

Uli Marienfeld

# Offene Türen

Vom gelingenden Leben  
im schulischen Alltag

**HERDER** 

FREIBURG · BASEL · WIEN



**MIX**  
Papier aus verantwortungsvollen Quellen  
**FSC® C014496**

Aktualisierte Neuauflage 2022

© Verlag Herder GmbH, Freiburg im Breisgau 2020

Alle Rechte vorbehalten

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

Umschlaggestaltung: Verlag Herder

Umschlagmotiv: Sara Marienfeld, Halle an der Saale

Alle Fotografien im Innenteil: © privat

Satz: ZeroSoft, Timisoara

Herstellung: GGP Media GmbH, Pößneck

Printed in Germany

ISBN Print 978-3-451-03360-5

ISBN E-Book 978-3-451-82737-2

# Inhaltsverzeichnis

Vom gelingenden Leben im schulischen Alltag .....	11
Offene Türen .....	13
Türen, die sich mir in Schule, Studium und Referendariat öffneten .....	21
68er-Spätlese – Meine Schulzeit in Berlin (West) 1966–1978	21
Wissenschaftliche Hilfskraft, Mentor, Schulleiter, Held – Frido Pflüger, SJ .....	26
Ein Exkurs: Summerschool 1980 in Cortland, NY (USA) .....	28
Spätere Begegnungen mit Frido Pflüger .....	30
Wohlthuende Menschlichkeit im schulischen Alltag – Günter Löhr .....	33
Promotionsstudium an der Deutschen Sporthochschule Köln (2004–2010) .....	39
Schüler*innen Türen öffnen. ....	45
Beziehungspädagogik der geöffneten Tür .....	45
Transparente Strukturen schaffen – Spontan Zeit für Einzelne haben .....	55
Einfach Spaß beim Fußballspielen haben .....	57
„Alte Herren“ – Ein Schüler lässt ein Fach neu aufleben; Eltern unterstützen großzügig .....	58
Resonanzräume schaffen .....	64
Heterogenität ist normal – Unterschiedliche Lernwege ermöglichen .....	65
Alternative Formate ermöglichen vielfältige Erfahrungen ..	74
LAK – Tage für Lern- und Arbeitskompetenzen, ARS VIVENDI, Expert*innentage .....	75

Projektkurse .....	76
Herausforderung .....	78
Projekt Verantwortung .....	78
Auslandsaufenthalte in der Oberstufe.....	79
Projektwochen .....	80
Pulsare .....	81
<b>Reisen erweitern den Horizont.....</b>	<b>87</b>
Die Abiturjahrgänge 1991 und 1994 .....	90
Beppo, der Busfahrer .....	101
Renovieren in Graz .....	108
Flops – oder was nicht unbedingt passieren muss .....	109
Schüleraustausch mit einer arabischen und einer jüdischen Schule in Israel (2015).....	112
Die Gerechten unter den Völkern – Gespräch mit Samuel Schidem über pädagogische Erinnerungsarbeit heute .....	116
Schüleraustausch mit einer arabischen Schule in Israel mit Exkursionen in die Negev und ans Rote Meer (2020) .....	120
<b>Lehrer*innen Türen öffnen.....</b>	<b>133</b>
Praktikant*innen und Referendar*innen willkommen heißen	133
Rhythmen, die Geborgenheit geben.....	138
Vielfältigen Unterricht ermöglichen .....	144
Heterogenität ist auch im Kollegium normal – Vom Ermöglichten unterschiedlicher Arbeitsrhythmen. ....	149
Zu verschiedenen Arbeitsstilen ermutigen.....	150
Verantwortung übernehmen lassen.....	151
Ausnahmen machen .....	153
Leitungskultur – Mit einem Team gemeinsam gestalten....	155
Wochenende der Neuen Oberstufe.....	160

„Entspann Dich – hier hast Du Welpenschutz!“ – Vom Umgang mit Fehlern .....	160
<b>Mit einem offenen Weltbild leben .....</b>	<b>165</b>
Ein offenes Gottesbild .....	170
Ein offenes Weltbild .....	172
Ein offenes Menschenbild .....	173
Türen schließen können .....	177
Dienen oder sich bedienen lassen .....	179
Verantwortung übernehmen .....	181
Einen breiten Rücken haben .....	183
Offenheit ermöglichen .....	185
A Fragrance of Grace .....	185
Die eigene Geschichte trotz aller Brüche als Glückfall verstehen können .....	186
 Tipps zum Weiterentdecken .....	 191
 Über den Autor .....	 197
 Über die Wegbegleiter*innen .....	 201
 Quellennachweise .....	 207
 Literatur .....	 208



*Anyone who does not believe in miracles,  
is not a realist.*

David Ben-Gurion



## Vom gelingenden Leben im schulischen Alltag

André Heller hat seine Heimat einmal als das „Land der unbegrenzten Unmöglichkeiten“ charakterisiert. Manches spricht dafür, über die deutsche Bildungslandschaft Ähnliches zu sagen. Allein die Tatsache, dass in sechzehn deutschen Bundesländern alle vier oder fünf Jahre vor Wahlen eine Veränderung verkündet wird, die nur selten inhaltlich solide vorbereitet oder nachhaltig angelegt ist, könnte einen in den Sarkasmus treiben. Ich habe mich für eine andere Perspektive entschieden. „Die beste Kritik am Schlechten ist die Praxis des Besseren“, hat Richard Rohr einmal formuliert.<sup>1</sup> Bei allen Defiziten, die ich in den Systemen verschiedener Bundesländer wie auch in der Praxis einzelner Schulen und meinem eigenen Tun erlebte, konnte ich doch immer auch offene Türen sehen. Bildung kann auch trotz Fehlern im System gelingen. Ich habe mich als Lehrer und Schulleiter darum bemüht, anderen solche Türen zu öffnen. DIE ZEIT hatte 2002 eine Serie „Schulmeister – Autoren preisen ihre Lehrer“, in der sich Redakteure positiv an Persönlichkeiten erinnerten, denen sie in ihrer Schullaufbahn begegnet waren.<sup>2</sup> Es waren ganz sicher keine fehlerfreien Menschen, sondern oft kantige Pädagog\*innen. Aber jede\*r von ihnen hat in dem bestehenden System Türen geöffnet, war ein Beispiel dafür, an das man sich offensichtlich noch nach Jahrzehnten erinnerte. Einzelne haben

---

<sup>1</sup> Richard Rohr, *Ins Herz geschrieben*. Freiburg i. Br. 2010, S. 220.

<sup>2</sup> Beispielsweise: Matthias Nass, *Revolution in Diepholz* vom 31. Oktober 2002. [https://www.zeit.de/2002/45/200245\\_c-lehrer-zeeb.xml](https://www.zeit.de/2002/45/200245_c-lehrer-zeeb.xml)

etwas möglich gemacht. „Autoren preisen ihre Lehrer“ ist eine der wenigen mir bekannten Ausnahmen, bei denen nicht die Schwächen des Systems kritisiert, sondern die Stärken des Einzelnen gelobt wurden.

In diesem Buch werde ich beispielhafte einzelne Anekdoten erzählen. An diesen sollen Leitlinien sichtbar werden, wie eine Schulkultur der Zukunft entwickelt werden kann. Es sind Erlebnisse aus mehr als 50 Jahren persönlicher Erfahrung als Schüler, Student, Referendar, Lehrer und Schulleiter. Diese Geschichten sollen Mut machen, einen Ethos zu entwickeln, in dem sich Möglichkeiten des Gestaltens entfalten können.

Anfangs werde ich davon schreiben,

- wie mir selbst Türen geöffnet wurden. (Kapitel 1)
- Danach beschreibe ich, wie man Schüler\*innen Türen öffnen kann. (Kapitel 2)
- Ich gehe auf die Chancen gemeinsamer Reisen ein. (Kapitel 3)
- Und ich skizziere Ideen, wie man Kolleg\*innen Raum geben kann. (Kapitel 4)
- Abschließen werde ich mit einigen Gedanken, welche Veränderungen wir als Pädagog\*innen in uns selbst zulassen können. (Kapitel 5)

Schule ist ein schöner Ort, an dem Leben gelingen kann.



Uli Marienfeld

## Offene Türen

Die Verwaltungsräume meiner Gießener Schule lagen im Souterrain. Auf beiden Seiten des fensterlosen Innenflurs lagen die Büros, sodass dort auch mitten am Tag die Beleuchtung eingeschaltet war. Als ich bereits wenige Tage nach dem Tod meiner Frau im Frühling 2003 wieder in die Schule kam, begrüßte mich ein Kollege mit den Worten:

„Schön, dass Du wieder hier bist. Jetzt fällt wieder Licht in den Flur, weil Deine Tür offen ist.“

Wenige Jahre später arbeitete ich in Düsseldorf in einem lichtdurchfluteten Neubau. Mein Büro war zum Innenhof verglast. Es lag zwischen dem Sekretariat – genauer gesagt der Teeküche – und dem Andachtsraum. Die Türen dorthin standen in der Regel ebenso offen wie die zum Flur. Als ich mit dem Licht-Künstler Mischa Kuball dort saß, meinte er:

„Uli, weißt Du, wie schön es ist, dass bei Dir alle Türen offen sind. Es gibt so viele Direktionszimmer, die Sackgassen sind.“

Vor wenigen Jahren hatte ich in Berlin ein Gespräch mit einem älteren Kollegen, der sich in vielem nicht verstanden gefühlt hatte. Irgendwann meinte er:

„Ich habe inzwischen viele Schulleitungen gesehen. Es gibt Türen, die sind ständig geschlossen. Wie gut, dass Deine immer offen ist.“

Rückblickend auf die eigene Schulzeit, das Studium in Tübingen, Graz, Cortland (USA), Braunschweig sowie später an der Sporthochschule Köln, das Referendariat in Braunschweig, meine Tätigkeiten an Schulen in Gießen, Düsseldorf und Berlin, scheint mir das Bild der offenen Tür passend dafür, wie ich die Welt gesehen habe, aber auch, wie ich versuchte, sie zu gestalten. Es war und bleibt ein Denken in Möglichkeiten. Ich wollte offene Türen sehen, wollte mutig durch sie neue Räume betreten. Es ging mir – und es geht mir bis heute – darum, eine Kultur zu kreieren, in der Entfaltungsmöglichkeiten für andere geschaffen werden – anfangs vor allem für Schüler\*innen, später als Oberstufen- und Schulleiter zunehmend auch für Kolleg\*innen bzw. für Schulen insgesamt. Manches mag sich in den letzten Jahrzehnten an unseren Schulen verändert haben, aber eine offene, zuversichtliche Perspektive war früher ebenso nützlich wie heute. Die Hattie-Studie<sup>1</sup> hat die Bedeutung der Persönlichkeit der Lehrenden wissenschaftlich fundiert erneut unterstrichen. Mit meinen Geschichten aus der Schule blicke ich dankbar zurück. Ich möchte Mut machen, mit Leidenschaft Lehrer\*in zu sein. Es ist meine Überzeugung, dass man in diesem Beruf nicht automatisch krankheitshalber frühpensioniert werden muss. Man kann über Jahrzehnte junge Menschen begleiten, von und mit ihnen lernen sowie dabei die Welt entdecken und mitgestalten. Es ist eine wunderbare Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen sowie das Leben in seiner Vielfalt in Gemeinschaft zu

---

<sup>1</sup> John Hattie, Visible Learning, New York, 2009

genießen. Der Soziologe Hartmut Rosa spricht von „Resonanz“<sup>2</sup>, einer lebendigen Begegnung, die etwas zum Schwingen bringt. Er verweist in einem weiteren Buch darauf, dass das Eigentliche „unverfügbar“<sup>3</sup> bleibt. Es geht also nicht darum, allgemeingültige Muster zu entwickeln, die dann irgendwo kopiert werden können. Es geht um den Resonanzraum Schule. Es geht um verantwortliches kreatives Gestalten in Situationen. Ich schreibe von meinem persönlichen Erleben. Vielleicht ermutigen diese Berichte einige – junge wie ältere – Kolleg\*innen, eigene mutige Erfahrungen zu machen.

Neben meinen eigenen Erinnerungen habe ich ehemalige Schüler\*innen und Kolleg\*innen gebeten, aus ihrer Perspektive einige Aspekte beizutragen. Viele haben sich Zeit genommen, Persönliches von sich mitzuteilen. Es ist ein großes Geschenk, mit diesen Menschen auch nach Jahren verbunden zu sein. Ihre Sichtweisen ergänzen das Bild. Ihre Gedanken verdeutlichen auch, dass es nicht um Fehlerlosigkeit oder Perfektion geht. Die Grundmuster unseres Handelns bleiben nicht unbemerkt. Oft sind es die kleinen, kaum beachteten Dinge, die wohltuend, ermutigend und horizonterweiternd wirken.

Die Wegbegleiter\*innen hatten keine inhaltlichen Vorgaben. Ihre Beiträge sind jeweils dort eingefügt, wo es mir passend schien. Sie sind jeweils kursiv gedruckt und grau hinterlegt. Ich bin sehr dankbar für diese Gedanken.

---

<sup>2</sup> Hartmut Rosa, Resonanz, Berlin, 2016

<sup>3</sup> Hartmut Rosa, Unverfügbarkeit, Wien/Salzburg, 2018

## **„eat the meat – spit out the bones“**

Ulli Falk, Kollege 2004–2016

*In jeder Rückschau lauert die Gefahr, mit verklärtem Blick und mit der unbewussten Neigung der Rechtfertigung das Bild der Ereignisse doch möglichst sanft zu zeichnen. Das galt schon früher und gilt heute in vielleicht noch deutlicherem Maße – jede Instagram Story als ein augmentierter Rückblick auf eine allzu wünschenswerte Welt. Wie Pippi Langstrumpf machen wir die Welt (und unsere Vergangenheit), wie sie uns gefällt. Wir überspitzen, lassen aus, bewerten gnädig oder streng. Wir dekonstruieren und erfinden unsere eigene Narration. In der Hoffnung, dass die eigene Bewertung das öffentliche Bild belegt und prägt.*

*Wie anders viele der Personen, die uns in den Büchern der Bibel begegnen. Keiner käme auf die Idee, bei Jakob, dem Betrüger, einen Gebrauchtwagen zu kaufen. So klar und scharf wird dort nicht nur sein Charakter umrissen, so einfach und lebendig werden auch die Umstände umschrieben, auf deren Hintergrund ein größerer Plan erkennbar wird. Wie bei dem Dichterkönig David. Er tritt uns eben nicht als der fehlerlose Held, sondern als runder Charakter entgegen: mit Brüchen in der Biografie, gebrochen an eigenen Ansprüchen, als denkbar unperfekter Sohn und unperfekter Vater, als unperfekter Ehemann und Vorgesetzter. Beste Gesellschaft in der wir – Uli und Ulli – uns befanden und befinden. In diesem Sinne bitte ich auch diesen Rückblick zu lesen. Zu lesen als Ereignisse, die in der Rückschau sicherlich gefärbt und zu unserer eigenen Narration geworden sind und mittlerweile für ihn und mich eine eigene Bedeutung entfalten. Im Februar 2016 trennten sich unsere gemeinsamen Wege und ich will versuchen, mei-*

*nen Freund und die gemeinsame Zeit der Schulleitung und Schulentwicklung zu umschreiben.*

*Unsere Wege haben sich im wahrsten Sinne des Wortes in Düsseldorf gekreuzt. Ullis Weg, die Oberstufe der Gesamtschule an der Fürstenberger Straße zu entwickeln, lief zunächst parallel zu meinem Weg, der taufrischen Gründung des Gymnasiums mit zwei winzigen fünften Klassen: kaum Berührungspunkte, kaum gemeinsame Zeiten, Kollegen und Themen. Sein Job war aus meiner Perspektive der Neugründung eine beneidenswerte Aufgabe: zum ersten Mal ein Abiturjahrgang, die Oberstufe mit neuen Ideen infizieren, Begeisterung säen, Kollegen inspirieren – und all das mit Ressourcen an erfahrenem Personal. Was wir machten, war zwar unterschiedlich, unsere Herangehensweise war dagegen sehr ähnlich: no nonsense, eat the meat – spit out the bones. Ein hohes Maß an Ambiguitätstoleranz: ohne alles schon zu haben oder das Terrain genau zu kennen, mutig sich auf Neues einlassen. Im Rückblick war dies ein Schlüssel der nahezu spannungsfreien Zusammenarbeit, in der wir einander nicht viel erklären mussten, sondern unausgesprochen ganz oft den gleichen Ansatz wählten. Unsere Herangehensweise war von gleichen Überzeugungen und Grundwerten geprägt: ein Glücksfall, der uns später mit Nicole Napiwotzki in einem externen Coaching genau so gespiegelt wurde – eine außergewöhnliche Konstellation, in der Leiterpersönlichkeiten sich ergänzen und eben nicht in Konkurrenz zueinander treten. Die fehlenden Reibungsverluste und die Konzentration auf die Vorwärtsbewegung sind wahrscheinlich der Grund dafür, dass wir die Pionierjahre mental und physisch halbwegs gesund überstanden haben. Im Zusammenspiel und mit dem Rückenwind des Schulträgers entstand reichlich positive Energie.*

*Die Pragmatik von Schulentwicklung hat die beiden zunächst parallelen Projekte nach wenigen Jahren zusammengeführt. Zwei Oberstufen waren keine Option, das Gymnasium arbeitete auf einen Neubau hin, die Gesamtschule brauchte Raum, in eine ge-regelte Vierzügigkeit hineinzuwachsen. Die Oberstufe zog in ge-mietete Kirchenräume. Genau dort fanden unsere Wege ihren ge-meinsamen Raum: in einem winzigen, dunklen Büro. Uli in der Doppelrolle als Direktor und als Leiter der Oberstufe, ich nach wie vor mit dem Aufbau der Sek. I beschäftigt.*

*Mitten im verzögerten Bau an der Buchenstraße habe ich ihn als einen Mann kennengelernt, dessen Charakter sich in den wesentlichen Zügen in den folgenden Jahren nicht änderte und dessen Handeln, wie kann es anders sein, gerade auch in seiner Widersprüchlichkeit Kraft gewann. Wie ein Oxymoron Gegensätze und Widersprüche vereint und zum Nachdenken anregt, so forderte Ulis Handeln und seine Persönlichkeit sein Umfeld ein ums andere Mal heraus und zwang viele von sei-nen Wegbegleitern, regelrecht nachzudenken, Stellung zu be-ziehen, Neuland zu betreten. Gegensätze und Widersprüche sind unangenehme Zeitgenossen. Wo wir sie im Gegenüber erkennen, sind diese immer auch ein ungnädiger Spiegel unse-rer eigenen Widersprüchlichkeit, das Ärgernis am Gegenüber vielleicht die Erkenntnis der eigenen Unzulänglichkeit.*

*Ich bleibe in den Bildern der Gegensätzlichkeit. Ulis Kom-munikation war in der barschen Sanftheit für die einen eine Einladung, sich zu engagieren und Potenziale zu entdecken, für andere brüskierend, unklar, Wischiwaschi. Warmherzig, groß-zülig und überschwänglich für die einen und narzisstisch, un-durchsichtig für die anderen, die eine heimliche Agenda witter-ten und nicht wussten, wo die Reise so genau hinging. Egal ob im persönlichen, mündlichen Kontakt oder schriftlich in Mails oder Artikeln und Berichten: immer geht und ging es ihm um*

*Schönheit, Staunen und darum, Begeisterung zu entfachen. Bis heute kommt kaum eine E-Mail von Uli ohne Bilder aus. Wasser, Sonne, Sonnenuntergang, Sonnenuntergang mit Wasser, Sonnenuntergang mit Wasser und in Berlin, Schönheit am Himmel, Schönheit am Straßenrand, spielende Kinder ...*

*Eine weitere Gegensätzlichkeit wird deutlich in der Art und Weise, wie Uli sein Amt der Schulleitung definiert hat. Wir füllen unsere Ämter, geben der Rolle, die wir einnehmen, ein Gesicht, wir werden mit der öffentlichen Wirkung unseres Amtes identifiziert und umgekehrt. Die Definition von Leitung ist für Uli zutiefst mit seinem Menschenbild und Gottesbild verbunden. Ich habe in der Zeit mit ihm und von ihm dienende Leiterschaft gelernt. Ermöglichungskultur als Paradigma: andere in die Lage versetzen zu glänzen, Plattformen bauen, Bühnen bieten, ganz egal ob Schüler oder Eltern oder Lehrer. Die Mitarbeiter werden nicht zu Erfüllungsgehilfen der Unternehmensziele. Sie sind nicht die Schachfiguren in einem strategischen Spiel. Es geht nicht darum, als Gewinner dazustehen. Dieser Ansatz tut jedem Gegenüber gut, weil er Raum schafft, und er ist gleichzeitig so radikal anders, dass er nicht oder oftmals falsch verstanden wird.*

*In dieser Rolle war es unvermeidlich, auch zur Zielscheibe zu werden. Enttäuschte Erwartungen, Eitelkeiten und Sachzwänge in dem schulischen Tagesbetrieb, Fehleinschätzungen, Naivität und auch Unerfahrenheit und unsere eigene Dummheit: alles zusammen reichlich Gelegenheit, charakterlich herausgefordert zu werden – und unsere Mitspieler herauszufordern. Wir haben uns damals versprochen, uns nicht auf Machtspiele einzulassen. Ein Feld, auf dem wir hoffnungslos unterlegen wären? Vielleicht schon, aber ganz sicher aus der tiefen Überzeugung, dass es der falsche Weg ist, der Samen von Bitterkeit sät und allzu viele Verletzungen und Verletzte*

*zurücklässt. Beziehungen sind wichtiger als Dinge. Menschen sind wichtiger als Projekte. Freunde sind wichtiger als unsere Dogmen, unsere vehement vorgetragenen Überzeugungen, die allzu oft den Test der Zeit dann doch nicht überstehen.*

*Ein weiterer scheinbarer Widerspruch, ein Gegensatz, der Uli und unsere gemeinsame Zeit ganz gut umschreibt, war auch in der Physis des großen Sportlers abzulesen; der humpelnde Starke. In all den Jahren habe ich Uli für seine Fitness und Physis bewundert und gleichzeitig hat er Jahr um Jahr um diese gerungen, hat mit Verletzungen und Schmerzen zu kämpfen gehabt. Im Rückblick sehe ich Uli als verwundeten Heiler; als jemand, der in und trotz aller offensichtlichen Schwächen und Unzulänglichkeiten in der Lage war, anderen Menschen Heilung anzubieten. Jemand, der in der Lage war, ein Habitat zu schaffen, in dem Seelen und Talente genährt werden, gesund werden, in dem Schüler und Kollegen Ruhe und neue Perspektiven finden konnten. Erstaunlich, wie der untalentierteste Gärtner auf Gottes weitem Erdkreis doch die Talente des großen Weltengärtners lebt, sich die Gummistiefel anzieht, sich die Hände dreckig macht, auch bei Regen pflanzt, düngt, jätet und sich kindlich, diebisch an Knospen, Blüten und den Früchten freuen kann. Erstaunlich.*

*Jeder Absatz ließe sich durch Anekdoten und Namen und Eindrücke ergänzen, aber das Gesamtbild bleibt – und stimmt: Es bleibt erstaunlich, dass unser Handeln trotz und mit all unseren Widersprüchlichkeiten ab und zu zum Segen wird. Mit den Brüchen unserer Biografie, gebrochen an den eigenen Ansprüchen, als denkbar unperfekte Menschen. Beste Gesellschaft, lieber Uli, in der wir uns befinden, und ein Auftrag an alle, die eigenen Unzulänglichkeiten nicht zur Begrenzung werden zu lassen.*