

## 2 Alles Gute kommt von unten

Wenn man die Kriterien für eine agile Organisation genauer betrachtet (vgl. Teil I, 1 „Agile Schulentwicklung“), entdeckt man, dass die Merkmale 1, 3 und 4 durch einen gemeinsamen Aspekt verbunden sind: Es geht um die Beteiligung der Basis: Die handelnden Individuen sind wichtig. Die Zusammenarbeit mit den Kunden ist entscheidend



und auch bei Kriterium 4 geht es darum, dass auf veränderte gesellschaftliche Rahmenbedingungen, die die Basis spürt und einfordert, reagiert wird.

Wir fordern hier auch ein radikales Umdenken bei allen Entwicklungsprozessen. Zunächst denken wir alle stark in hierarchischen Systemen: „Alles Gute kommt von oben.“ Was von unten kommt, wird zunächst als Störung betrachtet: „Jetzt wollen die Eltern oder gar die Schülerinnen und Schüler auch noch bei diesem Thema mitreden.“ Sollen sie doch uns als Experten und Zuständigen glauben und vertrauen, dass wir es schon besser wissen und richtig machen. Achten wir einmal darauf, wie oft wir in unseren Worten und Gedanken genau so argumentieren.

Deshalb ist unser Grundsatz genau in die umgekehrte Richtung: **Alle, die sich an einem Schulentwicklungsprozess beteiligen wollen, sollen die Chance dazu haben**, jeder Schüler, jede Schülerin, alle Eltern, alle Lehrkräfte, auch alle Vertreter von der Gemeinde, dem Schulträger, Vereinen usw. In einem internationalen Kongress evangelischer Schulen in Tansania haben wir diesen Grundsatz einmal vorgestellt. Die Rückfrage war sofort: Wie soll das funktionieren? Wir sind eine Schule mit mehr als 1000 Schülern. Wie kann man alle beteiligen?

Hier haben wir ein ganz einfaches Kriterium: „Alle, die sich beteiligen wollen, sollen sich beteiligen können.“ Um herauszufinden, wer sich beteiligen will, gibt es relativ einfache Instrumente:

### **Beispiel: Schulentwicklungsklausur**

Wie diese Klausur organisiert ist und gestaltet wird, finden Sie unter „Instrumente der Schulentwicklung“ (vgl. Teil I, 3). Deshalb soll hier nur noch auf den

einen, für dieses Thema wichtigen, Aspekt hingewiesen werden: Wir glauben, dass alle, egal ob sie Mitglieder eines Gremiums sind oder nicht, die Interesse und Energie mitbringen, an einem Thema mitzudenken, für das System wichtig sind und deshalb bei dieser Klausur, wo es darum geht, Neues zu entwickeln, dabei sein sollen: Lehrkräfte, Schülerinnen und Schüler, Eltern usw.

Wer nun ein wichtiges Anliegen hat bzw. wem dieses Thema, das dort verhandelt wird, wichtig ist, opfert dafür sogar seine Freizeit. Am Firstwald-Gymnasium gehen dort meist so um die 25 Personen mit: etwa zehn Lehrkräfte, das Schulleitungsteam, ca. fünf Schülerinnen bzw. Schüler und ca. fünf Eltern. Das ist eine Gruppe, die arbeitsfähig ist, und alle können sich einbringen.

Was würden wir machen, wenn sich nicht 25, sondern 100 beteiligen wollten? Das wurden wir gefragt, so als hätten wir dann ein großes Problem. Zunächst würden wir eine Schule, bei der 100 Leute sich an solchen Prozessen beteiligen wollen und dafür 24 Stunden ihrer Freizeit opfern, beglückwünschen!

Dann müsste man natürlich überlegen, ob man mit 100 Personen in eine Tagungsstätte fährt oder lieber einen Schulentwicklungstag an der Schule gestaltet.

Natürlich gibt es noch weitere Instrumente (vgl. Teil I, 3 „Instrumente der Schulentwicklung“), aber an diesem Beispiel wird eins deutlich: Es sind einerseits sehr einfache Instrumente (vgl. Teil II, 4 „Was nicht einfach geht, geht einfach nicht“), die aber zwei Kriterien direkt abprüfen:

- a) Ist da jemand, der für eine Frage Energie mitbringt? Nur so ist jemand bereit (so viel Freizeit zu opfern).
- b) Alle, die wollen, unabhängig davon, ob sie in bestimmten Gremien sind (vgl. Teil II, 3 „Nicht in Gremien denken“), können sich an solchen Prozessen beteiligen.

Die grundsätzliche Haltung aber ist und bleibt: „Alles Gute kommt von unten.“ Die Wahrheit ist: Die Perspektiven von Schülerinnen, Schülern und Lehrkräften sind nicht störend und nicht nur willkommen, sondern sie sind wesentlich für den Prozess der Schulentwicklung. Ohne diese Perspektiven würden wir uns einer wesentlichen Unterstützung berauben.

Was ist die Folge eines solchen Handelns? Es sind nicht die Lehrkräfte, die Schulleitung oder gar der Schulträger und die Kultusverwaltung, die im Wesentlichen Schule entwickeln, nein: Es sind alle Motivierten in ihrer Expertise gefragt.

Wie schon in Teil I, 3 beschrieben, ist für uns diese zufällige Auswahl aller Motivierten der Königsweg. Es braucht und gibt aber auch noch die ergänzenden In-