

Liebe Kolleg\*innen, liebe Mitarbeiter\*innen, liebe Eltern, liebe Wegbegleiter\*innen,

## statt Abschiedsrede: ein Brief

Zum 31. Juli 2020 werde ich – auf eigenen Wunsch, etwas vor der Zeit – »in den Ruhestand versetzt«.



*Corona-Nebenwirkung: Wir haben ein neues »Sofa – Marke Stonehenge« aus unserem alten Sandsteinhaufen hinter unserem Haus in Maibach gebaut.*

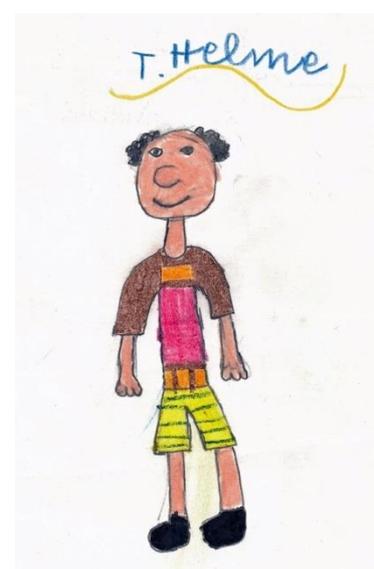
Während das »Versetzt-werden« nur einen kurzen Augenblick dauert (vermutlich zwischen 23.59 Uhr am 31.7. und 0.00 Uhr am 01.08.), wird der »Ruhestand« lang andauern.

Ich fürchte nun, dass das andauernde Stehen in Ruhe sehr anstrengend sein wird. »Sitzenbleiben« wäre vermutlich angenehmer. Das Ruhestands-Stein-Sofa eignet sich freilich auch – mit Kissenunterlagen – zum »Ruheliegen« aber davon steht ja leider nichts in meiner Urkunde.

Bevor ich in Zukunft also dauerhaft »ruhig rumstehen werde«, möchte ich in diesem Brief zu zwei Themenbereichen etwas sagen:

1. Autobiographisches und Danke (im Plural)
2. Prognostizierter Rückblick auf die Schulreformen der 2020er-Jahre

Und damit der Brief eine erträgliche Länge behält, muss der erste Teil so knapp wie möglich bleiben: Das soll aber nicht heißen, dass ich mich wenig zu bedanken hätte, ganz im Gegenteil! Ich lasse deshalb im ersten Teil – mit einigen Ausnahmen – alle Namen weg: Bitte fühlen Sie sich/fühlt euch direkt angesprochen, wenn Ihre/deine Gruppe erwähnt wird!



## Danke (im Plural)

### An erster Stelle: Petra!

Gegen Ende meiner Zeit am Gymnasium in Stuttgart war ich ein ganz passabler Schüler geworden. Trotzdem hielt ich »Schule« für eine überwiegend schlecht aufgestellte Organisation: veraltet, weil autoritär und lebensfern, wenig begeisternd. Immer mussten wir Schüler (fast ohne \*innen, weil nur zwei Mädchen in der Klasse waren) passiv bleiben, auch bei den guten Lehrer\*innen. Mein »wirkliches Leben« in dieser Zeit fand im Rahmen der evangelischen Jugend- und Schülerarbeit statt. Deshalb dachte ich zuerst an Sozialpädagogik, dann an Sonderpädagogik und entschied mich dann schließlich für das Lehramt an Grund- und Hauptschulen (»ist politischer«, dachte ich damals). Das Studium in Heidelberg – Musik, Theologie und Philosophie – war eine aufregende, aber gute Zeit. Der Zivildienst im Ev. Jugendwerk Heidelberg folgte – spannend und wild! Dann ging ich ins Referendariat an der Grund- und Hauptschule in Kupferzell und im Seminar Bad Mergentheim, und dann: großes Glück – nur sehr wenige von uns haben sofort eine Stelle bekommen: Mutterschaftsvertretung an der Friedensschule in Waiblingen. Der Anfang dort war allerdings nicht einfach, ich habe mich als Fachlehrer nicht leicht getan.



Inzwischen hatte ich mich in Petra verliebt – und wir waren Anfang 1982 zusammengezogen. Sie war bereits ausgebildete Sonderschullehrerin und hatte ihre erste Stelle in der noch ziemlich jungen Sonnenhofschule angetreten. Inzwischen leben wir 39 Jahre lang zusammen und sind bald 35 Jahre verheiratet. Und neben unserer Beziehung als Paar war und ist die thematische Auseinandersetzung über Pädagogik sehr wichtig für uns. Petra ist nicht nur die oft so benannte »Frau an meiner Seite, die mir den Rücken frei gehalten hat« – das auch. Aber nein, bei uns ist es viel mehr: Von dir, Petra, und in der Auseinandersetzung mit dir habe ich unglaublich viel für meinen Beruf gelernt, und zwar wirklich immer und bis heute: »lebenslang«.

Petra kann sehr gut systemisch und konzeptionell denken. Sie hat mich in vielen pädagogischen und Schulleitungsfragen »gecoacht« und hat über Montessori-Kurse direkt und über die gute Beratung auch indirekt die Schule in Steinbach mitgeprägt.

## **Glück Nummer 2: Begegnung mit Montessori-Pädagogik und -Lehrer\*innen**

Nach den ersten Berufsjahren – Klassenlehrerstelle in 5/6 in der Hauptschule in Sulzbach/Murr – waren bei mir einige Sicherheiten gewachsen: »Der Beruf passt zu mir«. Die Beziehung zu den Schüler\*innen und Eltern gelangen, obwohl wir Kolleg\*innen unter einem sehr schwierigen Schulleiter zu leiden hatten. Mit zwei Kolleg\*innen experimentierte ich mit Celestin Freinets reformpädagogischen Ansätzen. Um den Schulleiter aus seiner Stellung zu bekommen, mussten ein Kollege und ich einen riskanten Versuch unternehmen: Versetzungsantrag mit der Begründung »Schulleitung!« Wir wurden versetzt und für mich folgten insgesamt neun sehr lehrreiche Jahre an zwei Sonderschulen: Außenstelle der Waiblinger Sprachheilschule in Sulzbach/Murr und MMS in Ilshofen.

Es war Petra, die schon im Studium auf »Montessori« und »Integration« gestoßen war. Im Südwesten gab es in dieser Zeit erste Kinderhaus- und Schulversuche. Beim zweiten Montessori-Kurs in Schwäbisch Gmünd waren wir dabei.

Die Wirkung des Kurses war enorm und sehr nachhaltig, weil wir nach einigen Jahren Berufserfahrung unseren Beruf ganz grundsätzlich aus einer anderen Perspektive durchdenken mussten und wollten. In der Montessori-Pädagogik steht die Entwicklung eines Kindes am Anfang der pädagogischen, mathetischen und didaktischen Überlegungen der Erwachsenen. Ein Curriculum, der Lehrplan, kommt erst an zweiter Stelle – und ist trotzdem wichtig. Durch die Verschiebung der Gewichte entstehen echte Entwicklungsräume, Räume für Interessen der Kinder. Der Perspektivwechsel ermöglicht ein Lernen mit vorhandenen und zu weckenden Interessen. Und »Interesse« ist ganz allgemein ein wichtiger Schlüssel zu »Bildung« im Sinne von »Entwicklung als fortschreitendes Verstehen der Welt«.

Inklusive Schulen als »Schulen für alle Kinder« werden wir erst dann im Land haben können, wenn wir Entwicklungsprozesse von Kindern gut wahrnehmen, verstehen, fördern und begleiten können.

Die berufsbegleitende Montessori-Ausbildung war für uns eine starke Erfahrung, die viel zu unserer persönlichen und professionellen Selbständigkeit beigetragen hat. Unsere Montessori-Lehrer\*innen – die Dozent\*innen im Kurs – waren alt, sehr berufs- und lebenserfahren und alle bereits im Ruhestand. Es waren zunächst Meister- und Lehrlings-Beziehungen, die damals entstanden – sehr eigentümlich, so etwas passte eigentlich nicht in die Zeit. Für einen damaligen Montessorikurs wurde, im Vergleich zu Seminaren der Päd. Hochschulen und den Seminaren, wenig diskutiert und viel gezeigt, gelernt, geübt.

Das »Montessori-Diplom« bekamen wir dann 1989. Unter den Dozent\*innen und Teilnehmer\*innen im Kurs waren starke Persönlichkeiten. Relativ viele Mitglieder der Gruppe haben heute noch Kontakt und arbeiten in der Montessori-Aus- und Weiterbildung zusammen.

Die Interessenbezogenheit – ein wichtiges Merkmal des Montessori-Ansatzes – hatten wir in der Folge des Kurses am eigenen Leib gespürt: Wir begannen selbständig unsere natürliche und kulturelle Umgebung zu erkunden, besuchten Museen, archäologische Fundplätze, Sternwarten, Steinbrüche, Höhlen, Kirchen ... Diese Erfahrungen und die Möglichkeiten in der Arbeit von Kindern mit Natur und Kultur mit dem Montessori-Ansatz gaben wir ab 1994 im Rahmen der Montessori-Aus- und Fortbildung an Kolleg\*innen weiter.

Auch für die Erziehung unserer eigenen Kinder – Julia und Leonard – und unserem Enkelkind Malia hat die Auseinandersetzung mit Montessoris pädagogischem Konzept viel gebracht – für uns mit Sicherheit und

hoffentlich auch für die beiden. (Freilich hatten sie auch »wegen Montessori« zu leiden: Zu vielen Wochenendseminaren wurden sie »mitgeschleppt«, sie haben Materialein geschnippelt, für Kursverpflegungen gebacken und hatten generell Eltern mit knappem Zeitbudget.)



*Leonard und Julia helfen Petra bei einer Einführung im ersten Kurs, bei dem wir als Assistenten unseres Ausbilders Siegfried Fleck unterrichtet hatten (Montessori-Kongress Schwäb. Gmünd 1994)*

Nicht weil es grundsätzlich der bessere pädagogische Ansatz wäre – Petra und ich haben in den zurückliegenden Jahren immer mal wieder auch mit fundamentalistischen Montessori-Ansätzen zu tun, die wir nicht teilen: *Für uns* war und ist Montessori-Pädagogik der passende Ansatz, mit dem wir mit Kindern oft gute Bildungsprozesse initiieren und begleiten können. (Mit anderen Konzepten kommen andere Kolleg\*innen sehr gut zurecht.) Ein tief empfundener Dank an alle, die daran beteiligt waren!

### **3. Kollege von »positiv selektionierten Kolleg\*innen« sein dürfen**

Lehrer\*innen haben bekanntlich morgens recht und mittags frei, gelten als dialogunfähig und eher faul. Unser Berufsbild ist in den vergangenen Jahren wohl etwas besser geworden, aber trotzdem immer noch vergleichsweise schlecht.

Aber: Sogar der jetzige Präsident des Zentrums für Schulqualität und Lehrerbildung (ZSL) Thomas Riecke-Baulecke, der mit Lehrer\*innen nicht auf Schmusekurs segelt, sagte einmal in einer Arbeitsgruppe, dass Lehrer\*innen zu einer »positiv selektionierten Berufsgruppe« gehören. Aus meiner Sicht hat er recht, obwohl ich das nicht wissenschaftlich/faktenbasiert beurteilen kann. Die Lehrer\*innen und alle pädagogischen Mitarbeiter\*innen der beiden Sonderschulen, an denen ich war, und vor allem die Steinbacher sind engagierte und verantwortungsbewusste Menschen, mit denen es schnell gelang, zu wirklich relevanten Fragen und Antworten zu kommen, die die Lebenslagen und Entwicklungsbedürfnisse der Kinder, die wir unterrichten und begleiten, berücksichtigen.

Als ich 1995 nach Steinbach kam, um gemeinsam mit Dorothea Mutschler – ach, Dorothea, danke! - den Montessorizug in der M1 zu starten, fand ich diese wertschätzende Grundhaltung Kindern und Eltern ge-

genüber bei den allermeisten Kolleg\*innen sofort wieder – v. a. bei der damaligen Schulleiterin Heidrun Schaumann – und über die vielen Jahre bei vielen Menschen immer wieder.

So schön es ist, wenn man mit Kindern arbeiten darf: Lehrer\*in sein ist auch anstrengend, in den Aufgaben- und Verantwortungsbereichen sehr vielfältig, wenn man nicht gut aufpasst fast grenzenlos. Da half oft Humor – v. a. in Problem-Situationen, die eigentlich nicht zu lösen waren. Von beidem – unlösbare Probleme und Humor - gab es im Mitarbeiter\*innenzimmer (und im Klassenzimmer) immer reichlich. Danke schon allein dafür, ihr alle!

Was die Arbeitsatmosphäre in Steinbach vielleicht besonders macht, sind aber nicht nur die Lehrer\*innen, sondern ist die Vielzahl der Erwachsenen, die im Verlauf einer Woche nach Steinbach kommen, um mit Kindern oder »um die Kinder herum« zu arbeiten: die aim-Sprachdozent\*innen, der Hausmeister und die direkt bei der Stadt und für die Schule angestellten Reinigungskräfte, die Sekretärin, die vergleichsweise vielen Unterrichtsbegleiter\*innen, der/die BFD, die Schulsozialarbeiterin, die Jugendbegleiter\*innen (meistens Eltern), die Musikschul-Kolleg\*innen, Übungsleiter der Sportvereine, die Lesepatzen usw.

Vielleicht ist es gar nicht so schlecht, dass unser Mitarbeiter\*innenzimmer so klein ist (Angehörige der Stadtverwaltung sollen den vorherigen Satz bitte überlesen: Wir brauchen den Erweiterungsbau!), weil – vielleicht auch wegen der Enge und der fehlenden Schreibtische – viel kommuniziert wurde und die Stimmung darin meistens sehr gut war und ist. Auch hier hilft die Vielfalt - von alt bis jung, von Floristin über hochspezialisierte Sonderschullehrer\*innen, Theologen, Grund-Haupt-Wald-und-Wiesenlehrer zum Versicherungsmathematiker. Einen großen Haufen Dank!



*Typische Szene aus einer Gesamtlehrerkonferenz (GLK) in Steinbach*

#### **4. Schulleiter von offenen und kompetenten Kolleg\*innen und Mitarbeiter\*innen« sein dürfen**

Ich wäre 2009 lieber Lehrer geblieben, aber Heidrun Schaumann ging in den Ruhestand und viele von uns wollten, dass es in Steinbach engagiert und vergleichsweise frei blieb, wie es mit Heidrun gewesen war. Also bastelten wir an einem Team, bei dem dann – peinlicherweise und nicht ohne kontroverse Diskussio-

nen – zunächst mal drei Männer, also ausgerechnet ein »Triumvirat« herauskam(en). Mit Markus Wurster und Jochen Old wurde aber bald ein »Team«, das den Namen verdient, weil jeder gemacht hat, was er wirklich gut kann, und weil »Nichtsogutkönnen« akzeptiert war. Wenig Rivalität untereinander und starke Unterstützung und konstruktive Kritik durch die Kolleg\*innen. Ich hatte mich bereit erklärt, den Kopf hinzuhalten und das Schulleitungs-Bewerbungsverfahren gut überstanden. Später kam dann Hiltrud Schäfer zum »gemischten Trio« dazu.

Spannend war der Rollenwechsel als Montessori-Kollege zum Schulleiter für die Kolleg\*innen des klassischen Zuges unserer Schule. Ich war sehr froh, dass meine »klassischen Kolleg\*innen« mir abnahmen, dass ich wirklich die Vielfalt der verschiedenen Konzepte gut fand/finde und unterstützte/e und nicht offen oder heimlich die ganze Schule zu einer Montessori-Schule umbauen wollte.

Die »Mitarbeiter-Gespräche« mit den Kolleg\*innen waren für mich neu – und die allermeisten davon sehr gut und bereichernd. Leider war dafür strukturell immer zu wenig Zeit (ein echtes Problem!).

Dass ich euch immer sehr viel Verantwortung und Arbeitszeit zugemutet habe, weiß ich. Das war ja meine und unsere Idee: Alle wichtigen Informationen für alle verfügbar machen, damit alle in den wichtigen Aspekten das Ganze sehen und mitverantworten können. »Schulleitung« ist nach meiner Erfahrung vor allem die Organisation von gutem Informationsaustausch und guter Kommunikation. Für die vielen Zumutungen: Entschuldigung und Dank zugleich. Danke an alle für das Grundvertrauen und die vielen ehrlichen Rückmeldungen! Und vielen, vielen Dank an Markus, Jochen und Hiltrud in den wechselnden Schulleitungsteams!

## **5. Vernetzte Schule – Dank an die vielen Kooperationspartner\*innen!**

Schulen sollten eigenständige Systeme sein, die genügend Zeit und Raum haben, sich um die Entwicklung der – von den Eltern anvertrauten – Kinder und auch um sich selbst (ihre innere Struktur, ihr päd. Konzept) zu kümmern. Zunehmend wird wichtig, dass Schulen versuchen müssen übergreifende gesellschaftliche Einflüsse abzuschirmen. Trotzdem sind sie keine »gesellschaftlichen Inseln«, sondern immer im sozialen Umfeld eingebunden, vernetzt.

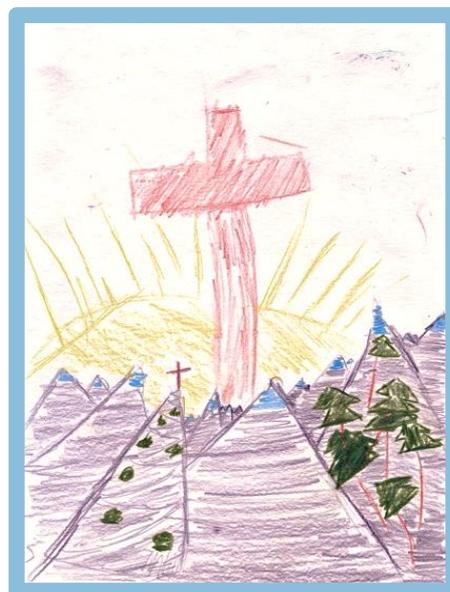
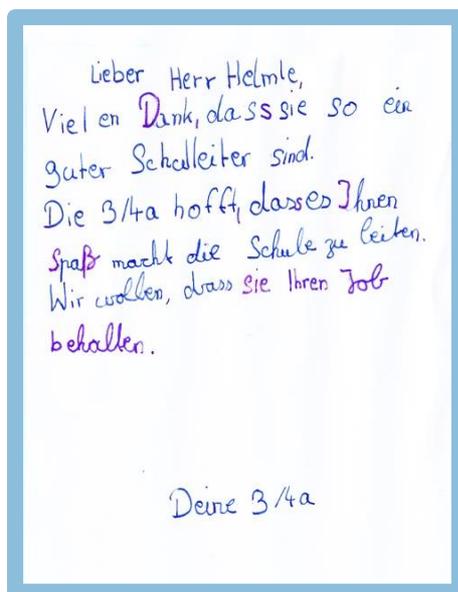
Wir hatten und haben mit einer großen Zahl von Gruppen und Organisationen in unserem direkten Umfeld zu tun, von denen die Kinder direkt profitiert haben: das Kinderturnen, die Fußballgruppen und andere Sportangebote des SC Steinbach; der Gitarren-, Flötenunterricht und das Spielen, Bewegen, Singen der Musikschule; viele Jahre lang: Tischtennis des RV Comburg; Ev. Kirche; Kath. Kirche; wechselnde Vereine, die unserer Schach-AG unter ihre Fittiche genommen haben, die VHS, das Goethe-Institut, die Akademie Comburg, die unsere KEA- und Ganztagskinder 12 (?) Jahre lang mit leckerem, frisch gekochten Essen versorgt hat, ... Es ist wirklich wahr: Mit allen Personen, die diese vielen Organisationen vertreten, war die Zusammenarbeit gut und die Begegnungen waren angenehm, interessant, unterstützend und bereichernd. Wenn Probleme auftraten, konnten wir sie lösen oder mindestens abmildern.

Auf der Metaebene der Vernetzung – nur Erwachsene haben da miteinander zu tun – waren viele »Unterstützungssysteme« für unsere Schule wichtig: die Schulverwaltung und -aufsicht in Künzelsau und Stuttgart, die Stadtverwaltung Schwäbisch Hall – v. a. Fachbereich 50 »u.a. Schule« und 60/65 »Planen und (Hoch-)Bauen« sind für uns relevant, die AWO, das LRA – hier v. a. Jugendamt, Sozialamt und Amt für Migration, die Busunternehmen Schumacher und Röhler, das Staatl. Seminar für Lehrerbildung in Bad Mergentheim, der Stadtbuss, die Bürgerstiftung, der Schulverbund »Blick über den Zaun« (BÜZ), unsere

Supervisorin, der Grundschulverband, die Nachbarschulen und besonders auch die SBBZ, mit denen wir über die Jahre eng zusammengearbeitet haben: Sonnenhof-, Friedensberg- und Wolfgang-Wendlandt-Schule, ...

Zu dieser Gruppe gehören auch Institutionen und Organisationen, die mehr oder weniger stark hierarchisch strukturiert sind. Diese können nicht nur »unterstützend« sein, sie sind auch gelegentlich »belästigend«, weil sie ihre Systemstandards einfordern und auf die konkreten Gegebenheiten vor Ort nicht eingehen (können?). In den vielen Kommunikationen mit den Personen, die zu solchen Organisationen gehören, war nach meiner Wahrnehmung/Erfahrung neben der sachlichen fast immer auch ein persönliche, vertrauensvolle, wertschätzende Ebene spürbar, für die ich sehr dankbar bin. Auch das Gespräch darüber, was alles nicht klappt, hat uns oft verbunden. Dank auch für den Humor, der ein Lebenselixier ist. Humor hat uns auch geholfen manche frustrierende Situationen zu bewältigen, wenn Entscheidungen getroffen wurden ohne vorher im Dialog mit den Betroffenen gewesen zu sein. Hier war mir auch der gute Kontakt zu den Haller Schulleiter-Kolleg\*innen besonders in den letzten Jahren wertvoll und eine gute Unterstützung.

Wenn man eine Sache nicht ändern kann, lohnt es sich nicht, sich aufzuregen. Aber darüber lachen? Das lohnt immer! Herr Walter, der Schulamtsdirektor im Ruhestand, hat bei verschiedenen Gelegenheiten gesagt: »Worüber ich mich aufrege, entscheide ich selbst!« Den Satz habe ich mir gut gemerkt und er hat oft geholfen – Danke!



*Gratulationskarte zu meinem 60. Geburtstag von der Klasse 3-4 A: Wussten die Schüler\*innen von Vorgängen, von denen ich keine Ahnung hatte (Textende links)? Die Kinder können sich anscheinend sogar dramatische Konflikte mit RP und KM vorstellen: Das große Kreuz ist ein Zeichen für Tod! Vielleicht war aber einfach nur der Religionsunterricht sehr gut und eindrücklich, bevor die Kinder die Karte gestaltet haben.*

Jetzt aber: »Ernst beiseite!«, wie Rolf Miller gerne sagt: Drei besonders geglückte Kooperationen im schulischen Netzwerk möchte ich noch hervorheben:

1. Die Zusammenarbeit mit der AWO Schwäbisch Hall war und ist ausgesprochen gut und hilfreich für unsere Schule. Ungefähr vor sieben Jahren hat das Landratsamt mit der AWO und zwei anderen Trägern der Jugendhilfe in der Region Vereinbarungen getroffen, wie die Eingliederungshil-

fe/Unterrichtsbegleitung auf stabilere Füße gestellt werden könne. Als die komplexe Vereinbarung noch nicht unterschriftsreif war, haben sich AWO und Jugendamt darauf geeinigt, dass man sie als Pilotprojekt in Steinbach schon einmal ausprobieren könne, weil bei uns vergleichsweise viele »Fälle« zusammenkommen.

Seit dieser Zeit sind die Unterrichtsbegleiter\*innen sicherer angestellt, es gibt Krankheitsvertretungen, Fortbildungen, usw. – und die Schule hat etwas weniger Arbeit mit der Organisation der Inklusion.

2. Die Mitgliedschaft im Schulverbund »Blick über den Zaun« (BÜZ) war und ist uns sehr wertvoll. Im BÜZ sind derzeit 130 unterschiedliche Schulen aus dem ganzen Bundesgebiet in 16 Arbeitskreisen vertreten. Die Schulen eines Arbeitskreises besuchen sich gegenseitig unter dem Motto »Kritik unter Freunden«: Die Schule, die besucht wird, formuliert Beobachtungsaufgaben für die Gäste, öffnet sich also für Beratung und Reflexion der eigenen Praxis. Leider ist der Klassische Zug unserer Schule noch nicht dabei, bisher nur der Montessorizug. Für diesen waren die Besuche der Kolleg\*innen bereits zwei Mal wirkliche Highlights.
3. Frau Schneider-Szutta, eine pensionierte Kollegin und sehr gute Supervisorin, unterstützt uns seit einigen Jahren mit – vom Schulamt/Land finanzierten – drei oder vier Supervisionsterminen im Jahr. Ich hatte eigentlich gedacht, dass wir/ich schon ganz gut »lösungsorientiert« denken konnte/n. Aber die Supervision mit ihr hat diese Denk- und Handlungsrichtung noch einmal enorm geschärft.

Danke!

## **6. Unverzichtbare Unterstützer\*innen: die Fördervereine und die Eltern**

Die Montessori-Initiative, die wir – eine Gruppe bestehend aus unseren Freund\*innen, Petra und mir – 1989 gegründet hatten, war in vielerlei Hinsichten für die Entwicklung des Montessorizugs wichtig. Die Hauptaufgabe der Initiative war und ist die Trägerschaft des integrativen Montessori-Kinderhauses. Auch für die Montessori-Züge der GS Steinbach und GMS West hat der Verein eine enorm wichtige stabilisierende Funktion. Im Gegensatz zu vielen Elternträger-Vereinen arbeitet die Initiative in Schwäb. Hall seit vielen Jahren stabil. Schwierige Situationen, die es auch gab, wurden diskutiert und konnten vernünftig und oft gut gelöst werden. Das alles ist ehrenamtlichem Engagement von v. a. Eltern und natürlich auch von Erzieher\*innen und Lehrer\*innen zu verdanken!

Mit der Entwicklung der Steinbacher Schule in Richtung »Ganztagsbetreuung« und später »Ganztagsunterricht«, wurde deutlich, dass auch der Klassische Zug – und eigentlich die ganze Schule – einen Förderverein braucht: der Förderverein der Grundschule Steinbach (FGS) wurde 2006 gegründet. Es waren und sind immer auch Lehrer\*innen im Vorstand dabei, die den Kontakt zur Schule auf kurzem Weg halten können, aber ein großer Teil der Unterstützungsarbeit kommt von den Eltern.

Natürlich gab es im Zusammenhang mit meinen Lehrer- und Schulleiter-Rollen immer mal wieder auch schwierige Gespräche und Kontakte mit Eltern, aber die allermeisten waren sehr bereichernd, sehr vertrauensvoll – einfach gut! Gerade Eltern von Kindern mit großen Schwierigkeiten leisten Unglaubliches.

Ich bin mir bewusst, dass es überhaupt nicht selbstverständlich ist, dass Eltern einer Schule, den Lehrer\*innen, die darin arbeiten, Vertrauen schenken – obwohl es eigentlich die Grundbedingung für gelingende Entwicklungsprozesse bei den Kindern ist. Die Beobachtungen und Einschätzungen zu den Entwicklungsprozessen der Kinder können Eltern und Lehrer\*innen durchaus unterschiedlich einschätzen – sie er-

leben die Kinder ja in unterschiedlichen systemischen Zusammenhängen – aber sie sollten in ihren Einschätzungen »Schnittmengen« haben – Einschätzungen, die sie teilen. Erst dann kann Vertrauen als Grundlage von echter »Erziehungspartnerschaft« entstehen. Das habe ich sehr oft erlebt und dafür bin ich sehr vielen Eltern sehr dankbar.

### **7. Das Allerwichtigste: die Schüler\*innen und Schüler, die Kinder!**

Eine Kollegin aus Reutlingen hat es einmal sehr schön formuliert: Das, was sie die Kraft für ihren Beruf aufbringen lässt, nannte sie »das kleine Kinderglück«. Sie meinte damit das an vielen Tagen kurz aufblitzende Glücksgefühl, das sie erlebt, wenn Kinder ihr etwas Wesentliches mitteilen, sie teilhaben lassen an Fragen, Gedanken, Entdeckungen, ...

So ging es mir auch in den vielen Jahren. (Als ich in der Schulleitung war, wurde mir die wenige Zeit mit den Schüler\*innen deshalb noch kostbarer.) Und das wird mir mit Sicherheit – neben den selbstverständlichen Kontakten zu den Kolleg\*innen und Mitarbeiter\*innen – im Ruhestand auch fehlen: das kleine Kinderglück! (Unsere arme Enkelin, wird sie viel ausgleichen dürfen/müssen?)



*Unsere Enkelin hat genug! Wohin geht die Reise?*

Hier nur ein »Glücks-Beispiel«: Unser ehemaliger Schüler Benno (6. Schuljahr) arbeitete mit der »5. Potenz des Binoms«, einem Montessori-Material, das handelnd zu algebraischen Gleichungen und zum Pascalschen Dreieck hinführt.\* Benno tat sich anfangs schwer, kam aber gut in die Handhabung des Materials rein und begann mit einer gewissen Routine die Klötze der 4. Potenz mit der nächsten Dimension zu multiplizieren. Ich ließ ihn selbständig weitermachen und schaute nach einer Weile wieder bei ihm vorbei, wollte sehen, ob und wie er damit zurecht kam. Plötzlich sagt er zu mir: »Das Reinsetzen der Klötze hört sich an wie das Gebiss meiner Oma, wenn sie einen Apfel isst.« Nicht nur »Mathematik macht glücklich«! (Albrecht Beutelsbacher)

---

\* Die Arbeit mit der 5. und 6. Potenz des Binoms kann für Schüler\*innen in dieser Altersstufe, wenn sie frei gewählt wurde, sehr interessant und schön sein.

Nun zum zweiten Teil:

## Prognostizierter Rückblick auf die Schulreformen der 2020er-Jahre

Wir tun mal so, als wären wir schon zehn Jahre weiter: 2030! Ich gebe einen Rückblick auf Bildungspolitisches während meiner ersten Jahre im Ruhestand. Weil Ruheständler ja bekanntlich die Farbe Beige lieben, müssen Sie sich mich also – immer noch täglich auf der Stonehenge-Bank stehend – vorstellen, allerdings mit beiger Hose und Rentnerhut – der Kopf ist kleiner geworden, der Bauch hat dafür an Umfang und Masse zugenommen.

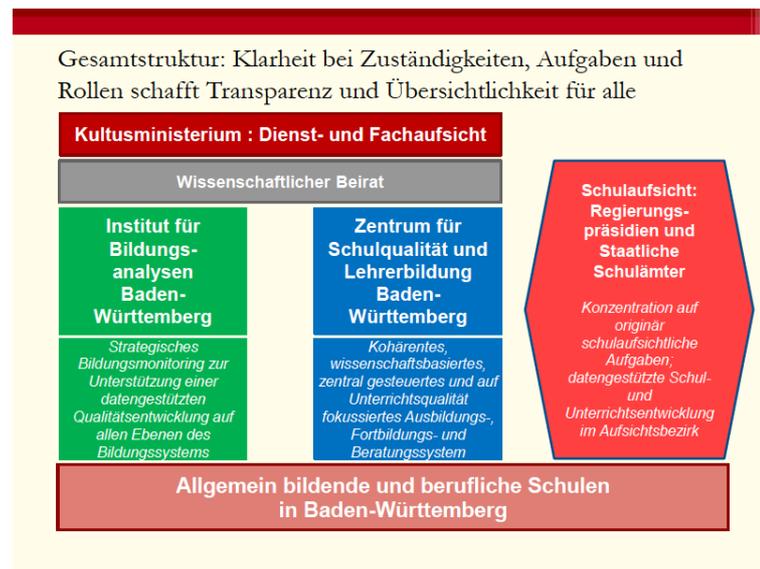


In den Jahren vor 2020 hatten wir uns alle um die Zukunft der Kinder große Sorgen gemacht: Die Zahl der Kinder, die erhebliche Schwierigkeiten zeigten, war stark angestiegen. Was manche Schüler\*innen mitbrachten oder gerade auch nicht, war besorgniserregend. Es gab zunehmend mehr Kinder mit Konzentrationsschwierigkeiten, Kinder, die Impulse von außen nicht gut aufnehmen können, die nicht zuhören können, die feinmotorisch ungeschickt waren, usw. Kinder mit Schwierigkeiten hatte es natürlich immer schon gegeben, aber die Zahl nahm damals zu und das durchschnittliche Niveau dessen, was Grundschul Kinder konnten, nahm deutlich ab. Für manche Wissenschaftler, wie z. B. Manfred Spitzer lagen die Ursachen hauptsächlich im frühen und exzessiven Umgang mit digitalen Medien. Aber daran glaubte ich nicht – jedenfalls nicht so ausschließlich, die Gründe für die schwierige Lage waren komplexer.

Dazu kam, dass damals Schulen nur in kleinen Bereichen selbständige Entscheidungen treffen durften. Das Kultusministerium, die Schulverwaltung und -aufsicht waren nicht streng, aber dennoch hierarchisch gegliedert. Die Veränderungsprozesse wurden »von oben« geplant und durchgeführt – von Menschen, die vielleicht früher einmal in einer Schule unterrichtet hatten – oder auch gar nie. Echte Dialoge gab es nur am Rande. Die »Schulleiter-Dienstbesprechungen« hatten oft sehr interessante Themen, gute Referenten für Vorträge, aber wirkliche »Besprechungen« gab es nur in kleinen Teilen oder in anderen Runden. Am Ende meiner aktiven Zeit waren wir Lehrer mit so vielen Dingen beschäftigt, die nicht zur Qualität der unterricht-

lichen Arbeit beitragen, dass die Leistungen der Schülerinnen und Schüler vermutlich auch deshalb schwächer wurden – jedenfalls die, die man messen kann (und die anderen, die subjektiv wahrgenommenen auch).

Hier ein Schaubild des Kultusministeriums/SSA Künzelsau aus dem Jahr 2019 als eine »Qualitätsoffensive« gestartet wurde, nachdem sich Baden-Württemberg im Ranking schulischer Leistungsvergleiche verschlechtert hatte:



aus einer Präsentation vom Oktober 2019:  
Gesamtstruktur der Qualitätsoffensive mit KM, IBBW, ZSL, RP, SSÄ und Schulen

Sie sehen, ihr seht: Die Schulen sind unten, das Kultusministerium ist oben. Die Schulen haben die ganze »Last der Behörden« über ihnen zu tragen. Lustig an der Darstellung ist, dass das KM der Schulaufsicht gar nicht übergeordnet zu sein scheint, der Balken ist zu kurz. Die Regierungspräsidien und Schulämter hätten also eigentlich machen können, was sie wollten ... z. B. auf den Behördentischen Tango tanzen!

Jedenfalls kam dann die Corona-Krise ... Und die Erfahrungen mit dieser Krise und die daraus folgenden Übertragungen für den Umgang mit der weit schwierigeren Klima-Krise führten in den auf 2020 folgenden Jahren dazu, dass in vielen gesellschaftlichen Bereichen wirkliche Reformen angegangen wurden und auch gelangen!

Im Bildungsbereich und überhaupt im Land waren dazuhin zwei personelle Veränderungen hilfreich, die sich im Nachhinein betrachtet als ausgesprochen glücklich erwiesen:

Erstens: Die 2019 neu ernannte Schulamtsleiterin des Staatlichen Schulamts Künzelsau – Bettina Hey – wurde im Jahr 2022 Kultusministerin – und zwar als erste parteilose Kultusministerin Baden-Württembergs. Im Gegensatz zu verschiedenen ihrer Vorgänger\*innen verstand und versteht sie etwas von der Bedeutung gut strukturierter Kommunikation auf Augenhöhe. Gleich zu Beginn ihrer Amtszeit baute sie also die Struktur des gesamten Bildungssystems in Baden-Württemberg um und stellte die Schulen ins Zentrum (bzw. nach oben).



*Kultusministerin Hey neben Ministerpräsident Kretschmann, Juli 2022<sup>†</sup>*

Die Eigenständigkeit und Entscheidungsfreiheit der Schulen wurden enorm ausgebaut, Schulverwaltung, IBBW und ZSL wurden zu echten »Unterstützungssystemen« und die Schulaufsicht wurde so verschlankt, dass sie nur darauf zu achten hatte, dass die Schulen verfassungskonform arbeiten, dass also keine Sekten oder fundamentalistischen Gruppen Schulen betreiben oder Unterricht beeinflussen können – und dass jede/r Schüler\*in ihr/sein Recht auf Bildung angemessen wahrnehmen kann.

Jede Schule darf seitdem eigene pädagogische Konzepte entwickeln und Wege gehen, wenn sie sich im Rahmen der neuerdings sehr schlanken Bildungspläne und Verordnungen bewegen. Das ZSL arbeitet jetzt Fortbildungs-Konzepte aus, für die sich Kolleg\*innen und Schulen bewerben, wenn sie daran teilnehmen wollen, weil sie diese für hilfreich ansehen. Dadurch ist echter Dialog entstanden. Die Schulen stellen ihr pädagogisches Personal selbst an, das ihnen im Rahmen der vom Bildungsministerium zugewiesenen Ressourcenberechnungen zusteht.

Die Kultusministerin hat gegenseitige Schulbesuche als neue Evaluations-Formate möglich gemacht und: Der intensive »Blick über den Tellerrand« bewährt sich.

Weitere entscheidende Schritte der Bildungsreform des Landes wurden dadurch möglich, dass Hermann-Josef Pelgrim 2024 Ministerpräsident geworden war. Der ehemalige OB von Schwäbisch Hall hatte sich nach einer Erholungspause als SPD-Spitzenkandidat für die Ministerpräsidentenwahl aufstellen lassen und hatte im Land ein ähnliches Wahlergebnis geschafft wie die SPD bei der Hamburger Wahl im Februar 2020. Jahrelang war ja kontrovers über die Frage diskutiert worden, ob die Schulsystem-Frage wirklich für gute Entwicklungen der Schüler\*innen und Schüler relevant wäre. Ministerpräsident Pelgrim hatte – in Absprache mit seiner Kultusministerin – die Frage mit ja beantwortet, weil die komplizierten Übergangsprozesse und die eigentlich unnötige Selektion in frühen Jahren sehr viel Reibung verursacht hatte. Das war für eine gute Arbeit der Schüler\*innen mit ihren Lehrer\*innen nicht förderlich.

---

<sup>†</sup> Fotomontage von T. H. , 2020



*Kultusministerin Hey neben Ministerpräsident Pelgrim, September 2024  
– offensichtlich altern beide kein bisschen! Wie machen die das?<sup>‡</sup>*

Die gemeinsame Schul- und Lernzeit wurde unter der Führung und Moderation der beiden verlängert und die vorher sehr unübersichtlichen Schulabschlüsse wurden hin zu einem klaren, einfachen und gut strukturierten modularen System von Abschlüssen verändert. Alle personellen Ressourcen, die die Schulen betreffen – auch die Ressourcen für Hilfsysteme für Kinder mit besonderen Bedarfen – wurden im Bildungsministerium gebündelt. Durch diese Maßnahmen konnte die Komplexität der schulischen Arbeit vor Ort deutlich reduziert werden. Die in der Schule tätigen Pädagog\*innen hatten mehr Zeit für die Arbeit mit ihren Schüler\*innen und ein Schritt in Richtung »Schule für alle«!

Um auch dauerhaft in vernünftigen pädagogischen Fahrwassern zu fahren, hatte die Landesregierung von Ministerpräsident Pelgrim es 2026 geschafft zu einem wichtigen Konsens im Land zu kommen: Das Bildungsministerium wurde vom parteipolitischen Tagesgeschäft abgekoppelt. Das Ministerium arbeitet seit vier Jahren ohne Politiker in der Amtsführung. Ideologische Diskussionen, »Änderungen der Grundausrichtung« alle fünf Jahre usw. kommen – jedenfalls im großen Stil – nicht mehr vor. Die im Landtag vertretenen Parteien sind jetzt nur noch im Beirat des Ministeriums vertreten – als Schnittstelle zur aktuellen politischen Diskussion. Die Arbeit des Ministeriums ist im Wesentlichen auf die Schaffung guter und sinnvoller Rahmenbedingungen für selbständige pädagogische Entscheidungen vor Ort ausgerichtet und achtet darauf, dass Lehrer\*innen und Lehrer in einem solide abgesicherten, aber nicht überregulierten juristischen Rahmen ihre Arbeit tun können. Einfach und trotzdem gut.

Innerhalb dieser Rahmenstrukturen haben die Schulen jetzt – wie gesagt – viel Eigenständigkeit bekommen. Den Schulen und allen, die darin arbeiten und lernen, wird neuerdings etwas zugetraut.

Fazit: »Wer's glaubt, wird selig!«

---

<sup>‡</sup> Fotomontage von T. H. , 2020

## Eigenständige Schulen

- ausgestattet mit eigenem Budget
- treffen selbst alle Personalentscheidungen im Rahmen der ihnen zugeteilten Ressourcen
- treffen selbst alle pädagogischen Entscheidungen im Rahmen der gültigen Bildungspläne und Verordnungen

werden unterstützt von:

### Kultusministerium (mit ZSL, IBBW)

- Organisation der Lehrerbildung
- Entwicklung von Fortbildungsformaten  
→ Angebote für Schulen
- Berechnung und Zuweisung der personalen Ressourcen (Lehrer\*innen, Leitungsteams, Unterrichtsbegleitungen, Schulsozialarbeit, Gesundheitsdienst, Verwaltungsassistenten, ..)
- Entwicklung schlanker Bildungspläne, Koordination dieser sowie modularer Bildungsabschlüsse mit den anderen Bundesländern
- Organisation der wissenschaftlichen Begleitung
- Entwicklung von Evaluationsformaten  
→ Angebote für Schulen

### Kommune

- Planung, Organisation und Verwaltung der räumlichen und sächlichen Ressourcen
- Schulentwicklungsplanung/Koordination mit Nachbarkommunen
- Mitsprache bei Besetzung der Leitungsteams

### Regionale Schulverwaltung

- schlanke Schulaufsicht
- Organisation der Kommunikation/des Austauschs zwischen den Schulen
- Überörtliche Beratung:
  - pädagogisch
  - sonderpädagogisch
  - psychologisch
  - Gesundheitsprophylaxe/medizinisch
- Mitsprache bei Besetzung der Leitungsteams



Bildungsministerium  
Baden-Württemberg, 2025

§

**Zurück ins Jahr 2020:** Meine ehemalige Schülerin Mira, hat in ihrem 1. Schuljahr in einem Referat mal über ihren Opa erzählt, er sei »Rentner« und das komme ja von »rennen«. Und das würde auch wirklich stimmen, er renne den ganzen Tag lang rum. Gut, dass ich Beamter bin und ab 1. August eine Pension und keine »Rennte« bekomme. Also kann ich mich auch im Ruhestand mal auf die Corona-Bank legen, obwohl ich mich ja eigentlich »im Ruhestand« befinden sollte.



Vielen Dank für alles – und auch fürs Durchhalten bei diesem lang geratenen Text. Ich wünsche Ihnen und euch eine gute Zeit! Herzliche Grüße!

Thomas Helmke

<sup>§</sup> »Fälschung« von T. H. in 2020, aber in »echter« Absicht!