

Einleitung: Schulleiterin

Die Themen, mit denen die baden-württembergischen Gymnasien in der Dekade 1998–2008 befasst waren, gehören zu den zentralen Themen der Bildungsreform, die spätestens seit 2000 die bildungspolitische Debatte in der Bundesrepublik bestimmen: Bildungsstandards, Output- bzw. Kompetenzorientierung, Effizienzsteigerung, Qualitätsentwicklung durch Selbst- und Fremdevaluation. Statt dieser Begriffe ließen sich für denselben Zeitraum auch folgende Schlagworte als Charakterisierung nennen: Fordern und Fördern, neue Lernkultur durch offene Unterrichtsformen, Bindendifferenzierung in heterogenen Lerngruppen im Interesse der Chancengerechtigkeit, Öffnung der Schulen in Wirtschaft und Gesellschaft der Region.

Beide Begriffsreihen zusammen gesehen beschreiben den Spannungsbogen der Reformdebatte von ökonomisch-technischen zu pädagogischen Aspekten. Das darin liegende Konfliktpotenzial war nicht nur in den Medien und bei den bildungspolitischen Entscheidungsträgern zu spüren sondern auch in den einzelnen Schulen.

Zehn Jahre Schulentwicklung am Edith-Stein-Gymnasium (ESG) sind deshalb ein Zeitabschnitt, den kritisch zu reflektieren sich lohnt – allerdings nicht nur aus meiner Perspektive als Schulleiterin, sondern auch aus der Sicht derer, die an der Entwicklung mit gestaltend beteiligt und von den Entscheidungen und Maßnahmen betroffen waren, also aus der Sicht von Lehrer/innen, Schüler/innen, Eltern und der des Freundeskreises der Schule. Wie sie alle den Veränderungsprozess wahrgenommen und durch Eigeninitiative selbst gestaltet haben, das will der Bericht veranschaulichen. Zielvorgaben und selbstgesetzte Ziele werden auf ihre Erreichbarkeit und Realisierungsbedingungen hin untersucht. Die verschiedenen Perspektiven auf die Entwicklung sollen einen möglichst differenzierten Blick auf die einzelnen Phasen der Kooperation, auf das Ringen um mehrheitlich getragene Ziele, auf Realisierungsprobleme und gemeinsam gefundene Kompromisse entstehen lassen.

Der Aufbau des Erfahrungsberichts ist von zwei Ansätzen bestimmt, zum einen von der Chronologie der Entwicklung und zum anderen von Fragestellungen und Überlegungen, die zu einer Strukturanalyse der Bedingungen von Schulentwicklung gehören. Zunächst werden das Schulkonzept zum Start und seine Entwicklung in den ersten Jahren bis zum gemeinsam erarbeiteten Leitbild im Jahr 2003 dargestellt (Kap. 1). Das Schuljahr 2003/04 bildet durch die bildungspolitische Entscheidung des Landes für eine weitreichende Bildungsreform eine Zäsur in der schuleigenen Entwicklung. In der Darstellung des dann folgenden Zeitraums (Kapitel 2–6) ist der chronologische Ansatz einer Analyse der Rahmenbedingungen für Schulentwicklung in der einzelnen Schule und der Auswirkungen des bildungspolitischen Paradigmenwechsels auf sie untergeordnet.

Schulentwicklung betrifft drei Ebenen schulischer Arbeit: den Unterricht, das Personal und die Organisation. Sie sind eng miteinander verbunden und stehen in einem Wechselwirkungsverhältnis zueinander. Wie diese Verflechtung der drei Ebenen in den einzelnen Arbeitsbereichen sich auswirkt, zeigen die Ausführungen über die Organisationsebene, die Informations- und Gremienstruktur in besonderem Maße (Kap. 3). Erfahrungen mit naturgemäß dabei auftretenden Konflikten und möglichen Lösungen werden im Anschluss daran reflektiert und am Beispiel des Themas »Ganztagsschulentwicklung« näher dargestellt (Kap. 4).

Kapitel 5 ist dem zentralen Thema der Bildungsreform, der Unterrichtsentwicklung, gewidmet. Ausgehend von dazu gehörenden Maßnahmen in der eigenen Schulentwicklung vor der »Reform von oben«, werden dann deren schrittweise Adaption und schließlich schuleigene Initiativen im Rahmen der Beteiligung an Modellversuchen dargestellt, in denen der schuleigene Reformansatz wieder sichtbar wird. An dieser Stelle fließen auch erste Erfahrungen mit Fremd- und Selbstevaluationsprozessen ein (Kap. 6). Abschließend werden im Kapitel 7 strukturanalytische Überlegungen zu den Möglichkeiten und Grenzen von Schulentwicklung im Schulalltag einer einzelnen Schule angestellt.

Erinnerungen sind immer subjektiv, Erinnerungen verschiedener Personen ergeben zwar auch kein im strengen Sinne objektives, aber doch zumindest vielschichtiges Bild einer Entwicklung. Der Zeitabstand bietet zudem die Möglichkeit, dass sich Entwicklungslinien und ihr Entstehungszusammenhang klarer abzeichnen, als dies in der Zeit des Handelns der Fall ist. Die verschiedenen Perspektiven der am Schulleben beteiligten Funktionsträger und aller betroffenen Gruppen, die bei jedem Thema zu Wort kommen, mögen für Schulleitungen, Lehrer/innen, Schüler/innen, Eltern und Aktive in Fördervereinen, die derzeit Schulreformerarbeit leisten, Anregungen, Hilfestellung und Ermutigung bieten, an der Entwicklung ihrer Schule zur »guten Schule« weiterzuarbeiten. Aus den unterschiedlichen Wahrnehmungen eines Schulentwicklungsprozesses wird deutlich, dass die Wirksamkeit von Reformentscheidungen und -maßnahmen, ob sie nun von der Landespolitik oder von Schulleitungen kommen, nur zu erreichen ist, wenn sie die Betroffenen in die Gestaltung mit einbinden und dem Prozess den nötigen Zeitrahmen gewähren.

Einleitung: Lehrkräfte

Als die Anfrage der ehemaligen Schulleitung an uns als Vertreter der Lehrerschaft gestellt wurde, unseren Beitrag zum Erfahrungsbericht des zehn Jahre jungen Edith-Stein-Gymnasiums zu leisten, zögerten wir mit einer Zusage, weil sich natürlich abzeichnete, dass eine gewisse Arbeitsbelastung zusätzlich zum Schulalltag auf uns zukommen sollte: Immerhin sollte ein Buch über zehn Jahre Schulentwicklung entstehen. Letztendlich entschieden wir uns auch aus der über lange Jahre gewachsenen persönlichen Wertschätzung der intensiven Arbeit der ehemaligen Schulleitung, unseren Beitrag zum Projekt beizusteuern, obwohl uns bewusst war, dass wir aus Kollegensicht nur eine begrenzte und subjektive Perspektive auf viele Themenfelder haben. Auch stellten wir uns die Frage, für wen ein solches Buch, das den Schwerpunkt auf die Beschreibung von Vergangenen setzt, nützlich sein könnte, wo doch die Reformgeschwindigkeit in der Bildungslandschaft kaum die Möglichkeit lässt, aufzuatmen und innezuhalten. Letztendlich wollten wir dann aber doch wissen, wohin die Energie der letzten zehn Jahre Aufbauarbeit geflossen ist und in welchen größeren Rahmen die kleinen – teilweise persönlichen – Entwicklungsschritte einzuordnen und in der Rückschau zu sehen sind. Immerhin gehörten wir beide von Anfang an zum Kollegium des Edith-Stein-Gymnasiums.

Auch wenn Schulentwicklungsprozesse seitens der Lehrerschaft nur aus der Sicht zweier Kollegen beschrieben werden können, die zudem der Gruppe angehören, die von Anfang an gerne Schule mit gestaltet hat, denken wir, dass wir in unseren Beiträgen vermitteln können, dass es sich lohnt, im Interesse der Schüler/innen, die wir über einige Jahre in ihren Lernprozessen begleiten, immer wieder Schule neu zu denken. Hierzu gehört auch das regelmäßige Innehalten für eine intensive Reflexion über vergangene Handlungsschritte, um dann den roten Faden wieder neu aufgreifen zu können und ihn weiterzuspinnen.

Dass schulinterne oder auch von außen initiierte Prozesse nicht von allen Kollegen unterstützend mitgetragen und zum Teil sogar blockiert wurden, scheint im Rückblick in der Natur der Sache zu liegen. Gerade die Darstellung der Konflikte soll zeigen, dass Schulentwicklungsprozesse Zeit brauchen und nicht von Ministerialseite verordnet werden können. Wir wollen Mut machen, neue Aufgaben und Konflikte als Chance zu sehen, noch einmal in unterschiedlichen Gesprächsrunden genau hinzusehen, welche Argumente kritische Stimmen anbringen und welches Gewicht sie haben können. Nur im ständigen Bemühen um einen offenen Dialog und einen tragfähigen Konsens kann Schule sich lebendig verändern.

Einleitung: Schüler/innen

Die Schule ist für die Schüler/innen da. Sie soll ein Fundament schaffen, das den Schüler/innen als Basis dient, ihren ganz persönlichen Lebensweg zu finden und zu gehen. Selbstverständlich gehört dazu die Vermittlung von fachlicher Kompetenz, von Wissen und Fähigkeiten; aber auch Unterstützung bei der Entfaltung der Persönlichkeit. Sie ist somit wesentlich für den weiteren Lebensweg eines jeden Schülers und kann diesen im Guten wie im Schlechten maßgeblich beeinflussen: Das ist eine immense Verantwortung.

Schüler/innen verbringen einen großen Teil ihres Lebens an der Schule. Deshalb darf sie nicht nur als Lernort wahrgenommen werden; sie ist auch Lebensort und muss dementsprechend gestaltet werden.

Dafür, dass die Schüler/innen sowohl die Hauptzielgruppe als auch die quantitativ größte Partei einer Schule sind, kommen sie in der Debatte um Schulentwicklung erstaunlich wenig zu Wort. Deshalb möchten wir an einigen Stellen dieses Buches unsere Stimme erheben und dem Leser eine Perspektive aufzeigen, der leider manchmal auch heute noch zu wenig Bedeutung beigemessen wird. Wir, das sind Martin und Kevin, zwei ehemalige Schüler des Edith-Stein-Gymnasiums aus den Abiturjahrgängen 2009 und 2004. Selbstverständlich beruht diese Perspektive auf den persönlichen Erfahrungen und Sichtweisen unserer eigenen Schulzeit und kann nicht verallgemeinert werden. Sie soll lediglich einen Denkanstoß geben, um die Schüler/innen der eigenen Schule an einer gemeinsamen Schulentwicklung zu beteiligen.

Einleitung: Eltern

Meine Intention zur Mitarbeit an der Veröffentlichung dieses Buches liegt zunächst in der Verabschiedung unserer Schulleitung begründet. Unter dem Motto »Jeder Abschied kann ein Anfang sein ...«, überreichte die Elternschaft unter anderem unserer scheidenden Schulleiterin, Frau Dr. Halbritter, ein »leeres Buch« mit dem Wunsch und der Anregung, im Vorruhestand dieses mit Berufserfahrungen zu füllen. Die Tatsache, dass wir auf zehn Jahre gemeinsame Schulentwicklung und gelebtes Schulleben zurückschauen können, hat mich als Elternbeiratsvorsitzende bewogen mitzuschreiben, um Erfahrungen und Anregung aus der Sicht der Eltern weiterzugeben und damit eine Praxishilfe für andere zu bieten.

»Gute Schule« kann nur gemeinsam gelingen, d. h. alle Beteiligten müssen in den schuleigenen Entwicklungsprozess eingebunden werden. Mit unseren Erfahrungsberichten möchten wir dieses lebendig und anschaulich verdeutlichen und dazu ermuntern, den Lebensraum Schule kreativ und offen zu gestalten. Dabei ruhig auch mal neue Wege zu gehen, sich durch Misserfolge und Rückschläge nicht entmutigen zu lassen und den Veränderungen die nötige Zeit einzuräumen.

»Jedem Anfang wohnt ein Zauber inne ...« (Hermann Hesse). Mit dem Beginn unserer neuen Schule ließen sich viele Ideen und Wünsche auf den Weg bringen, ausgestattet mit großer Motivation und Elan von allen Seiten der Beteiligten. Eine Schule wünschten wir uns, in der der Mensch im Mittelpunkt steht, und eine Schule, die Mensch und Umwelt entsprechend unserer Zeit gerecht wird. Besonders im Hinblick auf unsere Namenspatronin Edith Stein sollen Toleranz und Respekt in den Räumen gelebt werden. Die Schule ist Lehr- und Lernort!

Dies beinhaltet im Umgang mit Menschen eben nicht nur Wissensvermittlung und Erlernen von Fachwissen, sondern das Erreichen von sozialer Kompetenz, persönlicher Entfaltung und Integration in unsere Gesellschaft. Fortschrittliche und sinnvolle Elternmitarbeit an Schulen stellt die Erziehungspartnerschaft zwischen Eltern und Lehrern in den Vordergrund. Einfühlsam und systematisch wollten und wollen wir eine Wir-Gemeinschaft aufbauen, mit dem Ziel einer guten Schulgemeinschaft.

Einleitung: Freundeskreis

Was üblicherweise »Förderverein«, »Förderkreis« oder »Verein der Freunde und Förderer« genannt wird, bekam am Edith-Stein-Gymnasium den Namen »Freundeskreis«, und der Name wurde Programm: Wir verstanden und verstehen uns als Freunde und freundschaftliche Begleiter des Gymnasiums und nebenbei wurden durch die gemeinsamen Anstrengungen auch Freundschaften geschlossen.

In dieser Publikation soll an den einschlägigen Stellen die Arbeit eines solchen Schulfördervereins dargestellt werden. Dabei kommen die ersten Schritte der Vereinsgründung, die Kriterien für eine gemeinnützigkeitsfähige Satzung sowie die notwendigen internen Strukturen, Abläufe und Routinegeschäfte zur Sprache. Auch auf die Abgrenzung eines Schulfördervereins zu den gesetzlich bestimmten Entscheidungsgremien der Schule wird eingegangen, die gleichwohl eine Verzahnung durch enge Abstimmung und kontinuierlichen Informationsfluss notwendig macht.

Dass ein solcher Unterstützungsverein auch vor – bei der Gründung unvorhergesehenen – Herausforderungen und Aufgaben stehen kann, wird im Zusammenhang mit der Entwicklung des ESG zur Ganztagschule mit Mittagsversorgung und Betreuungsangebot deutlich werden. Damit ist der Freundeskreis – weit über das routinemäßige Verteilen von finanziellen Zuwendungen hinaus – eingebunden in zukunftsweisende Großprojekte, die generell mit der Weiterentwicklung der Schule zu tun haben, die aber auch Reibungs- und Konfliktstellen an die Oberfläche bringen.

1. »Das Schiff gute Schule«

Welche Schule will nicht eine »gute Schule« sein? Dieses Ziel steht für jede Schule, die selbstkritisch auf ihre Arbeit blickt und ihre Bildungs- und Erziehungsarbeit immer wieder überprüft, an erster Stelle. Bei der Neugründung einer Schule – wie im vorliegenden Beispiel – ist das Bedürfnis besonders vorhanden, sich Ziele und Formen schulischen Wirkens bewusst zu machen. Die Definition der »guten Schule« hat eine lange Geschichte. Alle Schulreformbewegungen seit der Reformpädagogik der 1920er-Jahre bis in die Gegenwart haben Kriterien dafür aufgestellt. Da ist z. B. von Ganzheitlichkeit des Lernens, fachbezogener und pädagogischer Professionalität des Lehrpersonals, positivem Sozialklima zwischen Lehrern und Schülern, Orientierung gebender Leitung und kooperativem Führungsstil und systematischer Selbst- und Fremdevaluation die Rede. Im Verlauf der Schulentwicklungsforschung wurde die Kriterienliste für eine »gute Schule«, die anfangs ihren Schwerpunkt auf die Unterrichtsebene und die Schülerleistungen legte, um Aspekte der Organisation und Kultur einer Schule erweitert (Bos/Holtappels 2008, S. 14 ff.). Darin zeigt sich, dass die Frage nach den Prozessfaktoren, z. B. didaktische Vorgehensweisen von Lehrern, regelmäßige Beobachtung der Fortschritte von Schülern, d. h. wie es Schulen gelingen kann, ihre jeweilige Schülerpopulation durch die Qualität der Schule insgesamt angemessen zu fördern, stärker ins Bewusstsein rückt und damit die Frage nach der Chancengerechtigkeit für den einzelnen Schüler mit seinen individuellen Lernvoraussetzungen und Entwicklungsmöglichkeiten.

Daraus ergibt sich eine Reihe von Fragen und Aufgaben, deren Bearbeitung den Weg zur »guten Schule« als kontinuierlichen Prozess erkennen lässt. Vor dem Hintergrund der allgemeinen gesellschaftlichen Entwicklung der 1990er-Jahre, die den Schulen die Auswirkungen einer deutlich veränderten Kindheit ihrer Schülerinnen und Schüler besonders vor Augen führte, war der Start einer Schule mit zusätzlichen Erwartungen an die Antworten auf diese Situation verbunden.

1.1 Leitgedanken zur pädagogischen Arbeit in der Schule

In meiner Antrittsrede als Schulleiterin des Edith-Stein-Gymnasiums im September 1998 stellte ich in »Leitgedanken zu Inhalten, Methoden und Strukturen pädagogischer Arbeit« mein Konzept einer »guten Schule« dar (Halbritter 1998, S. 10 ff.): »[...]

- Schule sollte ein ganzheitliches Lernen und Sichentwickeln von Kindern und Jugendlichen ermöglichen und fördern. Dies gilt auch für das Gymnasium. Das

Gymnasium, das traditionell eher als Ort der Elitenförderung gilt und deshalb lange Zeit glaubte, dies sei vor allem durch theoretisches Lernen zu erreichen, verfehlt meiner Ansicht nach dieses Ziel, wenn es gleichzeitig ein gleichrangiges Ziel, nämlich die Begleitung und Förderung der Gesamtpersönlichkeit von jungen Menschen, übersieht oder zu wenig beachtet. Daraus ergibt sich ein Nebeneinander von theoretischem, praktischem und sozialem Lernen in und außerhalb von Schule und Unterricht.

- Lerninhalte sollen der Lebenswelt von jungen Menschen entnommen sein, an sie anknüpfen und sie mit notwendigen und geeigneten Inhalten eines zeitlich unabhängigen Wissensbegriffes exemplarisch verbinden. Damit ist die Bereitschaft verbunden, [...] solche Schwerpunkte zu setzen, die die Grundlage einer fächerübergreifenden Allgemeinbildung darstellen.
- Legt man den Methoden des Lehrens und Lernens den Leitgedanken der Ganzheitlichkeit zugrunde, dann bedeutet dies in fachlicher Hinsicht eine gegenseitige Ergänzung von theoretischem und praktischem Lernen. [...] Darüber hinaus bietet eine soziale Organisation wie die Schule zahlreiche Möglichkeiten für schulinterne Projekte im sozialen Bereich. Ziel der vielfältig denkbaren Methoden des Lehrens und Lernens ist es, die Schülerinnen und Schüler einerseits in ihrer Entwicklung zu Selbstständigkeit zu fördern und andererseits ihre Fähigkeit zur Kooperation auszubilden. Ein wichtiges, unerlässliches Element der Kooperation ist die Dialogkultur.
- Natürlich müssen sich pädagogische Ziele einer Schule auch in ihrer Binnenstruktur widerspiegeln. Deshalb ist die Grundlage einer lebendigen, entwicklungsfähigen Schule ein andauernder, immer wieder neu zu entfachender Dialogprozess zwischen den Beteiligten, d. h. innerhalb des Kollegiums, zwischen Lehrern und Schülern und schließlich zusammen mit den Eltern. [...] Der sogenannte Paradigmenwechsel von der in allen Details von oben geregelten Schulwelt zur schulindividuellen Selbstständigkeit ist ohne diese Dialogstruktur nicht denkbar. Mit ihr verbunden, [...] ist die Transparenz von Entscheidungsprozessen und Verantwortlichkeiten.
- Außerschulischer Dialogpartner für eine Schule ist die Stadt, die Region, in der sie ihren Standort hat. Da ergibt sich eine Reihe von Gesprächspartnern, es sind dies naturgemäß die anderen Schulen, ein Gespräch zwischen den verschiedenen Schularten gilt es zu pflegen, auszubauen, gemeinsame Aufgaben anzugehen. [...] Die genannten Partner eines Dialogs weisen schon darauf hin, dass dies eine Öffnung, ein Offensein der Schulen verlangt für das, was in ihrem sozialen Umfeld um sie herum geschieht. [...] Dieses Aufgabenfeld als Schule mit zu beobachten, bedeutet nicht unsere Einmischung, sondern ist notwendig, um die Lebenswelt junger Menschen bei unserer Arbeit mit im Blick, im Kopf zu haben.
- Ein weiteres Aufgabenfeld im Rahmen der Öffnung von Schulen ist ihre Kooperation mit den Wirtschaftsunternehmen einer Stadt und Region. Hier geht es um die dringend notwendigen Einblicke in Berufspraxis und berufliche Entwicklungen, die Möglichkeiten von Gymnasiasten, persönliche Erfahrungen in der Berufswelt

zu sammeln. [...] Die Geschwindigkeit, mit der technische Innovationen und damit verbundene gesellschaftliche Veränderungen vor sich gehen, verlangt von den in der Bildungsarbeit Tätigen, in ihren Inhalten und Methoden mit dem Wandel Schritt zu halten, erhöht aber auch den Erwartungsdruck auf die Bildungsarbeit durch Bewahren von Werten die Stabilität der Lebenswelt und die Orientierung in ihr zu erhalten. Gleichzeitig wissen wir aber, dass einer zunehmenden Differenzierung von Lebensformen ein ungeprüftes Festhalten an uns vertrauten Normen nicht gerecht werden kann. Das bedeutet in der Konsequenz, dass wir als Lehrer uns dauerhaft einem Lernprozess stellen müssen, denn eine statische Schule verliert auf Dauer ihre Stabilität.

Die sogenannte ›gute Schule‹ gibt es offensichtlich nicht im Singular, sondern allenfalls im Plural. Das heißt, darüber lässt sich nur ein kollegiumsinterner Diskurs führen, der notwendigerweise auf lokalen, personellen und materiellen Begebenheiten beruht. Als Maxime für den Diskurs kann dabei gelten, dass eine Schule sich dann in guter pädagogischer Verfassung befindet, wenn sie sowohl den Blick auf die Schule als Ganzes als auch auf den einzelnen Schüler und Lehrer richtet und dabei Strukturen, Aufgaben und Ziele gleichermaßen im Auge behält. [...]

Ich wünsche mir für unsere Arbeit eine Vielfalt von Ideen und Menschen und in dieser Vielfalt die Orientierung an dem roten Faden einer humanen und gleichermaßen oder vielleicht gerade deshalb leistungsfähigen Schule.«

1.2 Erwartungen von Lehrkräften an die neue Schule

Die Erwartungen der Lehrkräfte an die neue Schule waren der Zusammensetzung des Kollegiums entsprechend unterschiedlich und doch auch sehr ähnlich.

Das Kollegium bestand zu einem Teil aus jungen Lehrkräften, die für ihre erste Anstellung nach der Ausbildung dem künftigen ESG zugewiesen waren und schon ESG-Klassen im MGB (Melanchthon-Gymnasium Bretten) unterrichteten. Für diese verknüpften sich der Berufsstart und die Eröffnung der neuen Schule in besonderer Weise miteinander. Hatten sie doch die Perspektive, die eigenen Berufsvorstellungen dann im neuen und eigentlichen Rahmen verwirklichen zu können.

Ein anderer beträchtlicher Teil waren Lehrkräfte aus dem MGB-Kollegium, die sich freiwillig entschlossen hatten, an das neue Gymnasium zu wechseln, und die bewusst diese Alternative zu ihrem bisherigen Wirkungsort wählten – aus unterschiedlichen persönlichen Gründen. Das konnten konkrete Aussichten auf Planstellen, Wünsche nach größerer Kooperationsbereitschaft unter den Kollegen und die Aussicht, inhaltlich und methodisch Neues auszuprobieren, sein. Es war wie ein Schritt ins Unbekannte, Offene und das Gefühl, eine Chance zu haben, die es nicht zu versäumen galt.

Ein kleiner Teil schließlich war nach ausführlichen Beratungsgesprächen aus dem MGB-Kollegium zugewiesen worden, und diese hatten mehr oder weniger glücklich diesem Wechsel zugestimmt.

Allen gemeinsam war die Spannung, wie sich die Besetzung der Schulleiterstelle entscheiden würde. Erst in den Sommerferien war aus der örtlichen Presse zu erfahren, dass das Kultusministerium die weibliche Bewerberin, Frau Dr. Halbritter, als Schulleiterin bestellt hatte. Für Bretten und das schulische Umfeld war dieser Umstand ein deutliches Zeichen, war doch damit zum ersten Mal eine Frau Chefin an einer weiterführenden Schule geworden, die sich mit einer überzeugenden Konzeption für Schulgestaltung gegenüber den männlichen Bewerbern durchgesetzt hatte.

Wie würde deren Konzept, das in der Schulkonferenz und im Kultusministerium überzeugt hatte, mit den noch wenig strukturierten Vorstellungen des Kollegiums sich entwickeln? Welchen Führungsstil würde die neue Schulleitung pflegen wollen und wie würde dieser sich vom Gewohnten unterscheiden und mit den Erwartungen der Kollegen harmonisieren? Würde es gelingen, ein eigenes Profil zu entwickeln, damit wir nicht nur Ableger oder Juniorpartner des großen MGB wären?

Freilich hatten sich die künftigen ESG-Lehrer/innen schon vorher um ganz praktische Fragen wie die Einrichtung und Möblierung der Räume, Klassenzimmer, die Ausstattung der Fachräume und der Bibliothek zu kümmern gehabt und der Fertigstellung des Neubaus entgegengefeibert, der in Rekordzeit hochgezogen und in letzter Minute bezugsfertig wurde.

Kennzeichnend für die Stimmung in dieser Übergangs- und Anfangsphase waren demgemäß Gefühle, Erwartungen, Hoffnungen ganz unterschiedlicher Art. Vorherrschend war die Freude über das neue, helle, freundliche Haus, mit kurzen Wegen, noch leeren Wänden, neuen Möbeln, in das nun schnell 550 Schüler/innen, die Sekretärin, der Hausmeister, die Schulleitung und nach einer Probierphase auch der Bäcker für die Pausenvesper einzogen. Schön war die Vorstellung, dass bei dieser Größe alle – Schüler und Lehrer – sich kennen sollten. Es galt, alles zu beziehen und sich anzueignen. Geprägt war diese Zeit von Gestaltungswillen, Einsatzbereitschaft, Schwung, Mut zum Aufbruch. Struktur und Gerüst waren zunächst Stunden- und Lehrplan und die tägliche Unterrichtsgestaltung.

Gemeinsam war allen der Wunsch, alte Routinen und eingefahrene Abläufe hinter sich zu lassen und neue Beziehungsmuster zu probieren und entstehen zu lassen. Wir wollten flache Hierarchien, offene Türen und gelingende Kommunikation.

Die ersten Wochen erfragten wir die Erwartungen und Wünsche der Kollegen. Die Auswertung ergab ein facettenreiches Bild von den Vorstellungen für ein gutes Arbeiten und gelingendes soziales Miteinander an der neuen Schule. Ebenso haben die Schüler ihre Wünsche am Tag der offenen Tür auf bunten Zetteln, die im Treppenhaus über den Köpfen flatterten, notiert. Zusammen mit den Vorstellungen der Eltern ergaben diese Ergebnisse mit die Grundlage, auf der es galt, gemeinsam tragfähige Konzepte für die Entwicklung der Schule zu entwerfen, wie sie im Folgenden beschrieben werden.