Rest der Bevölkerung. Auch für die eigenen Kinder käme bei der großen Mehrheit der Thüringer der Besuch einer Gemeinschaftsschule infrage. Gut die Hälfte der Befürworter des längeren gemeinsamen Lernens wünscht sich eine Gemeinschaftsschule bis zur 8. Klasse.“<sup>18</sup>*

Die Einstellungen von Schülerinnen und Schülern zur Gemeinschaftsschule sind von Bedeutung. Ein Schülervertreter wurde im Rahmen der Erstellung der Studie auch interviewt. Bezüglich der konkreten Fragestellung kamen in der Summe jedoch relativ wenige Anmerkungen zu spezifischen Beiträgen von Schülerinnen und Schülern, die über eine aktive Teilnahme an den in dieser Studie beschriebenen Maßnahmen hinausgehen.

<sup>18</sup> „Längeres gemeinsames Lernen in Thüringen, Ergebnisse einer Bevölkerungsbefragung“, Friedrich-Ebert-Stiftung, Landesbüro Erfurt, 2010

### 2.3.2 Berührungspunkte zur Gemeinschaftsschule

Abhängig von der Situation vor Ort können Eltern grundsätzlich auch ein maßgeblicher Treiber für Gemeinschaftsschulen sein. Insbesondere ihre Aktivierungsfunktion für Kommunalpolitiker ist von hoher Bedeutung, da sie ein bedeutendes Wählerpotenzial darstellen. Sind sie von dieser Schulform überzeugt und haben sie die Energie und Organisationsfähigkeit zur Mobilisierung der übrigen Anspruchsgruppen, stehen die Erfolgchancen für die Realisierung einer Gemeinschaftsschule sehr gut.

Sind die Eltern positiv gegenüber der Gemeinschaftsschule eingestellt, überträgt sich dieses im Regelfall auch auf deren Kinder, die Schülerinnen und Schüler. Dies wiederum wirkt sich positiv auf das Schulklima sowie die Beziehungen zwischen Schülern und Lehrenden aus.

In der Praxis scheinen Eltern das Thema Gemeinschaftsschule jedoch weder in Bürgergesprächen noch Elterninitiative zu forcieren. Die Gemeinschaftsschule hat somit aus sich heraus für die Elternschaft nur eine geringe Zugkraft.

Aktive Eltern sind häufig in der Kommune gut vernetzt und haben aus diesem Grund eine große Ausstrahlungskraft: die Mutter oder der Vater sind in ihren Berufen aktiv, übernehmen gleichzeitig Verantwortung in Vereinen oder zeichnen sich durch sonstige Mitgliedschaften in Organisationen aus. Das bedeutet, dass Eltern eine wichtige Multiplikatorenfunktion zukommen kann.

Während die übrigen Anspruchsgruppen, insbesondere Schulträger und Unternehmen, Mitarbeitende während der Dienstzeit mit dem Engagement für die (Gemeinschafts-)Schule betrauen können, stehen Eltern vor der Herausforderung, ihr Engagement ehrenamtlich in ihrer Freizeit durchzuführen. Ihr Organisationsgrad ist erfahrungsgemäß gering.

### 2.3.3 Empfehlungen

Die Interviewpartner haben zum Ausdruck gebracht: sofern Eltern in einen offenen und aktiven Dialog einbezogen werden und persönlich angesprochen werden, zeigten sie sich in ähnlich gelagerten Projekten interessiert und aufgeschlossen. Sie tragen dann auch „schwierigere Themen“ mit und leisten praktische Unterstützung bei der Errichtung von Gemeinschaftsschulen bzw. der Umsetzung von Projekten.

Eltern, aber auch Schülerinnen und Schüler, können eine wichtige Rolle für die Gemeinschaftsschule spielen und in folgenden Bereichen aktiv werden:

- als Eltern- bzw. Schülervertreter u.a. in der Schulkonferenz,
- im Rahmen von Förderkreisen (zur Förderung der Gemeinschaftsschule oder ausgewählter Themenstellungen wie der Ganztageschule) oder
- als Unterstützer in konkreten Projekten (Kooperation mit der Wirtschaft, Begleitung bei Exkursionen etc.).

Der Unterstützungsgrad von Eltern als Anspruchsgruppe ist von verschiedenen Faktoren abhängig:

- Eine Mindestanzahl engagierter Eltern (Initiativgruppe)
- Klare Zielsetzung und attraktive Vision
- Kommunikation und Organisationsstärke der Initiativgruppe
- Förderndes und anerkennendes Umfeld (Bürgermeister, Schulleitung, Unternehmen etc.)

In einigen Kommunen beteiligen sich auch Großeltern aktiv an Schul-Projekten.

Erfolgreiche Initiativen für Gemeinschaftsschulen – wie beispielsweise in Weimar – haben Eltern ausgiebig über Vor- und Nachteile der Gemeinschaftsschule informiert. Nur eine vollstän-

dige, offene Kommunikation ist in der Lage, Vertrauen aufzubauen. Es gilt, die Vorteile der Gemeinschaftsschule herauszuarbeiten, ohne mögliche Nachteile zu verschweigen. Eine authentische Kommunikation statt Überhöhungen der einen oder anderen Schulform führt am ehesten zum Ziel.

Eine gute Kommunikation sowie eine transparente Informationspolitik bauen Unsicherheiten ab. Daher müssen den Eltern gegenüber folgende Fragen beantwortet werden: „Wie funktionieren Gemeinschaftsschulen?“, „Welche Schritte sind auf dem Weg dorthin nötig?“ sowie „Was sind die Auswirkungen auf Schülerinnen und Schüler?“.

Schließlich ist es sinnvoll, eine gemeinsame Vision einer lebendigen Gemeinschaftsschule zu schaffen, auf die sich Eltern sowie Schüler und Schülerinnen freuen können.

Weitere Empfehlungen finden sich im Kapitel „Den Wandel anstoßen“.

## 2.4 ZIVILGESELLSCHAFTLICHE UND INSTITUTIONELLE PARTNER

### 2.4.1 Bestandsaufnahme und Ziele

Die Vielfalt des ehrenamtlichen Engagements trägt zur Lebensqualität einer Stadt bei. Die Attraktivität von Städten und Gemeinden wird stark durch lokale Vereine geprägt. In vielen Gemeinden Thüringens zeichnen sich Vereine und andere Organisationen jedoch durch ein hohes Durchschnittsalter aus und leiden unter Nachwuchssorgen.

Eine Kooperation mit Gemeinschaftsschulen kann hier neue Impulse bringen. Beispiele sind Kooperationen mit:

- Sportvereinen (Fußball, Handball etc.),
- Theater- und Faschingsvereinen,
- Theatervereinen,
- Kleintierzüchtervereinen,
- Heimatvereinen, etc.

Darüber hinaus gibt es weitere Institutionen, die für eine Kooperation in Frage kommen:

- Hochschulen, Universitäten
- Berufsbildungszentren
- Kirchengemeinden
- Gewerkschaften
- Kindertagesstätten
- Staatliche und private Theater

Kooperationen externer Partner mit Gemeinschaftsschulen nutzen auch den Schülerinnen und Schülern. Die Zusammenarbeit fördert auch die Zielsetzung der Gemeinschaftsschulen, soziale Kompetenzen im Rahmen der Neuen Lernkultur zu stärken. Aktive Schulen kooperieren in der Regel mit zahlreichen Organisationen. Einige Projektbeispiele wurden bereits in Verbindung mit Unternehmenskooperationen aufgezeigt; sie können von Vereinen etc. in modifizierter Form durchgeführt werden.

#### **2.4.2 Berührungspunkte zur Gemeinschaftsschule**

Der Kreativität sind dabei keine Grenzen gesetzt, wie Beispiele aus Thüringen zeigen:

- Projekt „Kinderreporter“, in dem Schüler Interviews durchführen (z.B. im Rahmen der Kinderkulturnacht in Eisenach)
- Hochschulen und Universitäten „stiften“ Unterricht für Schulen. Auch können Master- und Doktorarbeiten als Praxisarbeiten in der Kommune geschrieben werden.

- Projekt „Spürnase“, in dem Kinder in Kleingruppen herausfinden, wie die Attraktivität der Stadt für Familien gesteigert werden kann (Projekt Nelecom)
- Gemeinschaftsprojekte mit Wissenschaftlern (z.B. Facharbeiten oder Förderung begabter Schüler)
- Projekt Kinderparlament: eine Vertretung von Schülerinnen und Schülern im Rahmen eines gewählten Gremiums kann über Fragen in der Schule bzw. Kommune befinden bzw. Empfehlungen aussprechen. Dies fördert die lokale Demokratie und führt Schülerinnen und Schüler an die Perspektive heran, eines Tages nicht nur im Schüler- sondern auch im Gemeindeparlament zu sitzen.
- Gemeinsame Nutzung von Werkstätten oder Küchen der Berufsschule (Weihnachtsgestecke, -backen)

Die kommunale Einbettung der Gemeinschaftsschulen hat systemische Auswirkungen in der Kommune. Von den Wechselwirkungen, die durch einzelne Maßnahmen angestoßen werden, profitieren weitere Bereiche der Kommune:

- Vereine haben eine höhere Sichtbarkeit durch die Zusammenarbeit mit Schülerinnen und Schülern (Einladung von Eltern, Pressearbeit der Schule etc.).
- Die Vereine können auf Basis des Dialogs mit Eltern und Schülern ein bedarfsgerechtes Angebot gestalten.
- Junge Talente können aufgrund der Kooperation für die weitere Talentförderung identifiziert werden.
- Schüler und Schülerinnen profitieren auf allen Kompetenzebenen durch die gemeinsame Arbeit.
- Es wird eine optimale volkswirtschaftliche Wirkung der städtischen Förderung durch eine höhere Auslastung und Öffentlichkeitswirksamkeit erzielt. Liegenschaften werden auch tagsüber genutzt.
- Der verstärkte Zuspruch, den der Verein erfährt, ist motivierend und wirkt sich positiv auf dessen Performanz aus.

- Das innovative bzw. kreative Image der Kommune wird durch die Medienberichte gesteigert. (etc.)

Auch wenn eine vertiefte systemische Analyse im Rahmen dieser Studie nicht möglich ist, so ist augenscheinlich, dass die Kooperationen in der Kommune subtile, aber weitreichende Folgen haben. Eine Begleiterscheinung: „Negative Identitäten“ (negatives Selbstbilder) von Kindern und Jugendlichen werden vermieden und destruktives Verhalten sowie Kriminalität in der Kommune werden mittelfristig reduziert<sup>19</sup>.

### 2.4.3 Empfehlungen

Kooperationen von zivilgesellschaftlichen Partnern mit Gemeinschaftsschulen können durch weitere Anspruchsgruppen initiiert oder begleitet werden; man denke an Stadtverwaltungen, die von ihr geförderte Institutionen aktiv in die Schularbeit einbeziehen.

Die folgenden Handlungsempfehlungen an Vereine etc. berücksichtigen deren nicht-kommerziellen Charakter sowie die Tatsache, dass ihnen nur beschränkte Ressourcen zur Verfügung stehen:

**1. Bedarf und Positionierung:** Der Vereinsvorstand diskutiert ggf. unter Einbeziehung der Mitglieder, ob eine Kooperation mit Schulen den Zielsetzungen des Vereins entgegen kommt. Vorteile einer Kooperation sind u.a. Zunahme der Mitgliederzahlen, Verjüngung des Durchschnittsalters, erhöhte Sichtbarkeit in der Kommune.

Die Ziele der Kooperation, die anvisierten Maßnahmen und der Umfang der zur Verfügung stehenden Mittel sollten vorab gemeinsam geklärt werden.

- 2. Geeignete Partner suchen:** Der Dialog sollte mit interessierten Schulen sowie bestehenden Netzwerken, Gremien, Stiftungen etc. gesucht werden. Eine Vorabklärung kann telefonisch erfolgen, um den Aufwand gering zu halten.
- 3. Projekte entwerfen:** Gemeinsam mit den Partnern, ggf. auch mit Schülerinnen und Schülern, können Projektideen entworfen werden. In manchen Fällen ist eine finanzielle Förderung möglich (siehe Programme der örtlichen Jugendförderung). Zahlreiche Projektideen sind im Internet verfügbar.
- 4. Kooperationsvereinbarungen treffen:** Auch Vereine etc. sollten klare Vereinbarungen mit ihren Kooperationspartnern treffen, um Zielsetzungen, geplante Aktivitäten, zu investierende Ressourcen etc. der Kooperation schriftlich zu fixieren

Eine weitere Möglichkeit, die bisher von zivilgesellschaftlichen und sonstigen Partnern selten wahrgenommen wird, ist das öffentliche Förderprogramm „Örtliche Jugendförderung“ mit einem Fördervolumen von 11 Mio. EUR für Thüringen.<sup>20</sup> Diese Mittel stehen potenziell auch sonstigen Partnern (auch Vereinen und Unternehmen) zur Verfügung, die sich z.B. für Bildungszwecke engagieren. **Voraussetzung** ist jedoch, dass sie mit einem anerkannten Träger der Jugendhilfe z.B. im Bereich „Jugendarbeit und Berufsbildung“ kooperieren.

<sup>19</sup> Vgl. Bertelsmann-Stiftung, 2011, a.a.O., S. 19

<sup>20</sup> Vgl. [www.thueringen.de/imperia/md/content/tmsfg/gesetzte/referat44/rl\\_\\_rtliche\\_jugendf\\_rderung\\_endfassung.pdf](http://www.thueringen.de/imperia/md/content/tmsfg/gesetzte/referat44/rl__rtliche_jugendf_rderung_endfassung.pdf), 28.06.11 um 10 Uhr

## 2.5 PRIVATE UND ÖFFENTLICHE UNTERNEHMEN

### 2.5.1 Bestandsaufnahme und Ziele

Die mittelständisch geprägte Wirtschaft Thüringens ist mit demografischem Wandel, Abwanderung von (potenziellen) Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Fachkräfteknappheit konfrontiert. Eine lokale, qualitativ hochwertige Schulausbildung kann substantielle Beiträge leisten, die Auswirkungen dieser Entwicklungen abzumildern.

Viele Unternehmen in Thüringen haben dies bereits erkannt und engagieren sich aktiv in Projekten mit Schulen. Diese zielen vorwiegend darauf ab, Schüler für Praktika zu gewinnen sowie die Berufsorientierung der Schüler zu fördern. Diese Unternehmen nehmen öffentlichkeitswirksam Kontakt zu Schülerinnen und Schülern über geeignete Veranstaltungsformate auf.<sup>21</sup>

Verschiedene Stiftungen, Kammern und private Initiativen fördern die Vernetzung von Schule und Unternehmen (siehe letztes Kapitel).

Die Unternehmen verfolgen mit den Kooperationsprojekten unterschiedliche Zielsetzungen:

- Unternehmen können Kontakte zu fachlich und sozial kompetenten Nachwuchskräften und Praktikanten aus den Schulen knüpfen.
- Projekte können der Berufsorientierung dienen. Damit wird der Anteil von Schülerinnen und Schülern gesteigert, die sich für die eigene Branche interessieren, z.B. bestimmte Zweige des Handwerks.

- Über gemeinsame Vorhaben wird durch die Schülerinnen und Schüler die Bekanntheit der Unternehmen in den Familien und damit in der Kommune erhöht. Eltern sind für die Unternehmen als potenzielle Mitarbeiter und Konsumenten von Bedeutung.
- Medienberichte über Pilotprojekte mit der Gemeinschaftsschule erhöhen die Sichtbarkeit der Unternehmen und ihrer Produkte in der Region.
- Die Unterstützung der schulischen Ganztagesbetreuung durch lokale Großunternehmen oder Kooperationen kleiner Betriebe ermöglichen Eltern eine ganztägige Berufstätigkeit.

Weitere Zielsetzungen und damit verbundene Wechselwirkungen wurden auf Seite 13ff. in Verbindung mit den ökonomischen Zielen der Kommune bereits beschrieben.

Gemeinschaftsschulen eignen sich besonders für Kooperationen, wenn sie in den Kommunen vernetzt sind und die Neue Lernkultur mit Ganztagesangeboten kombinieren. Hier besteht in besonderem Maße Raum für die Durchführung eigenständiger Projekte im Rahmen des Schulalltags.

Beispiele für Kooperationspartner mit den entsprechenden Berufsfeldern können der folgenden Abbildung am Beispiel der Stadt Erfurt entnommen werden<sup>22</sup>.

<sup>21</sup> Vgl. öffentliche Pressemeldung [http://rs.ganztagsschule-milda.de/download/2009\\_03\\_28\\_berufsorient.pdf](http://rs.ganztagsschule-milda.de/download/2009_03_28_berufsorient.pdf), 28.06.11 um 10 Uhr

<sup>22</sup> Quelle: Dokumentation zum Modellprojekt „Weiterentwicklung der Thüringer Grundschulen zu Ganztagschulen“ Landeshauptstadt Erfurt 2010, S. 13

Kooperationspartner	Berufsfelder
<b>Egapark</b>	Gärtner, Landschaftsarchitekt
<b>Feuerwehr</b>	Feuerwehrmann, Rettungssanitäter
<b>Flughafen Erfurt</b>	Pilot, Flugbegleiter, Feuerwehrmann, Servicepersonal, Fluggerätemechaniker
<b>CJD</b>	Töpfer, Tischler
<b>Deutsches Gartenbaumuseum</b>	Florist, Landschaftsarchitekt
<b>Agrargenossenschaft Großrudestedt</b>	Landwirt, Tierwirt
<b>Handwerkskammer Erfurt</b>	Kosmetiker, Friseur, Maler, Holzverarbeitung, Bäcker, Elektroniker, KfZ-Mechaniker, Metaller, Fachkraft für erneuerbare Energien
<b>HELIOS Klinikum</b>	Arzt, Krankenpfleger

Abbildung 2: Kooperationspartner der Schulen in Erfurt (Ausschnitt)

## 2.5.2 Berührungspunkte zur Gemeinschaftsschule

Wirtschaftsunternehmen können in vielfältiger Weise mit Gemeinschaftsschulen zusammen arbeiten. Das Spektrum reicht von gemeinsamen Projektwochen bis hin zur Ausgestaltung von Lehrstunden. Im Folgenden werden einige positive Beispiele beschrieben:

- Durchführung von Berufsvorbereitungstagen (Schüler absolvieren verschiedene Stationen zu Berufsfeldern bzw. Unternehmen mit einem Laufzettel)
- Praktikantenbörsen für Nachwuchskräfte für die 9. und 10. Klassen
- Aktives Gestalten von Unterricht durch Mitarbeiter eines Unternehmens, z.B. im Bereich „Wirtschaft-Technik“
- Schülerinnen werden wöchentlich in Betrieben ein Schuljahr lang in jeweils andere Berufsfelder eingeführt
- Gründung einer Stiftung zur Förderung von Schulen
- Sponsoring ausgewählter Vorhaben einer Schule durch Privatfirmen
- Begabtenförderung durch Privatfirmen (z.B. Förderung von „Fellows“ für zwei Jahre)
- Projektwochen, z.B. zum Thema Hauswirtschaft in Kooperation mit einem Kaufhaus
- Gemeinsame Wasseruntersuchungen mit einem städtischen Betrieb
- Wettbewerbe, z.B. der „First Lego-League“<sup>23</sup>

<sup>23</sup> Beispiel in Thüringen vgl. [www.megina-gymnasium-mayen.de/\\_AlteInhalte/bis2010/chronik09-10/First%20LEGO%20League.htm](http://www.megina-gymnasium-mayen.de/_AlteInhalte/bis2010/chronik09-10/First%20LEGO%20League.htm) (01.08.2011, 14 Uhr)

### 2.5.3 Empfehlungen

Unternehmen haben verschiedene Möglichkeiten, die Entwicklung von Gemeinschaftsschulen durch Kooperationsprojekte zu unterstützen.

1. **Internen Bedarf klären:** Unter Einbeziehung der relevanten Abteilungen (Personal, Produktion etc.) ist zu klären, welche Potenziale in Verbindung mit den Schulen realisiert werden können bzw. welche Engpässe es zu beheben gilt. (Im ersten Fall liegt die Perspektive auf Chancen und Wachstum, im zweiten Fall auf der Vermeidung von Risiken.). Die Initiative sollte von der Geschäftsführung bzw. der Personalverantwortlichen als Projekt aufgesetzt und verantwortet werden.
2. **Kooperationsmöglichkeiten sondieren:** Ist die Entscheidung gefallen, dass der Betrieb mit lokalen Schulen kooperieren möchte, sollte der Dialog mit interessierten Schulen gesucht werden. Kammern und Verbände können nach bestehenden Projekten gefragt werden. Die Aktivitäten sollten sich an klar definierten und transparenten Projekt- und Unternehmenszielen ausrichten.
3. **Engagement für Arbeitskreisen mit den Schwerpunkten Bildung und Schule:** Hier können Ressourcen mit anderen Unternehmern gebündelt werden, Ideen ausgetauscht werden, gemeinsame Initiativen gegründet werden etc. Ein Beispiel ist die Landesarbeitsgemeinschaft Schule-Wirtschaft (vgl. [www.schule-wirtschaft-thueringen.de](http://www.schule-wirtschaft-thueringen.de)).
4. **Projekte entwerfen:** Aktive Gespräche mit Schulleitern, Regionalkoordinatoren für Gemeinschaftsschulen der staatlichen Schulämter, Projektleitern von Stiftungen etc. führen zu Ideen und praktischen Lösungsmöglichkeiten, die nicht nur den Schulen, sondern auch den Unternehmen helfen. Schülerinnen und Schüler können vielfach Ideen beisteuern (z.B. zur Gründung von Schülerfirmen). Aus Zeitgründen bietet es sich an, einen Workshop mit allen Beteiligten durchzuführen.

5. **Kooperationsvereinbarungen treffen:** Die Basis einer guten Kooperation sind klare Vereinbarungen, in denen beide Seiten die Zielsetzung, Abläufe, zu investierende Ressourcen usw. festhalten.

Die Zusammenarbeit zwischen Schulen und Unternehmen sollte auf Basis von Fördervereinbarungen ausgestaltet werden. Diese enthalten folgende Inhalte:

- Ziele der Zusammenarbeit
- Inhalte der Zusammenarbeit
- Leistungen von beiden Seiten
- Konkrete Schritte/Aktivitäten
- Zeitplanung
- Verbindliche Unterschriften des Schulleiters bzw. -leiterin und der Geschäftsführung der Unternehmen

Es dürfte keine große Herausforderung sein, innovativen Unternehmen die Neue Lernkultur der Gemeinschaftsschule nahe zu bringen. Aus Perspektive der Privatwirtschaft fällt auf, dass die in der Gemeinschaftsschule angestrebten Lern- und Arbeitsformen sich den pädagogischen Ansätzen der Fort- und Weiterbildung der Unternehmen ähnlich sind (z.B. Praxis der Fa. Bosch, Eisenach). Auch innovative private Schulungsinstitute setzen darauf, möglichst einen geringen Anteil an konventionellem Frontalunterricht durchzuführen, da dieser nachweislich weniger nachhaltige Ergebnisse zeitigt als innovative Lernformen, bei denen die Lernenden selbst aktiv werden (selbstständige Erarbeitung von Lösungen, Gruppenarbeit etc.).

## 2.6 DAS THÜRINGER MINISTERIUM FÜR BILDUNG, WISSENSCHAFT UND KULTUR

### 2.6.1 Bestandsaufnahme und Ziele

Das TMBWK hat die Federführung bei der Einführung der Gemeinschaftsschule. Es koordiniert die relevanten Maßnahmen unter Mithilfe der staatlichen Schulämter.

Intention des Kultusministeriums ist es, die Gemeinschaftsschule in einem partizipativen Verfahren einzuführen. Während einige Interviewpartner eine weitergehende Mitwirkung und Einbeziehung der nachgeordneten Schulverwaltung fordern, betonen andere, dass der Dialog in früheren Jahren nicht geführt wurde und es daher keine diesbezügliche Gesprächskultur gäbe, die einen konstruktiven Dialog ermöglichen würde. Diese Interviewpartner befürworten eine klare Positionierung des Kultusministeriums durch Anordnungen.

In großer Einigkeit verweisen die Interviewpartner auf die Notwendigkeit zusätzlicher Ressourcen bei der Einrichtung der Gemeinschaftsschule. Schulleitungen sowie Lehrende seien die Praxis der Neuen Lernkultur fremd, sie stünden vor der Aufgabe, den offenen Unterricht in der Praxis umzusetzen, womit keine oder nur geringe Erfahrung bestünde. Dies müsse durch Fortbildungsangebote oder durch Verbesserung der personellen Ausstattung von Schulen begleitet werden.

### 2.6.2 Berührungspunkte zur Gemeinschaftsschule

Das TMBWK sowie die staatlichen Schulämter stellen zahlreiche Unterstützungsmaßnahmen für interessierte Schulen bzw. Gemeinschaftsschulen zur Verfügung:

- Regionalberaterinnen und -berater der staatlichen Schulämter fungieren als lokale Ansprechpartner für Schulträger und Schulen. Die Beraterinnen vermitteln Prozessbegleiter, beraten zu schulinternen Fortbildungen sowie zur Unterrichts- und Schulbegleitung.
- Bei Bedarf können Fachberaterinnen und Fachberater kontaktiert bzw. das Unterstützersystem der staatlichen Schulämter für Schul- und Unterrichtsentwicklung in Anspruch genommen werden.
- Die staatlichen Schulämter bieten regionale Fortbildungen an.
- Leistungsangebote werden im Rahmen des Schulentwicklungsvorhabens Gemeinschaftsschule angeboten.
- Die Fortbildungsangebote des Thüringer Instituts für Lehrerfortbildung, Lehrplanentwicklung und Medien (ThILLM) vermitteln den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Schulen die Ziele, Inhalte und Methoden der Gemeinschaftsschule. Pro Gemeinschaftsschule und Schuljahr werden 1.500 EUR Fortbildungsbudget zur Verfügung gestellt. Des Weiteren werden überregionale Fortbildungsangebote kostenlos für Schulen angeboten.
- Zusätzliche Personalressourcen stehen bereit im Rahmen des „Vorhabens zur Verwendung der Arbeitszeit, die durch Beendigung der Einstellungszeit für Beamte zusätzlich zur Verfügung stehen“ (über das Schulamt).

Bei der Einrichtung einer Gemeinschaftsschule stehen keine weiteren operativen Unterstützungsmaßnahmen zur Verfügung.

### 2.6.3 Empfehlungen

Empfehlungen können vorwiegend in den Bereichen „Informationspolitik“, „Förderung von Multiplikatoren“ sowie „Change Management“ gegeben werden. Sie gehen davon aus, dass die Einführung der Gemeinschaftsschule einen Kulturwandel erfordert, die Schulverwaltung und Schulen gleichermaßen fordert.

#### 1. Informationspolitik

- Erarbeitung einer ansprechenden Vision für Schulen und das Umfeld der zukünftigen Gemeinschaftsschulen. Dabei sollten die Zielgruppen Eltern, Schulpersonal, Schülerinnen und Schüler, Schulträger und Wirtschaft berücksichtigt werden.
- Attraktive und vollständige Darstellung der Gemeinschaftsschule, deren Strukturen, Abläufe und Nutzen, aus Sicht der relevanten Zielgruppen.
- Erstellung praxisorientierter und zielgruppengerechter Leitfäden für Schulleiter, Eltern und kommunale Entscheidungsträger, welche die Gemeinschaftsschulen unterstützen.
- Bereitstellung attraktiver Kommunikationsmittel für den Dialog mit den Eltern (Broschüren, Informationsblätter etc.).
- Zusammenstellung von Argumenten für die Gemeinschaftsschule (Statistiken, Fakten). Dabei sollte die bestehende Datengrundlage für die Argumentation verwendet werden (bisherige Erfolge der Gemeinschaftsschule; warum die Gemeinschaftsschule notwendig erscheint).

#### 2. Multiplikatoren fördern

- Förderung der lokalen Multiplikatoren für die Gemeinschaftsschule (ein Interviewpartner: „Das Problem sind nicht die Gegner der Gemeinschaftsschule, sondern dass die Befürworter nicht durchdringen.“) durch das TMBWK bzw. die Schulverwaltung.
- Verstärkte Einbindung von Multiplikatoren (Kammern, Verbände) zu innovativer Schulpädagogik. Bundesweit gibt es viele Beispiele, wie regionale Gewerkschaften sowie Industrie-

und Handelskammern bzw. Handwerkskammern in schulpolitische Projekten und Netzwerke eingebunden werden. Dies kann auf Basis

- von Veranstaltungen erfolgen,
  - der Zusammenführung verschiedener schulpolitischer Initiativen,
  - verstärkter Kommunikationsanstrengungen oder
  - eines intensivierten persönlichen Dialogs.
- Dialog auf Arbeitsebene: Veranstaltungen für engagierte Lehrerinnen und Lehrer organisieren, die Interesse an der Neuen Lernkultur haben. Alternativ bestehende Organisationen (Verbände, Vereine) hierzu motivieren. Der Dialog auf Arbeitsebene verläuft zumeist konstruktiv.

#### 3. Change Management

- Die Organisationsentwicklung auf Schulebene sollte durch den Einsatz von Moderatoren gefördert werden.
- Erweiterte Unterlagen für die interne Kommunikation innerhalb der Schulverwaltung und den Schulen sollten zur Verfügung gestellt werden.
- Der persönliche Dialog mit Schulleitungen und Lehrkräften innerhalb der Verwaltung sowie mit den Eltern sollte intensiviert werden.
- Flankierende Maßnahmen wie Projekte für Lehrergesundheit und psychologische Betreuung im Kontext der Gemeinschaftsschule können die Einführung der Gemeinschaftsschule erleichtern.

### 3 DEN WANDEL BEWERKSTELLIGEN

Die Initiative zu einer Gemeinschaftsschule kann grundsätzlich von allen Beteiligten ausgehen, insbesondere von Schulleitungen, Lehrern, Eltern oder Schulträgern. Wie gezeigt wurde, erfolgt dies aus unterschiedlichen Motiven: während die einen von der Neuen Lernkultur und dem offenen Unterricht überzeugt sind, wollen andere ihren Schulstandort erhalten und sehen in der Gemeinschaftsschule dafür eine Möglichkeit. Daher ist es nicht möglich, ein universales Modell der Initiierung und Einführung einer Gemeinschaftsschule zu beschreiben.

Im Folgenden werden praktische Empfehlungen für die Initiierung und Umsetzung von Gemeinschaftsschule in Kommunen gegeben. Dabei werden u.a. folgende Fragen behandelt: Wie kann der Wandel zur Gemeinschaftsschule angestoßen werden? Welche Schritte sind notwendig? Worauf muss besonders geachtet werden? Die Antworten werden im Rahmen der folgenden Handlungsfelder beschrieben:

1. Gründung einer Initiative
2. Entwicklung von Zielen und Strategien
3. Anspruchsgruppen über Kommunikation einbinden
4. Nachhaltige Arbeitsstrukturen etablieren  
(am Beispiel eines Fördervereins)

Das folgende Unterkapitel leitet mit einigen grundlegenden Gedanken in die Thematik ein.

<sup>24</sup> Folgende Aufzählung in Anlehnung an Prof. Hüther; „Auf dem Weg zu einer anderen Schulkultur: Die Bedeutung von Geist und Haltung aus neurobiologischer Sicht“. Publikation anlässlich des 3. Göttinger Deutschlehrertag s, 11./12. September 2009. Gerald Hüther ist Prof. für Neurobiologie und Leiter der Zentralstelle für Neurobiologische Präventionsforschung Universität Göttingen und Mannheim/Heidelberg.

### 3.1 GRUNDLAGEN

Funktionierende Gemeinschaftsschulen können nicht angeordnet werden. Neue Lernkulturen funktionieren auf Basis der inneren Überzeugung sowie des persönlichen Engagements der Beteiligten, insbesondere der Lehrkräfte. Initiatoren der Gemeinschaftsschule sollten daher Maßnahmen ergreifen, die sich an folgenden Prinzipien orientieren<sup>24</sup>:

- **„Einladen“**: Eltern, Schüler und Schülerinnen sowie Ansprechpartner/innen aus den Kommunen sollten zu einem Dialog über die Gemeinschaftsschule eingeladen werden. In einer offenen Gesprächsatmosphäre können die Vor- und Nachteile der Gemeinschaftsschule abgewogen werden (Aus den Interviews: „Es gilt, den Bedarf zu wecken, nicht, die Entscheidung für eine Gemeinschaftsschule zu kommunizieren“).
- **„Ermutigen“**: Die noch unentschlossenen Besucher der Informationsveranstaltungen sollten ermutigt und bestärkt werden. Es kann aufgezeigt werden, wie eine lebendige Gemeinschaftsschule entwickelt wird, welche Ressourcen hierfür zur Verfügung stehen und wie andere Schulen diesen Weg bereits erfolgreich gemeistert haben.
- **„Inspirieren“**: Erfahrungsberichte von bestehenden Gemeinschaftsschulen und Reformschulen sollten praxisnah vermittelt werden, z.B. über Referenten und Filme. Dabei kann aufgezeigt werden, welche Chancen eine in die Kommune eingebettete Gemeinschaftsschule bietet. Eine gemeinsame Vision ist eine gute Grundlage für gemeinschaftliches Handeln.

Darüber hinaus sollte berücksichtigt werden: die Entwicklung einer neuen Schul- und Unterrichtskultur benötigt Zeit. Strukturen und Abläufe von Schulen lassen sich rascher verändern. Kulturen müssen von Werten und Überzeugungen getragen werden; sie wachsen „von innen heraus“. Somit kann es mehrere Jahre dauern, bis eine Neue Lernkultur im täglichen Denken und Handeln verankert ist.

## 3.2 EINE INITIATIVE GRÜNDEN

Unabhängig davon, wer die Gemeinschaftsschule initiiert, es gibt eine Menge Aufgaben zu erledigen. Am Anfang steht z.B. eine in der Regel kleinere, aber engagierte Gruppe von Bürgerinnen und Bürgern. Dies können Eltern, engagierte Lehrer oder sonstige Gruppen sein, welche eine Gemeinschaftsschule in der eigenen Kommune einführen möchten.

Um das Projekt „Gemeinschaftsschule“ umzusetzen, ist es notwendig, dass die kleine Gruppe interessierter Bürgerinnen und Bürger zu einer Bewegung heranwächst, die in der Kommune etwas bewirken kann. Hierzu ist es sinnvoll, sich gemeinsam zu organisieren.

Die Herausforderung ist es, Strukturen und Regeln zu entwickeln, die ein längerfristiges Engagement ermöglichen. Zu Beginn stehen wichtige Fragen im Vordergrund:

- Wer nimmt an der Initiative teil? Wird die Mitgliedschaft eher lose organisiert (interessierte Personen können vorbeikommen) oder gibt es eine feste Mitgliedschaft?
- Wer übernimmt welche Aufgaben (Koordinator, Öffentlichkeitsarbeit, Ansprechpartner für ausgewählte Zielgruppen wie Schulträger/Wirtschaft, Unterstützer etc.)?
- Wie häufig und wo trifft man sich (wöchentlich, monatlich etc.)?
- Sind es zunächst eher locker organisierte Treffen oder strukturierte Arbeitstreffen, deren Ergebnisse protokolliert werden?
- Welche Absprachen sind in der ersten Phase notwendig? Auf welche Weise trifft die Gruppe Entscheidungen?
- Wer darf was im Außenverhältnis tun?

Auch wenn die Regeln nicht alle schriftlich fixiert werden, so hilft es, ein gemeinsames Verständnis in diesen Fragen zu entwickeln. Dies ermöglicht eine reibungsfreie Arbeit und vermeidet eventuelle Missverständnisse.

Darüber hinaus sind verschiedene organisatorische Maßnahmen angeraten:

- Die Initiative sollte einen leicht zu merkenden Namen bekommen.
- Die wesentlichen Ziele und Strategien sollten schriftlich festgehalten werden. Dies hilft Außenstehenden schneller zu erkennen, wofür die Gruppe steht.
- Sinnvoll ist der Aufbau eines Informationsverteilers (a) für die eigene Initiative und (b) für den weiteren Interessentenkreis.
- Regelmäßige Termine erleichtern die Organisation (z.B. Stammtisch jeden ersten Dienstag im Monat o.ä.). Das hilft den Beteiligten, die Termine frühzeitig zu blockieren.
- Die Gruppe sollte einen Ansprechpartner oder eine Ansprechpartnerin für die Öffentlichkeitsarbeit benennen.

Bei den Aktivitäten spielen regionale Medien und zunehmend Social Media (Facebook, Google+, Twitter etc.) eine bedeutende Rolle. In der Regel gibt es in Vereinen, Arbeitsgruppen o.ä. mindestens einige Personen, die sich mit den neuen Medien auskennen und die andere darin einführen können.

Die lokalen Tageszeitungen sind an Initiativen von z.B. Eltern grundsätzlich sehr interessiert. Eine aktive Berichterstattung ist daher hochwahrscheinlich, insbesondere wenn Pressevertreter gezielt eingeladen werden.

Social Media kann als Organisationsinstrument mit sehr niedrigen Kosten eingesetzt werden. Eine weitere, vertiefte Darstellung von Strategien der Öffentlichkeits- und Medienarbeit würde den Rahmen dieser Studie sprengen.

### 3.3 ZIELE UND STRATEGIEN ENTWICKELN

Die erfolgreiche Arbeit engagierter Bürgerinnen und Bürger (unabhängig von ihrer Organisationsform) setzt angemessene Ziele und Strategien voraus.

**Ziele** beschreiben den angestrebten Endzustand eines Vorhabens („Was will man in 3 Jahren erreicht haben?“), während **Strategien** den Weg dorthin beschreiben („Was ist zu tun, um das Ziel zu erreichen“).

Ziele und Strategien können anhand des folgenden Fragenkatalogs gemeinsam erarbeitet werden:

- Warum engagieren wir uns? Was sind die Hintergründe für unser Engagement?
- Was wollen wir in X Jahren erreicht haben? Dabei sollten alle die Chance haben, sich aktiv zu artikulieren, was den Zusammenhalt der Gruppe und das Engagement der Mitglieder stärkt.
- Warum ist eine Gemeinschaftsschule sinnvoll? Was spricht dafür; was spricht dagegen? Auch darüber sollte ein offener Dialog geführt werden.
- Was für eine Gemeinschaftsschule streben wir an? Welches Maß an Neuer Lernkultur ist für unsere Schule wünschenswert und auch realistisch? Hierbei sollten auch kreative Lösungen zugelassen werden. Eine Möglichkeit ist es, bestehende Grundschulen aus sich heraus wachsen zu lassen und jedes Jahr einen neuen Jahrgang errichten.

Die erarbeiteten Ziele sollten möglichst spezifisch ausformuliert werden (worum geht es genau?), attraktiv für alle Beteiligten sein (damit „alle an Bord“ bleiben), realistisch und erreichbar sein (keine „Luftschlöser“ darstellen) und einen zeitlichen Fokus haben (auch wenn dieser im Zeitverlauf angepasst werden muss).

Es ist zu betonen, dass die Ziele im Laufe der Zeit weiterentwickelt werden müssen. Dies ist insbesondere der Fall, wenn externe Entwicklungen zu Beginn des Vorhabens noch nicht eingeschätzt werden können.

Hinsichtlich einer Strategie sollten folgende Fragen geklärt werden:

- Wie können wir das Ziel erreichen und in welchen Etappen?
- Wen sollten wir aus der Kommune einbeziehen?
- Wer unterstützt das Vorhaben? Wo sind Widerstände zu erwarten? Wie gehen wir damit um?
- Wie wird der Dialog mit allen Anspruchsgruppen geführt?
- Welche Aktivitäten führen wir durch? Wer macht was?
- Welche Aufgaben verbleiben bei der Schule bzw. bei dem Schulträger? Wie können wir bei diesen Tätigkeiten unterstützen (sofern dies sinnvoll ist)?

Die Ergebnisse sollten protokolliert werden. Arbeitsergebnisse, die nicht schriftlich fixiert werden, können zu späteren Missverständnissen führen oder vergessen werden. Auch können so nicht Anwesende leichter informiert werden.

Hilfreich ist es, die Ergebnisse in Tabellen festzuhalten, etwa in der folgenden Form:

Nr.	Aktivität	Wer	Frist	Ressourcen	Erledigt?
1.	Bildungsausschuss informieren	Hr. Müller	10.01.2013	Richtlinie xy vorab lesen	Ja
2.	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)

Bezüglich der Kommunikation eignet sich eine sog. Kommunikationsmatrix, mit der die Dialoge mit den Anspruchsgruppen vorab geplant und strukturiert werden können:

Nr.	Wer	Info durch	Wann	Wie	Botschaft	Ressourcen	Erledigt?
1.	Fraktion XY	Fr. Müller	Okt. 2012	Vieraugengespräch	Ziele Förderverein	Richtlinie xy vorab lesen	Nein
2.	Bildungsausschuss	Hr. Karl	Jan. 2013	Pressemitteilung	Erfolg XY der Förderverein	Presstext Fr. Fischer	Nein
3.	staatl. Schulamt	Hr. Schulz	Juni 2013	Telefonat	Aushandlung Frage Z	Entscheidung Förderverein	Nein

Letztlich sollte ein grober Gesamtplan bis zur anvisierten Erreichung des Ziels erstellt werden. Der Gesamtplan kann sich auf die wesentlichen Punkte beschränken, muss also nicht so detailliert sein. Diese Vorgehensweise hilft dabei, den Gesamtprozess logisch zu durchdenken und keine wesentlichen Schritte zu vergessen. Der Gesamtplan sollte folgende Angaben enthalten:

- Wesentliche Ergebnisse in Form sog. Meilensteine (wichtige Zwischenziele, z.B. Votum des Stadtparlaments, oder Entscheidung der Schulkonferenz)
- Beteiligte Personen (wer macht mit? Wer ist einzubeziehen?)
- Notwendige Aktivitäten (was wird gemacht und von wem?)
- Zeithorizont (bis wann wird das Ergebnis/die Aktivität angestrebt?)
- Nötige Ressourcen (was wird benötigt, um diese Schritte erfolgreich zu bewältigen?)
- Kommentare (was ist sonst noch zu beachten? Z.B. Hinweis auf Brückentage und Schulferien)

### 3.4 ANSPRUCHSGRUPPEN ÜBER KOMMUNIKATION EINBINDEN

Aktive Kommunikation ist von hoher Bedeutung – als Daumenregel sollten 50% der ersten Zeit in das eigentliche Vorhaben und 50% in aktiven Dialog mit allen Unterstützerguppen investiert werden. Geschieht das nicht, fallen zu einem späteren Zeitpunkt höhere Aufwände an, z.B. mit der nachträglichen Integration einzelner Unterstützerguppen oder Tätigkeiten für Medienarbeit. Diese „heilenden“ Maßnahmen erfordern jedoch mehr Kraft als wenn man von vornherein die Kommunikationsaufgaben mit bedenkt.

Menschen werden insbesondere dann für Gemeinschaftsanliegen aktiv, wenn sie **persönliche oder soziale Motive** hierfür haben. Diese können auch in dem Bestreben bestehen, etwas für die eigene Kommune zu tun. Andere wollen eine lebendige Schule für ihre Kinder schaffen. Aus diesem Grunde wurden in den vorherigen Kapiteln die Ziele und Interessen der möglichen Unterstützerguppen beschrieben. Hieran kann man sich bei der gezielten Ansprache einer bestimmten Unterstützungsgruppe orientieren.

#### Welche Kommunikationsmaßnahmen sind denkbar?

- **Informationsveranstaltungen mit Gastrednern:** Praktiker aus bereits bestehenden Gemeinschaftsschulen bzw. reformorientierten Schulen können die eigene Erfahrung praxisnah vermitteln und auf kritische Fragen viel besser eingehen, da sie die Chancen und Herausforderungen der Gemeinschaftsschule aus eigenem Erleben kennen.
- **Informationsveranstaltung mit Dokumentationsfilmen:** Im Anhang werden verschiedene Filme angeführt, die das Alltagsleben an Schulen mit einer Neuen Lernkultur darstellen.

Diese haben oftmals einen motivierenden Charakter und laden zu einer vertiefenden Diskussion ein. (z.B. Filme aus dem „Archiv der Zukunft“, die ohne Gebühren öffentlich vorgeführt werden dürfen).

- **Exkursionen zu Gemeinschaftsschulen:** der (gemeinsame) Besuch von aktiven Gemeinschaftsschulen bzw. reformorientierten Schulen, die mit ähnlichen pädagogischen Ansätzen arbeiten, inspirieren den Dialog über mögliche Reformschritte. Hier kann auch der direkte Dialog mit Lehrerinnen und Lehrern sowie Eltern gesucht werden.

Weiterhin sind folgende Maßnahmen im Rahmen der aktiven Information und Kommunikation mit Vertretern der Anspruchsgruppen sinnvoll:

- **Austeilen von Informationsmaterialien:** Hierzu gehört das Verteilen von Broschüren und Informationsschriften zur Gemeinschaftsschule.
- **Aktiver Dialog:** Der aktive Dialog zwischen Eltern, Lokalpolitikern, Lehrern etc. ist zu organisieren und zu moderieren. Hierfür sind entsprechende öffentliche Veranstaltungen zu organisieren. Alternativ können auch bestehende Sitzungen von politischen Ausschüsse und Gremien genutzt werden.
- **Informationskaskaden:** Organisierte Gruppen gewinnen Schlagkraft durch eine gute Organisation. Informationskaskaden ermöglichen z.B. eine direkte und regelmäßige Information vieler Personen, indem die Elternvertreter andere Eltern informieren, die Schulleitung das Kollegium, die Klassensprecher die anderen Schüler/innen, etc. Dies geschieht idealer Weise per E-Mail, ist aber auch per Telefon möglich. Auf diesem Weg können bei Bedarf auch Präferenzen zu anstehenden Entscheidungen leicht eingeholt werden.

## Was sollte bei der Kommunikation beachtet werden?

- **Offener Dialog** bedeutet, frühzeitig Vorteile und Nachteile anzusprechen. Dies fördert das gegenseitige Vertrauen. Ansatzpunkt sind dabei die individuellen Hoffnungen und Sorgen der jeweiligen Unterstützergruppen (z.B. Eltern, die den Wunsch nach einer stärkeren Leistungsorientierung hegen und alternativen Schulmodellen kritisch gegenüber stehen).
- Je stärker die Unterstützergruppen sich **eingangs (!) über die Ziele und Inhalte einig** sind, um so einen stärkeren Rückhalt hat das Projekt Gemeinschaftsschule in späteren Tagen. Spätere Konflikte können konstruktiver ausgetragen werden, wenn einzelne Parteien vorher nicht zur Teilnahme überredet wurden.
- Bei der öffentlichen Kommunikation sollte **auf Sprache geachtet** werden. „Kampfbegriffe“ („Selektion von Schülern“) und Drohungen (z.B. hinsichtlich Schulschließungen) sind zu vermeiden. Moderatoren von Veranstaltungen sollten hingegen eine integrative Sprache verwenden und einen Dialog im Sinne eines echten Austauschs von Argumenten anstreben. Es wird empfohlen, erfahrene Moderatoren und Moderatorinnen einzusetzen.
- Die **öffentlichen Medien** sind bereits zu einem frühen Zeitpunkt aktiv einzubinden. Idealerweise sollten die Öffentlichkeitsmaßnahmen auf einem Kommunikationsplan basieren, um alle Unterstützergruppen zu erreichen. Die relevanten Ansprechpartner sind jedoch bereits vorher einzubeziehen, damit sie die Nachrichten nicht aus der Tageszeitung erfahren.
- **Kommunikationsformate** (Vieraugengespräche, Kleingruppengespräche, öffentliche Veranstaltungen etc.) sind sorgsam auszuwählen. Sensible Themen sollten zunächst im Rahmen von Vieraugengesprächen angesprochen werden.
- Die **Reihenfolge der Einbeziehung der Gruppen** ist von hoher Bedeutung. Wird zum Beispiel die Gemeinschaftsschule aus der Kommune heraus initiiert, ist zu prüfen, ob zunächst der

Schulleiter, danach das Lehrerkollegium und später die Eltern informiert werden. In einigen Fällen kann auch zunächst der Dialog mit engagierten Lehrern aufgenommen werden. Danach ist der Dialog im Wechsel mit Förderverein, Eltern, und Schulträger zu suchen.

Die Kunst der Organisation kommunaler Netzwerke mit vielen voneinander unabhängigen Beteiligten liegt letztlich darin, gemeinsame Kompromisse auszuhandeln. In Netzwerken gibt es keine Weisungsbefugnisse, wie dies innerhalb von Unternehmen oder Behörden der Fall ist. Die Akteure handeln aufgrund ihrer eigenen institutionellen bzw. individuellen Zielsetzungen. Kompromisse gelingen, wenn jede Anspruchsgruppe flexibel ein wenig nachgibt, in der Summe jedoch auch eigene Interessen durchsetzen kann.

### 3.5 NACHHALTIGE ARBEITSSTRUKTUREN ETABLIEREN

Mit den Monaten entwickelt sich die Initiative weiter. Weitere Ansprechpartner aus der Kommune werden in die Arbeit einbezogen. Vielleicht wurde auch schon ein Beschluss für die Einrichtung einer Gemeinschaftsschule gefasst. Viele der eigentlichen Aufgaben werden an anderen Stellen erledigt, z.B. von der Schule selbst.

Die ursprünglichen Initiatoren der Gemeinschaftsschule übernehmen schrittweise eine andere Rolle. Entsprechend sollten nach einer gewissen Zeit auch die Arbeitsstrukturen überdacht werden. Als eine nachhaltige Organisationsstruktur wird ein Förderverein vorgeschlagen. In den Kommunen gibt es auch andere Alternativen, sich zu organisieren. Eltern können sich auch bestehenden Initiativen anschließen, deren Arbeitsfeld dann erweitert wird.

Ein **etablierter Förderverein** hat feste Strukturen und Arbeitsabläufe. Viele innovative Schulen werden durch Fördervereine oder ähnliche Gremien unterstützt, die auch „Kuratorium“, „Beirat“ o.ä. genannt werden.

**Mitglieder** sind z.B. Eltern- und Schülervertreter, Lehrervertreter, ggf. Vertreter der Kirchengemeinde, Gewerkschafter, Unternehmer sowie alle Akteure, die an einer konstruktiven Mitgestaltung der Gemeinschaftsschule Interesse haben. In einigen freien Schulen werden auch Bewerber für freie Lehrerstellen von den Fördervereinen interviewt.

Der Förderverein sollte sich eine **Satzung** geben, damit die wesentlichen Strukturen, Abläufe und Regelungen definiert sind. Die **Aufgaben des Fördervereins** variieren in der Praxis. Im Kern handelt es sich zumeist um folgende Aufgaben:

- Begleiten der Gemeinschaftsschule bei allen wesentlichen Fragestellungen (wie Ausgestaltung der Ganztageschule, Ausgestaltung des offenen Unterrichts, neue Ausgestaltung der Pausenhöfe etc.)
- Warnen vor ungewünschten Entwicklungen
- Einfeldern von wichtigen Entscheidungen und Maßnahmen
- Vermittlung von Informationen und Personen (z.B. Weitergabe von bedeutenden Informationen an politische Gremien)

Es ist sinnvoll, den Förderverein eng mit weiteren Gremien in der Stadt und in der Schule zu verzahnen. Dies kann zum Beispiel dadurch geschehen, dass der lokale Lehrervertreter oder ein Mitglied des kommunalen Bildungsausschusses ein aktives Mitglied des Fördervereins ist. Auf diese Weise kann der Informationsfluss vom Förderverein leicht in die Lehrerschaft oder die Stadtverwaltung weitergeleitet werden.

Nach Möglichkeit sollten Schülerinnen und Schüler aktiv in das Vorhaben einbezogen werden, bspw. über die Schulsprecher. Vielfach können ausgewählte Aufgaben, kreative Aufträge o.ä. durch die Schülerinnen und Schüler erledigt werden. Schülerfirmen oder -gruppen können bei Veranstaltungen des Fördervereins das Catering übernehmen, Plakate gestalten oder Ideen für die Ganztageschule entwickeln.

#### **Praxisbeispiel: „AG Gemeinschaftsschule“ – Förderverein der Wieland-Schule in Weimar**

Die **Teilnehmer der AG** sind Vertreter des Schulamts, des Schulverwaltungsamts, des ThILLM, ein Lehrervertreter, die Schuldirektorin sowie ein Vertreter der Universität Jena. Durch die Einbeziehung von Vertretern unterschiedlicher Institutionen können Fragen und Informationen auf einfachem Wege an die richtigen Adressaten weitergegeben werden.

Die **Aufgabe** des Gremiums ist rein beratender Natur. Es werden dort keine Entscheidungen gefällt. Bei jedem Treffen werden neben der aktuellen Situation auch aufgetretene Schwierigkeiten und Herausforderungen der Schule besprochen.

Auf eine kurze Formel gebracht geht es bei den **Arbeitstreffen** um die Fragstellungen „Wo stehen wir?“, „Wo wollen wir hin?“ und „Welche Schritte sind zu tätigen?“

### **3.6 EINE FREIE GEMEINSCHAFTSSCHULE GRÜNDEN**

Sofern eine Initiativgruppe vor Ort keinen staatlichen Träger aktivieren kann, es aber ausreichend Kinder, engagierte Eltern und weitere Unterstützer für eine Gemeinschaftsschule gibt, besteht die Möglichkeit, eine freie Gemeinschaftsschule zu gründen.

Folgende Voraussetzungen, d.h. Informationen zu folgenden Aspekten sind für einen Antrag notwendig:

- Bestehende Gebäudeoption
- Aktuelle und prognostizierte Schülerzahlen
- Institutioneller Partner (Kommune, Kirchenkreise, Vereine etc.)
- Konzept der Gemeinschaftsschule

In der ersten Phase stammte ein Drittel der Anträge für Gemeinschaftsschulen aus dem privaten Bereich. Erste Ansprechpartner für eine Gründung sind u. a. die Mitgliedsverbände des AGFS (BundesArbeitsgemeinschaft Freier Schulen, [www.agfs.org](http://www.agfs.org)) oder die Evangelische Schulstiftung ([www.schulstiftung-ekm.de](http://www.schulstiftung-ekm.de)).

## 4 LEITFADEN FÜR DIE ERSTEN SCHRITTE

In diesem Kapitel werden daher die bisherigen Empfehlungen in Form eines Handlungsleitfadens zusammengefasst und Empfehlungen für die ersten Schritte gegeben.

Wie geht es konkret los? Aus ersten Gesprächen mit Eltern, Lehrerinnen und Lehrern, Gemeindevertretern wird schnell klar, ob es ausreichend Interessenten für die Weiterentwicklung der eigenen Schule bzw. die Neugründung einer Gemeinschaftsschule im Ort gibt.

Interessierte sollten sich an einem Abend an einem ruhigen Ort verabreden und prüfen, ob die Gründung einer Initiative für die Gemeinschaftsschule sinnvoll ist. Sie sollten sich fragen, ob genügend Motivation besteht, in den nächsten Monaten eigene Freizeit für das gemeinschaftliche Anliegen „Gemeinschaftsschule“ zu investieren.

Dabei können sie die fünf in der nächsten Abbildung dargestellten Phasen analysieren und die Kernfragen bereits diskutieren. Im Wesentlichen muss bei dem ersten Treffen geklärt werden, ob das Engagement im Ort für die Gründung einer Initiative ausreicht, ob die allgemeine Stimmung im Ort die Vision „Gemeinschaftsschule“ zulässt und die Beteiligten bereit sind, sich mit einem langen Atem ans Werk zu machen.

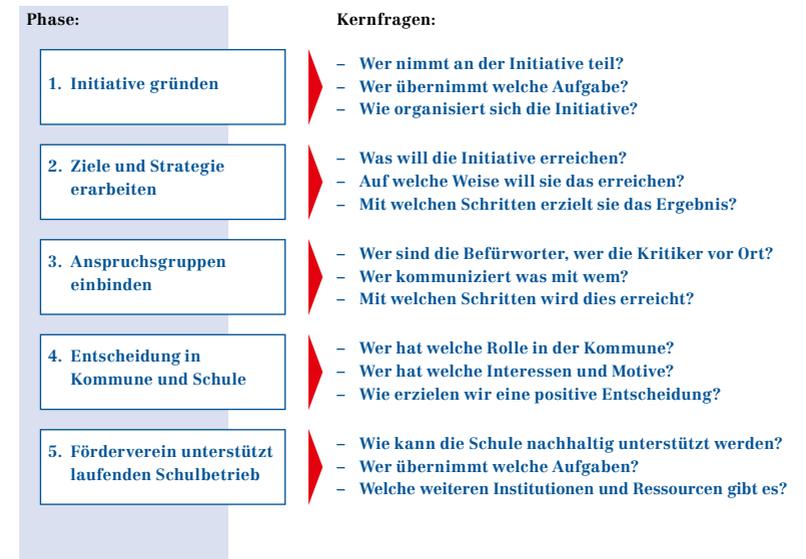


Abbildung 3: Phasen der Einführung einer Gemeinschaftsschule

Wie aus den bisherigen Kapiteln sowie aus dem Kapitel „weitere Ressourcen“ hervorgeht, gibt es zahlreiche Personen, Netzwerke und Publikationen, die das Vorhaben unterstützen können. Diese sollten unbedingt genutzt werden!

Gemeinschaftsschulen, die von kommunalen Netzwerken getragen werden, sind kraftvolle und kreative Institutionen. Sie strahlen eine Anziehungskraft aus. Sie profitieren von den vielfältigen Ressourcen der Unterstützergruppen, den Vereinen, Unternehmen etc. Sie können das kommunale Leben nachhaltig prägen.

Das hohe Energiepotenzial und die Dynamik waren während den Interviews für diese Studie bei vielen Beteiligten sowie in den Schulen deutlich spürbar. Insofern wäre es zu begrüßen, wenn weitere Kommunen in Thüringen den Aufbruch wagen und mit den Schulen in ihre Zukunft investieren.

## 5 QUELLENVERZEICHNIS

### 5.1 INTERVIEWS

Person	Funktion/Institution
Bollert, Christa	Elternvertreter, Wieland Schule, Weimar
Busch, Rolf	Landesvorsitzender, Thüringer Lehrerverband
Greiner, Katrin	Regionalberater Gemeinschaftsschule (Zuständig für Altenburg) Schulamt Gera/ Schmölln, Regionalkoordinatorin für Altenburg
Kortus, Ina	Regionalberater Gemeinschaftsschule (Zuständig für Altenburg) Schulamt Gera/ Schmölln, Regionalkoordinatorin für Altenburg
Dr. Malz, Marion	Referatsleiterin, TMBWK
Roßner, Frank	Landrat Saale-Orla-Kreis
Schmidt, Jens Jürgen	Leitung Walddorfschule Weimar
Steege, Sabine	Schulleiterin der Jenaplanschule Suhl
Wrede, Barbara	Schulleiterin Lobdeburgschule Jena
Veit, Anna	Evangelische Schulstiftung, Erfurt
Zimmermann, Christoph	Vorsitzender, Landesschülervertretung

**Weitere Interviews wurden geführt.**

**Der Wunsch der Gesprächspartner, nicht persönlich genannt zu werden, wird respektiert.**

### 5.2 WEITERE RESSOURCEN

#### **Ansprechpartner und Referenten:**

Bei Bedarf kann Kontakt mit den Wissenschaftlern aufgenommen werden, die in Thüringen und anderen Bundesländern an ähnlichen Schulkonzepten gearbeitet haben. Zu nennen wären u. a.:

- Prof. Dr. Wolfgang Melzer, Technische Universität Dresden
- Prof. Dr. Peter Fauser, Friedrich-Schiller-Universität Jena, Institut für Erziehungswissenschaft

Zahlreiche Pädagogen waren bisher als Referenten tätig, hier eine Auswahl mit Nennung je einer einschlägigen Publikation:

- Prof. Remo H. Largo (u.a. Publikation „Lernen geht anders“)
- Prof. Gerald Hüther, Universität Göttingen (u.a. Publikation „Was Kinder brauchen – Neue Erkenntnisse aus der Hirnforschung“)
- Prof. Achim Bauer (u.a. Publikation „Lob der Schule“)

#### **Publikationen und Filme**

- „Treibhäuser der Zukunft. Wie in Deutschland Schulen gelingen.“ Eine Dokumentation von Reinhard Kahl. Projekt Archiv der Zukunft, gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung
- Weitere Publikationen und Filme des Projekts Archiv der Zukunft unter [www.archiv-der-zukunft.de](http://www.archiv-der-zukunft.de)
- „Schule kann gelingen! Wie unsere Kinder wirklich fürs Leben lernen“, Publikation von Enja Riegel (ehemalige Schulleiterin der Helene-Lange-Schule)
- Eltern gestalten Schule mit, Landeselternrat Sachsen, (im Internet verfügbar unter der Adresse [www.bildungslandschaft.eu/uploads/Eltern/Handreichung.pdf](http://www.bildungslandschaft.eu/uploads/Eltern/Handreichung.pdf))

### **Reformorientierte Schulen bundesweit:**

- Helene-Lange Schule, Wiesbaden
- Staatliche Montessori Gesamtschule, Potsdam
- Bodenseeschule St. Martin, Friedrichshafen
- Max Brauer Schule, Hamburg
- Werkstattschule, Rostock

### **Weitere Initiativen und Programme:**

- Service Agentur des Programms „Ideen für mehr! Ganztagig lernen.“ Der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung ([www.ganztaegig-lernen.de](http://www.ganztaegig-lernen.de))
- Schulentwicklung der Bosch-Stiftung: <http://schulpreis.bosch-stiftung.de>
- Netzwerk innovativer Schulen: [www.blickueberdenzaun.de](http://www.blickueberdenzaun.de)
- Netzwerk des Archivs der Zukunft: [www.adz-netzwerk.de](http://www.adz-netzwerk.de)

## **5.3 Der Autor**

**Felix Richter**

**Public One Governance Consulting**

Felix Richter ist Partner und Mitglied der Geschäftsleitung von Public One und hat seit 1996 Berufserfahrung in der Management- und Unternehmensberatung. Als studierter Dipl.-Volkswirt begann er seine berufliche Laufbahn bei Metaplan Consulting als Berater und Moderator für Qualitätsnetzwerke. Er ist Experte in den Bereichen Organisations- und Strategieentwicklung für die öffentliche Verwaltung sowie Non-Profit-Organisationen. Herr Richter hat zahlreiche Projekte im In- und Ausland sowie auf allen Verwaltungsebenen geleitet.

Im Bereich des öffentlichen Bildungswesens war Herr Richter bereits in den Bundesländern Berlin, Brandenburg und Hamburg sowie für das Bundesministerium für Bildung und Forschung aktiv.

Kontakt:

**public one**

Public One

Governance Consulting GmbH & Co. KG

Brunnenstraße 192, 10119 Berlin

Tel.: 030/ 243102-100

Mail: [Felix.Richter@publicone.com](mailto:Felix.Richter@publicone.com)

## Impressum

### *Herausgeber*

Friedrich-Ebert-Stiftung  
Landesbüro Thüringen  
Nonnengasse 11  
99084 Erfurt

### *Autor*

Felix Richter  
Public One

### *Fotos und Grafiken*

Artus.Atelier (Titelmotiv), Felix Richter

### *Gestaltung*

Artus.Atelier GmbH & Co. KG, Erfurt

© by Friedrich-Ebert-Stiftung

ISBN 978-3-86872-961-0