

# „Wir haben ein Handlungsdefizit“

Kein Vertrauen, keine gelebten Beziehungen, kein echtes Feedback: Was an den meisten Schulen schief läuft, lässt sich auch in vielen Unternehmen konstatieren. *Margret Rasfeld* kämpft seit Jahren für eine neue Schule. Gespräch mit einer unermüdlichen Visionärin.

Von **Jan C. Weilbacher**

*Wenn man das Gelände der Evangelischen Schule Berlin Zentrum betritt, ist man erst einmal etwas enttäuscht: Das soll die berühmte Schule sein? Das Gebäude, in dem sich Margret Rasfelds Büro befindet, hat sicherlich schon bessere Tage gesehen. Etwas runtergekommen sieht es aus, voller Graffiti. Was fehlt, ist Geld. Doch anscheinend ist das gar nicht so entscheidend, um einen zukunftsweisenden Lernort zu schaffen. Margret Rasfeld kommt aus dem Ruhrgebiet. Je länger das Gespräch dauert, lässt sich das besser raushören.*

**In dem Film *Kompetenzen für die Arbeitswelt Ihrer Initiative Schule im Aufbruch* sagt eine Schülerin: „An vielen Schulen geht es ja nur um Mathe und ähnliches. So viel Mathe braucht man aber gar nicht fürs Leben.“ Hat sie Recht?**

Der Grundstoff bis Klasse 10 gehört meiner Meinung nach zur Allgemeinbildung. Ich denke aber nicht, dass alle bis zum Abitur Mathe machen müssen. Warum soll man es nicht abwählen dürfen und stattdessen Entrepreneurship oder etwas anderes belegen? Wichtiger als die Frage „Welches Fach brauchen wir wie lange und welchen Inhalt soll es haben?“ ist die Frage nach dem „Wie“ des Lernens und der Vernetzung von Wissen. Der Umgang mit Komplexität ist eine der großen Herausforderungen in der globalisierten Welt. Schule ist allerdings ein Ort, an dem junge Menschen Zerstückelung lernen.

**Was heißt Zerstückelung?**

Der typische Schultag eines Kindes ist aufgeteilt in Einzelfächer, die nichts miteinander zu tun haben. Es gibt kaum Interdisziplinarität, die ein Kernelement von Innovation und Kreativität ist. Und 95 Prozent des Erlernten vergessen die Schüler sehr bald wieder.

**Was hat Schule allgemein für eine Aufgabe?**

Die Aufgabe von Schule im 21. Jahrhundert ist es, starke Persönlichkeiten zu entwickeln. Die mit Gemeinsinn und Handlungsmut Verantwortung übernehmen, die sich einmischen, die überhaupt handeln – wir haben ein Handlungsdefizit. Wir haben riesengroße gesellschaftliche Herausforderungen und sitzen fast alles aus. Wir müssen junge Menschen zum Handeln befähigen und dafür sorgen, dass sie ihre Begeisterung und die Lust am Lernen nicht ver-

lieren. Schule sollte die Offenheit von jungen Menschen fördern und sie in die Lage versetzen, sich Informationen zu beschaffen. Sie muss einen Raum bieten, in dem Zukunftsgestalter heranwachsen können.

**Und diese Aufgabe wird von den Schulen momentan eher schlecht wahrgenommen?**

An den meisten Schulen steht die Wissensvermittlung im Fokus. Und Schule in Deutschland hat heute immer noch Selektionsfunktion. Sie teilt die jungen Menschen in Gewinner und Verlierer.

**Warum ist das immer noch so?**

Es liegt vor allem daran, dass wir keine kulturelle Leitidee haben, keine große Bildungsidee. Und es liegt daran, dass in unserem föderalen System die Bundesländer die Hoheit über die Bildung haben und eigenständig entschei-

den. Und bei diesen Entscheidungen geht es in der Regel wenig um Kinder und Bildung. Man orientiert sich auch nicht daran, was wir heute über das Lernen wissen. Es geht häufig um parteipolitische Auseinandersetzungen und Besitzstandswahrung.

**Aber legen viele Eltern nicht auch Wert auf diese Selektion?**

In gewissen Milieus ja. Wir konnten bei einigen Reformprojekten in Deutschland, zum Beispiel beim längeren gemeinsamen Lernen in der Hamburger Grundschule, sehen, dass sich die akademische Mittel- und Oberschicht in der Tendenz entsolidarisiert. Dieser Trend setzt sich seit Jahren fort, wie Wilhelm Heitmeyer in seinen Studien *Deutsche Zustände* gezeigt hat. Dabei ging es aber nicht um die Frage, wie eine andere Schule aussehen kann. Einfach nur die Grundschule zu verlängern und ansonsten alles zu belassen, hat im Hamburger Fall alte Muster bedient. Schule muss neu erfunden werden. Dann überwinden wir auch den selektiven Geist in der Bildungsdebatte.

**Ist das auch eine Frage von Ressourcen?**

Es ist eine Frage von Mut und Haltung. Und man muss in der Lage sein, sich eine andere Art von Schule überhaupt vorzustellen. In Deutschland wird immer wieder nur das Bestehende verbessert. Wir müssen jedoch von *Best Practice* zu *Next Practice* kommen. Dann können wir auch die Eltern gewinnen.

**Die Unternehmen dürften doch ebenfalls ein großes Interesse am Wandel haben, schließlich beklagen sie sich, dass Schul- und Bachelor-Absolventen häufig zu wenig Persönlichkeit, zu wenig Eigeninitiative und Veränderungsbereitschaft mitbringen. Warum geht es nicht schneller voran?**

Weite Teile der Wirtschaft sind von einer neuen Art von Schule überzeugt. In der Öffentlichkeit wird aber leider oft noch anderes kommuniziert, nämlich dass die Schüler zu schlechte Deutsch- und Mathekenntnisse mitbringen. Damit wird das alte System gestärkt.

## Margret Rasfeld

Bereits seit 2007 entwickelt Margret Rasfeld das international viel beachtete Schulkonzept der Evangelischen Schule Berlin Zentrum, in der eine neue Schul- und Lernkultur gelebt wird. Die Schule ist eine der Organisationen, die in dem Bestseller *Reinventing Organizations* von Frederic Laloux vorgestellt werden, was Margret Rasfeld auch in HR-Kreisen bekannt gemacht hat. Sie ist Gründerin der Initiative *Schule im Aufbruch*, die Menschen unterstützt, die ihre Schule zu einem Lernort der Potenzialentfaltung transformieren wollen ([www.schule-im-aufbruch.de](http://www.schule-im-aufbruch.de)). 2014 erschien von Stephan Breidenbach und ihr ein Buch zum Thema: *Schulen im Aufbruch. Eine Anstiftung*. Im Sommer wird die Bildungsinnovatorin die Schulleitung abgeben und sich allein der Initiative widmen.

Moderne Unternehmen fokussieren sich zunehmend auf den Menschen und seine Potenziale, und sie verabschieden sich von Top-Down-Kulturen. Wertschätzung und Beziehungen werden wichtiger. Auch Schulen müssen sich in diese Richtung verändern. Es geht insbesondere um Potenzialentfaltung und das Vertrauen in die Schüler. Lehrer müssen heute loslassen können, Abschied nehmen davon, alles kontrollieren und steuern zu wollen. Sie müssen sich auf Veränderungen einlassen, deren Ausgang sie nicht voraussehen können. Das gilt auch für Mitarbeiter und Führungskräfte in Unternehmen.

### **Hat Schule auch die Aufgabe konkret auf die Arbeitswelt vorzubereiten?**

Bildung ist ein Wert an sich und sollte nicht instrumentalisiert werden. Aber Unternehmen und Schule stehen vor ähnlichen Herausforderungen.

### **In Ihrer Schule gibt es Fächer, die Verantwortung und Herausforderung heißen. Was passiert da?**

Verantwortung lerne ich nur, indem ich Verantwortung übernehme und nicht, indem ich ein Buch darüber lese. Deshalb haben wir ein solches Fach eingeführt. Jeder sucht sich eine verantwortungsvolle Aufgabe im sozialen oder im Umweltbereich. Das kann zum Beispiel eine Mitarbeit in einer Grundschule sein, im Sportverein, im Senioren- oder Flüchtlingsheim. Das Fach wurde bereits 1998 an meiner alten Schule von Schülern erfunden und hat einen Umfang von etwa zwei Stunden in der Woche.

### **Die Kinder kümmern sich selbst darum?**

Ja, im Alter von 12 oder 13 Jahren gehen sie zwei Jahre einer Verantwortung nach. Sie schauen, was sie interessiert, bewerben sich alleine und überzeugen. In den Einrichtungen, oder wo auch immer sie sich engagieren, spüren sie dann: Ich bin wichtig, auf mich kommt es an. Das tut ihnen gut. Sie erleben sich als selbstwirksam.

### **Ist Verantwortung ein Pflichtfach?**

Natürlich. Es ist mindestens so wichtig wie kognitive Schulfächer. Es ist eines unserer wichtigsten Fächer – und eines unserer beliebtesten. Verantwortung ist Herzensbildung.

### **Und was ist der Inhalt des Faches Herausforderung?**

Das geht im Zutrauen noch weiter. Die Schüler verlassen drei Wochen lang Berlin und suchen sich eine persönliche Herausforderung – meistens in der Gruppe. Die drei Wochen müssen sie mit 150 Euro bestreiten.





Margret Rasfeld auf dem Hof ihrer Schule.

### Wie trainieren die Schüler bei Ihnen Selbstverantwortung?

Manche haben nur drauf gewartet, andere wiederum müssen Selbstverantwortung erst einmal mühsam lernen. Bei uns müssen die Schüler sich fast komplett selbst organisieren. Wir unterstützen sie dabei. Sie entscheiden aber zum Beispiel selbst, wann sie die Tests schreiben. In ihrem Logbuch halten sie fest, was sie gemacht haben und schätzen sich selbst ein. Sie geben sich ein Wochenziel und schreiben auf, worauf sie stolz sind. Und dann gibt es einmal die Woche ein Feedback-Gespräch mit dem

### Sie gehen ohne Erwachsenen?

Es ist immer eine Person dabei, die über 18 ist. In der Regel sind es angehende Lehrer, Erzieher oder Sozialarbeiter. Auch sie machen durch die Begleitung der *Herausforderung* wertvolle Erfahrungen, die sie in ihrem Studium so nicht kriegen.

### Können Sie mal ein Beispiel nennen?

Zum Beispiel ist eine Gruppe mit dem Fahrrad nach Dänemark gefahren, wo sie an einer Schule zehn Tage lang den Deutschunterricht unterstützt haben. *Herausforderung* ist unser wichtigstes Fach, weil man lernt, mit Unsicherheiten umzugehen. Es läuft nicht alles nach Plan, die Schüler scheitern auch mal. Sie entwickeln Eigeninitiative, Handlungsmut, Frustrationstoleranz, Empathie, Unternehmensgeist und lernen, gemeinsam im Team zu wirken. Wenn es einen Streit in der Gruppe gibt, muss man das ausdiskutieren und kann nicht einfach abhauen.

### Was sind noch zentrale Elemente Ihres Lernkonzepts?

Ein zentrales Element sind die Strukturen, die wir haben. Wir wissen heute, dass Lernen über Beziehungen stattfindet. Die meisten weiterführenden Schulen sind aber so organisiert, dass Beziehungen verhindert werden. Wenn ein Lehrer an einem Tag in sechs verschiedene Klassen laufen muss und über 100 Schüler unterrichtet, wird es systematisch erschwert alle Schüler wirklich kennenzulernen und individuell zu fördern. Bei uns haben die Lehrer weniger Klassen, in der Regel nur drei. Und mit denen verbringen sie viel Zeit. So können sie Beziehungen aufbauen, Schüler wertschätzen. Wertschätzung ist die Grundlage für Motivation. Ein zweites Element sind unsere Lehrer-Teams, die sich aus den Lehrern von insgesamt drei Klassen bilden. Jede Klasse hat zwei Klassenlehrer. Ein Team besteht also aus sechs Lehrern. Die treffen sich regelmäßig, tauschen sich aus und planen zusammen. Diese Teams sind für die Lehrer eine Art Heimat.

Was uns außerdem wichtig ist, ist das Thema Diversity. Wir trennen unsere Schüler nie nach Leistung. Und wir durchmischen die Jahrgänge. Jeweils drei Jahrgänge lernen zusammen. Wir setzen zudem stark auf Selbstorganisation. Jeder kann jeden Morgen entscheiden, in welchen Raum und damit welches Fach er oder sie lernen will. Der Lehrer, der dabei als Coach und Lernbegleiter fungiert, hat nie dieselbe Klasse vor sich, wodurch er nicht im Muster des Wissensvermittlers verharren kann.

jeweiligen Coach. Jeder Lehrer ist nämlich auch Coach für jeweils 13 Schüler. Wenn ein Schüler sich noch nicht so gut selbst organisieren kann, findet er Unterstützung bei dem Lehrer.

### Gibt es Noten bei Ihnen?

Zum Glück erst ab Klasse 9. Gute Lehrer sind Schatzsucher und nicht Defizitnachweiser. Noten halten uns in alten Mustern von Bewertung statt individuellem Feedback. Die auch im Arbeitsleben verbreitete Angst, Fehler zu machen, ist eine Folge der ständigen Bewertung durch Ziffern in unseren Schulen. Noten haben negative Auswirkungen auf die Lernmotivation von Leistungsschwächeren und sie beschädigen die Kraft intrinsischer Motivation, auch bei den Leistungsstärkeren.

### Welche Art von Lehrer brauchen Sie?

Die Lehrer werden immer noch als Fachwissensvermittler ausgebildet. Das reicht weder für die alte Schule, noch für die neue.

### Haben Sie viele Quereinsteiger?

Wir haben einige, die meisten kommen allerdings direkt von der Universität. Wir müssen halt viel nachqualifizieren. Es ist natürlich gut, wenn die Lehrer in ein System kommen, das schon funktioniert. Wichtig ist, dass sie dann die richtige Haltung annehmen – zum Beispiel statt defizitorientiert stärkenorientiert zu denken. Ein Problem der derzeitigen Ausbildung an den Hochschulen ist, dass die angehenden Lehrer nicht lernen, eine Gruppe zu führen. Sie lernen nicht, Führungskraft zu sein.

### Wie sollte eine Schule anfangen, wenn sie sich verändern will? Was wären die ersten Schritte?

Zuerst geht es darum, ein Bewusstsein zu schaffen. Wir wissen, was Menschen brauchen, um gesund aufzuwachsen. Verstehbarkeit, Gestaltbarkeit und Sinnhaftigkeit müssen in der Schule gegeben sein. Schule ist jedoch oft so organisiert, dass das unterlaufen wird.

Eine Vision zu entwickeln und die zu verfolgen, das erzeugt eine starke Herzensenergie. Wenn die Vision groß ist, können die konkreten Schritte klein sein: Wie bauen wir eine Schule, in der die Lehrer wirklich in Beziehung zu den Schülern gehen können? Eine Schule, wo Wertschätzung eine große Rolle spielt. Wo Schüler selbstorganisiert lernen können. Eine Schule, wo es Freiraum gibt für Pro-

jektarbeit, wo sich Kreativität entfalten kann und wo das Lernen im Leben zentral verankert ist.

**Können Kinder in Schulen in sozialen Brennpunkten auch selbstorganisiert arbeiten? Dort muss häufig eine hohe Integrationsleistung erbracht werden.**

Ja, eine enorme und ich habe große Hochachtung vor den Kollegen. Wenn Sie Kinder auf dem Spielplatz beobachten, sehen Sie, dass alle begeisterungsfähig sind, alle lernen und spielend ausprobieren wollen. Die Integrationsleistung ist umso leichter, je stärker man in Beziehung gehen kann zu den Schülern, in individuelle Förderung. Wichtig ist, so früh wie möglich umzusteuern, ab der ersten Klasse. Ich nenne Ihnen ein wunderbares Beispiel: Die Grundschule *Kleine Kielstraße* im tiefsten Norden von Dortmund. Die haben Allianzen mit verschiedenen Institutionen geschmiedet, die auf dem Schulgelände vertreten sind. Die laden vor dem Schulstart die Eltern der Kinder ein, veranstalten ein Fußballturnier mit den Vätern, es wird Essen mitgebracht, die Mütter sind ein halbes Jahr vor der Einschulung der Kinder in der Schule. Es wird von Anfang an daran gearbeitet, Vertrauen aufzubauen. Eltern bieten Gruppen an für andere Eltern. Die Kinder arbeiten dort sehr selbstständig. Und obwohl diese Grundschule sich in einem sozialen Brennpunkt befindet, haben sie eine Weiterempfehlungsquote fürs Gymnasium von 60 Prozent.

**Im Mai findet in Berlin der Kongress *Global Goals Curriculum* statt, der von Ihrer Initiative und der Humboldt-Universität veranstaltet wird. Können Sie sagen, was da passieren wird?**

Das kann ich. Alle Mitgliedsstaaten der Vereinten Nationen haben im vergangenen Jahr im September 17 Ziele zur weltweiten ökonomischen, ökologischen und sozialen Entwicklung beschlossen. Die Ziele sollen 2030 erreicht werden. Das ist in 14 Jahren. Bis dahin

brauchen wir eine Transformation der gesamten Gesellschaft: weg von einem überhöhten Konsum, mehr Kooperation statt Konkurrenz, weg von dem „Höher, schneller, weiter“ zu einem nachhaltigen und verantwortungsvollen Handeln. Und der Anfang für diese

Entwicklung beginnt in den Schulen. Bereits seit 1996 ist klar, wie die Schulen aussehen müssen, um diese Ziele zu erreichen. Eine hochrangige Forschergruppe hat das für die UNESCO damals erarbeitet. Dieses Konzept zur Neuausrichtung des Curriculums steht auf vier Säulen: Lernen, Wissen zu erwerben; Lernen, zusammen zu leben; Lernen zu handeln; Lernen zu sein. Danach arbeiten auch wir und *Schule im Aufbruch*. Es ist ein großes Thema, das aber der einzelne Lehrer nicht mitbekommt. Deshalb wollen wir mit dem Kongress Menschen zusammenbringen – interdisziplinär und international. Es geht darum, zunächst einmal ein Bewusstsein zu schaffen, dass wir neue Formen des Lernens brauchen. Darüber wollen wir diskutieren und die Ergebnisse in die Welt bringen: Wie muss Schule aussehen, um Zukunftsgestalter hervorzubringen? Welche Inhalte sind nötig? Und welche Art von Allianzen brauchen wir – beispielsweise zwischen Schulen und Unternehmen?

**Welche Entwicklung müsste eintreten, damit Sie einigermaßen zufrieden sind?**

Die Utopien von heute sind die Wirklichkeiten von morgen. Von Joseph Beuys stammt die Einsicht: Wir bekommen nur dann die Zukunft, die wir uns wünschen, wenn wir sie selbst erfinden. Erfinden wir die Schulen der Zukunft. Jetzt ist die Zeit reif. Und wenn es in der Wirtschaft, insbesondere bei den Personalern, ein Interesse gebe, aktiv mitzuarbeiten an dem Thema Bildung und die Bereitschaft, gemeinsam zu überlegen, wie wir „die neue Schule“ noch mehr in die Breite kriegen, wären wir einen großen Schritt weiter. •

## Die Konferenz

Vom 4. bis 6. Mai findet die Konferenz *Global Goals Curriculum* in Berlin statt – die Konferenz für die Zukunft des Lernens. Veranstalter sind die Initiative *Schule im Aufbruch* und die *Professional School of Education* der Humboldt-Universität zu Berlin. Es sollen neue Formen des Lernens und Zusammenarbeitens erforscht werden. Im Zentrum stehen Fragen wie „Welches Curriculum benötigen wir, um Zukunftsgestalter auszubilden und die *Global Goals* umzusetzen?“. Die *Global Goals* sind die im September 2015 von der UN verabschiedeten globalen Ziele. Als Redner treten unter anderem der Hirnforscher Joachim Bauer und der Zukunftsforscher Matthias Horx auf.

[www.globalgoalscurriculum.org](http://www.globalgoalscurriculum.org)

Anzeige

# Finden Sie die besten Talente

# SRA

SOCIAL RECRUITING DAYS

BERLIN

13/14 September

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

