

Ein pädagogisches Konzept für Salem – ein Entwurf

1. Warum dieses Papier?

Salem steckt in einer Krise. Das bestätigte am Planungstag auch die Geschäftsführung. Es fehlt ein überzeugendes Konzept, wofür Salem steht; es fehlt an Pädagogik. Die Pläne des Vorstands bzw. der Geschäftsführung überzeugen die Mehrheit des Kollegiums und viele Außenstehende nicht. Aber alle Einwände gegen deren aktuelle Strategie stoßen auf taube Ohren.

Um es nicht beim „So nicht!“ zu belassen und dem Vorwurf der Destruktivität aus Nostalgie entgegenzutreten, skizzieren wir im Folgenden die Ansätze eines pädagogisches Konzepts, das u.E. in der Lage ist, die jetzt zerstreuten Kräfte Salems wieder zu sammeln und die Krise zu überwinden. In einer so traditionsbewussten Einrichtung wie Salem wird es nicht wundern, dass viele Elemente des Entwurfs einer Rückbesinnung auf Tradition und Bewährtes entstammen. Aber auch hier gilt das Zitat aus dem Film „Zu Ende ist alles erst am Schluss“: „Geht's mit der Gegenwart nicht mehr weiter, kommt die Zukunft aus der Vergangenheit.“

Salems internatliches Angebot galt jahrzehntelang als konkurrenzlos, ist es aber nicht mehr. Man braucht nur in die Liste außercurricularer Angebote an staatlichen Schulen zu schauen um zu erkennen, dass das Aktivitätenangebot kein Alleinstellungsmerkmal Salems mehr ist. Einzelne Ganztagsschulangebote können für Eltern eine realistische Alternative zur Internatserziehung bieten. Auch der demographische Wandel kann Auswirkungen auf die Nachfrage haben, auch wenn sich das Angebot Salems an einen so kleinen Teilmarkt richtet, dass man bei der Übertragung genereller gesellschaftlicher Trends sehr vorsichtig sein muss.

Wir sind dennoch davon überzeugt, dass Salem realistische Chancen hat, durch eine vertiefte Marktdurchdringung, durch Markterweiterung (Ausland) und durch eine Verbesserung seines „Produkts“ eine ausreichende Zahl von Schülern zu gewinnen, vorausgesetzt es gelingt uns, uns auf unsere Stärken zurückzubedenken, unser Profil zu schärfen und deutlich zu machen, welche Merkmale Erziehung im Internat einzigartig machen. Nur so können wir Eltern und Schülern ein Nutzenversprechen geben, das sie überzeugt. Wenig halten wir von nicht zu Ende gedachten Diversifizierungen, die Kräfte verzetteln und Konzentration behindern.

Neben den genannten Veränderungen auf dem Markt müssen uns pädagogische Herausforderungen beschäftigen, die aus gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Megatrends resultieren, von denen wir zwei eng zusammenhängende hervorheben wollen: Die Entwicklung der Wissensgesellschaft und die digitalen Medien. Beides verändert die Lebenswelt von Jugendlichen und die Aufgabe von Erziehung fundamental und wirkt sich im Alltag massiv aus. Wir haben versucht, auch diese Veränderungen in den folgenden Punkten zu berücksichtigen.

Zusammenfassung:

- Der Kern der Salemer Pädagogik liegt im Internat. Nur hier finden sich die Alleinstellungsmerkmale, die uns eine Chance auf dem Bildungsmarkt eröffnen.
- Internatserziehung bedeutet Lernen durch Erfahrung in realen Situationen im Rahmen der Gruppe der Gleichaltrigen.
- Wir glauben, dass gerade das Internat reformbedürftig ist und ein schärferes Profil benötigt.
- Im Mittelpunkt der Reformen muss die Beziehung zwischen Erwachsenen und Schülern stehen mit den Mentoren als den zentralen Personen.
- „Erziehung zur Verantwortung“ ist heute genauso wichtig wie zur Zeit der Gründung Salems. Das bedeutet aber auch, dass Schülern und Mitarbeitern wirkliche Verantwortung übertragen werden muss verbunden mit dem Zutrauen, dass sie dieser Verantwortung auch gerecht werden können.
- Verantwortung und „Weltbürgertum“ in der heutigen Welt erfordern eine demokratische und eine international ausgerichtete Schule.
- Unterricht und Internat benötigen eine neue Balance. Wir sind mit Reformen des Unterrichts

bereits auf dem richtigen Weg; im Moment hinkt das Internat hinterher.

- Wir glauben, dass Salem mit der Magie seiner Örtlichkeiten, seiner Tradition und seinen Mitarbeitern ein attraktives Angebot in der deutschen Bildungslandschaft und für den internationalen Markt darstellen kann.

2. Der Zweck Salems

Salem erzieht Persönlichkeiten. Alle dort Tätigen tragen an ihrer jeweiligen Stelle zu dieser Aufgabe bei. Diesem Ziel haben sich alle anderen Überlegungen unterzuordnen. Gestärkt werden muss, was die Erziehungsaufgabe befördert, verändert werden muss, was sie behindert. Mitarbeiter, Zeit und Ressourcen sind die wichtigsten Faktoren, von denen das Gelingen dieser Aufgabe abhängt – in dieser Reihenfolge. Konzepte und Institutionen stärken Mitarbeiter in ihrer Erziehungsaufgabe, sind aber kein Selbstzweck. Persönlichkeiten zeichnen sich dadurch aus, dass sie Verantwortung für sich und ihre Mitmenschen, für die Gesellschaft und für die Natur übernehmen. Dazu müssen sie intellektuell und praktisch befähigt werden. Die Fähigkeit zur Übernahme von Verantwortung bildet sich in einem langen Erfahrungsprozess schrittweise heraus, nicht durch Belehrung, sondern durch altersgemäße Herausforderung, eben diese Verantwortung zu praktizieren. Der Prozess verläuft nicht gradlinig, kann Rückschläge erleiden und Umwege benötigen. Deshalb muss er genau beobachtet und begleitet werden.

Die Besonderheit Salems liegt darin, dass es die Erziehungsaufgabe als Internat übernimmt. Das ist das einzige Merkmal, das Eltern davon überzeugen kann, ihre Kinder nach Salem zu schicken, und Kinder bewegen kann, nach Salem zu kommen. Guter Unterricht, angemessene Unterbringung, technische Ausstattung, usw. sind dabei vorausgesetzt, aber nicht entscheidend. Das Besondere am Internat wiederum ist die Gemeinschaft der Gleichaltrigen, die peer-group. Salem kann Schüler gewinnen, wenn es darstellen kann, warum die Erziehung in der Gleichaltrigengemeinschaft ein Plus ist, das auf anderem Weg nicht erreicht werden kann, und warum dieses Plus den Kindern gut tut bzw. nützt. Das ist der Kern der Salemer Erziehung, der wieder stärker herausgestellt werden sollte.

Das bedeutet:

- Wir müssen die Internate daraufhin durchforsten, wo Erziehung heute stattfindet, wo sie gelingt und wo sie defizitär ist.
- Wir müssen Schüler und Eltern systematisch befragen, wo sie sich gut betreut fühlen und wo sie Defizite sehen.
- Alle Mitarbeiter müssen sich ihrer Erziehungsverantwortung bewusst sein, sich darüber austauschen, von der Leitung angeleitet werden.
- Die erzieherische Qualität des Internats muss stärker herausgearbeitet und dargestellt werden.
- Die Gemeinschaft der Gleichaltrigen muss für Schüler erfahrbar und wirksam werden.
- Wirtschaftliche Fragen sind pädagogischen Fragen nachgeordnet. Die unternehmerische Seite Salems dient der Pädagogik, muss Pädagogik ermöglichen.

3. Die Schüler

Kinder und Jugendliche suchen nach Gemeinschaft, suchen nach Identifikationsmöglichkeiten, suchen nach Begegnung und Widerstand. Dies geschieht je nach Entwicklungsstufe in unterschiedlicher Weise. Salem nimmt diese Entwicklung in Form seiner Stufenschulen auf. In einer jeweils eindeutigen, altersgemäßen Umgebung setzen sich Schüler mit Herausforderungen, Beschränkungen (Regeln) und Chancen auseinander, die sie weder über- noch unterfordern. Sie erleben die Gemeinschaft der Gleichaltrigen (Jahrgang) und wachsen an der Aufgabe, sich im „Rudel“ behaupten zu müssen. Sie übernehmen schrittweise Verantwortung und lernen, dass ihr Handeln Konsequenzen hat. Sie werden nicht vor allen Übeln bewahrt, sondern müssen lernen, dass sie auch scheitern bzw. dass sie versagen können, wenn sie ihre Aufgabe nicht verantwortungsvoll erfüllen. Gleichzeitig finden sie in den Erwachsenen Gesprächspartner, die ihnen zeigen, wie sie auch mit negativen Erfahrungen umgehen können. Auf diese Weise können sie ihre Grenzen erfahren und hinauschieben.

Leben im Internat bedeutet Lernen in einer realen Lebenswelt. Schule kann Wirklichkeit immer nur

vermittelt darstellen, zugerichtet auf pädagogische Zwecke.¹ Im Internat handeln Schüler aber, wie im familiären Haushalt oder im elterlichen Betrieb, in der Wirklichkeit selbst. Das Funktionieren des Internats hängt ab / muss abhängen von ihrer Tätigkeit, von der Erfüllung ihrer Aufgaben, von ihrer Fähigkeit zur Kooperation und von ihrer Kompetenz. Erziehung durch Erfahrung in der Gruppe der Gleichaltrigen – auch auf die Gefahr, dass wir uns wiederholen: Hierin begründet sich die Einzigartigkeit der Salemer Internatserziehung.

Das bedeutet:

- Schüler müssen verstärkt Aufgaben bekommen, von denen etwas abhängt, deren Folgen sie spüren.
- Das Gelingen müssen Schüler deutlicher als ihren Erfolg wahrnehmen können.
- Die Erwachsenen müssen riskieren, dass hin und wieder etwas schief läuft. Das damit verbundene Risiko müssen sie eingehen.
- Diese Philosophie muss mit den Eltern besprochen werden, damit sie verstehen, warum ihr Kind nicht immer zufrieden ist.
- Entsprechend ihrem unterschiedlichen Entwicklungsstand gestaltet Salem die Erziehungsumgebung für seine Schüler unterschiedlich. Traditionell geschieht dies in den Abschnitten Unter-, Mittel- und Oberstufe auf dem Hohenfels, in Salem und im College.

4. Die Leitung

Neben ihren Aufgaben nach außen und der Aufgabe der Sicherung der wirtschaftlichen Existenz der Schule hat die Leitung nach innen vor allem folgende Aufgaben:

- a) Die Erarbeitung von Zielvorstellungen für die pädagogische Entwicklung Salems unter Berücksichtigung der Erfahrungen von Schülern, Eltern und Lehrern;
- b) Die Gewinnung geeigneter Mitarbeiter, die fähig und willens sind, die Salemer Erziehung praktisch umzusetzen;
- c) die Anleitung der Mitarbeiter und die Kontrolle der Einhaltung des vorgegebenen Rahmens;
- d) die Sicherung des pädagogischen Freiraums, der zur Erfüllung der Erziehungsaufgabe notwendig ist.

Das bedeutet:

- Die Schulleitung muss sich in erster Linie als eine Instanz sehen, die Erziehung ermöglicht. Sie hat eine dienende Funktion.
- Die Schulleitung muss durch ihr Handeln glaubhaft machen, dass sie Mitarbeitern und Schülern zutraut, eigenverantwortlich ihre Aufgaben zu erfüllen. Auch sie geht das Risiko ein, dass sie sich mit dieser Annahme hin und wieder irrt.
- Regelungen und Kontrolle dürfen das Zutrauen in die Kompetenz der Mitarbeiter nicht dominieren. Die Schulleitung kann nicht alles kontrollieren, sie darf es auch nicht wollen.²

5. Die Mentoren

Die Mentoren sind die Schlüsselpersonen, von denen das Gelingen oder Misslingen der Salemer Erziehung abhängt. Ein Mentor ist für die gesamte schulische und persönliche Entwicklung seiner Schüler zuständig. Der Mentor ist erster Ansprechpartner für Eltern und ständiger Begleiter seiner Schüler. Der Mentor entwickelt – an Eltern statt – ein persönliches Verhältnis zu seinen Schülern, das sich nicht in

1 „Das Problem der immanenten Unwahrheit der Pädagogik ist wohl, daß die Sache, die man betreibt, auf die Rezipierenden zugeschnitten wird, keine rein sachliche Arbeit um der Sache willen ist. Diese wird vielmehr pädagogisiert.“ (Theodor W. Adorno: Tabus über dem Lehrerberuf. In: ders., Stichworte. Kritische Modelle 2. Frankfurt ³1970, S. 73. Original: 1965)

2 Die Frage nach Vertrauen und Kontrolle wird in den Wirtschaftswissenschaften als „principal-agent problem“ ausführlich diskutiert. Es ist inzwischen fast ein Gemeinplatz, dass ein Übermaß an Kontrolle die Motivation der Mitarbeiter gefährdet und zu mehr Unsicherheit anstatt zu einer größeren Sicherheit führt.

der Verwaltung des Flügels und der Einhaltung der Regeln erschöpft. Dazu muss er bereit sein, seinerseits Verantwortung zu übernehmen, seine eigenen Bedürfnisse wenn nötig hintanzustellen und sich auf die Aufgabe einzulassen. Andererseits darf er mit dem Vertrauen der (Stufen-)leitung rechnen und weiß, dass er den nötigen Freiraum zur Erfüllung seiner Aufgaben besitzt. Er wird seinerseits angeleitet, betreut und unterstützt z.B. durch Supervision, kollegiale Zusammenarbeit oder psychologische Beratung.

Der Arbeitsplatz Internat stellt, insbesondere an junge Mitarbeiter, enorme Anforderungen, denen (zu) wenige „Belohnungen“ entgegenstehen. Er kollidiert mit heutigen Ansprüchen an Mobilität und Lebensqualität. Dieses Problem wird sich durch materielle Anreize nur in geringem Maße lösen lassen.³ Zu prüfen bleibt, welche nicht-materiellen Anreize durch die Gestaltung des Arbeitsplatzes, die Organisation des Internats, die Kollegialität unter den Mitarbeitern oder die Flexibilität beim Eingehen auf individuelle Situationen möglich ist. Letztlich wird es immer darum gehen zu zeigen, welche enorme Befriedigung in der unmittelbaren, intensiven pädagogischen Begegnung mit den Jugendlichen liegen kann.

Das bedeutet:

- Mentoren haben grundsätzlich nur eine Zielvorgabe: Ihren Flügel zu regeln. Wie sie das tun, wird ihnen so wenig wie möglich vorgegeben.
- Mentoren müssen, so weit es geht, von Verwaltungsaufgaben befreit werden. Die wuchernden Regelwerke müssen durchforstet und so weit es geht, gestrichen werden.
- Mentoren sind auch für die schulische Entwicklung ihrer Schüler zuständig. Sie sollten also weiter nach Möglichkeit Lehrer sein und die außerschulische Arbeit (Arbeitsstunde!) betreuen.
- Mentoren müssen mit Lehrern (Teams) eng zusammenarbeiten; idealerweise sogar Mitglied in einem Team sein.
- Die gegenwärtigen Zeitstrukturen müssen daraufhin überprüft werden, ob Mentoren überhaupt genügend Gelegenheit haben, ihren Schülern zu begegnen. Nötigenfalls müssen die Zeitstrukturen geändert werden, selbst wenn das in Besitzstände eingreift.
- Der Beschluss eines früheren Vorstands, dass Lehrer zunächst mit einem Zweijahresvertrag als externe Lehrer eingestellt werden und die Vertragsverlängerung unter die Bedingung gestellt wird, dass sie ein Mentorat übernehmen, sollte erneut auf Realisierbarkeit überprüft werden. Obwohl die Planung der Besetzung von Mentoraten auf zwei Jahre im Voraus schwierig ist, ist der pädagogische Gewinn, dass Mentoren die Schule kennen, Erfahrungen gemacht haben und wissen, dass auch das Dasein als externer Lehrer mit viel Arbeit verbunden ist, den Versuch wert.⁴
- Der Arbeitsplatz des Mentors muss nach Möglichkeit heutigen Erfordernissen angepasst werden. Dies erfordert viel Kreativität, soll es nicht zu Lasten der Beziehung zu den Schülern gehen.
- Die Suche nach guten Mentoren ist die oberste Aufgabe der Schulleitung.

6. Die Lehrer

Salems Lehrer sind Erzieher. Jeder Salemer Lehrer sollte so viel Erfahrung im und Berührungspunkte mit dem Internat haben, dass er seine Aufgabe im Kontext der ganzheitlichen Erziehung der Schüler sieht. Nach Möglichkeit sollte jeder externe Lehrer auch eine internatliche Aufgabe haben. Das kann auch der Entlastung der Mentoren dienen. Lehrer bringen (auch als Mentoren) eine Fülle von Talenten, Interessen, Fertigkeiten mit, die sie für das Internat fruchtbar machen sollten. Die Schule muss die Of-

3 Im Gegenteil. Seit der Untersuchung von Richard Titmuss zu den Blutspendensystemen in England und den USA („The Gift Relationship“) ist bekannt, dass Bezahlung Motivation sogar herabsetzen kann. Vgl. auch das vielzitierte Beispiel des israelischen Kindergartens, von dem mehr Eltern ihre Kinder verspätet abholten, nachdem dafür eine Strafgeld eingeführt wurde.

4 Für Lehrer aus dem Ausland, die kein Deutsch können, müsste diese Frage aus der umgekehrten Perspektive geprüft werden. Für ihre Integration könnte das Mentorat geeigneter sein als ein Status als externe Lehrkraft.

fenheit aufbringen, diese Talente zu nutzen.

Das bedeutet:

- Die Leitung spricht die Erwartung klar aus, dass auch externe Lehrer internationale Aufgaben übernehmen. Umgekehrt müssen diese Aufgaben lohnend und interessant sein bzw. die Interessen der Lehrer aufnehmen.
- Es sollte geprüft werden, ob die heute vorhandenen Begegnungsmöglichkeiten zwischen Lehrern und Schülern die genannten Ansprüche erfüllen. Dazu gehört die Prüfung, ob Unternehmungen wie Projektfahrten oder Tutorengruppen, die insbesondere im College mittlerweile alle verschwunden sind, heute noch funktionieren und wieder eingeführt werden können.
- Externe Lehrer sollten an Schulversammlungen und wichtigen Ereignissen im Internat teilnehmen. Dazu müssen sie eingeladen und umworben werden. Auch die Wiedereinrichtung von Lehrerkaffees nach dem Mittagessen kann die Integration fördern.
- Wie auch bei Mentoren sollte bei der Einstellung von Lehrern die Frage eine wichtige Rolle spielen, wofür sich der Kandidat über sein Fach hinaus noch begeistert. Das kann für das Internat fruchtbar werden.
- Ein alter Wunsch ist die Erhöhung der Zahl von Lehrern, die, auch ohne Mentoren zu sein, auf dem Gelände wohnen.

7. Der Unterricht⁵

In den letzten Jahrzehnten hat sich der Unterricht in Salem sehr entwickelt. Mit der Einführung von Jahrgangsteams und Lernzentren und durch eine Fülle von weiteren Maßnahmen sind wir heute deutlich besser als früher. Es droht heute sogar eine Dominanz des Akademischen, die Salem nicht gut tut. Wie oben gesagt, ist guter Unterricht eine Voraussetzung für ein gutes Internat; der Zweck ist aber das gute Internat. Defizite gibt es allerdings nach wie vor bei der Entwicklung einer „Kultur des Lernens“, also einer Haltung von Schülern, die Lernen wertschätzt und guten Schülern einen hohen Status zuweist, und bei der Förderung akademisch besonders begabter Schüler.

Nichtsdestotrotz kann Salem auch im Unterricht Akzente setzen, z.B. im Umgang mit elektronischen Geräten oder in der Wertschätzung eines Wissenskanons, der sich nicht in Methoden und Kompetenzen auflöst.

Informationen stehen heute in einer Fülle und Zugänglichkeit zur Verfügung wie noch nie in der Menschheitsgeschichte. Gleichzeitig wachsen die Orientierungsprobleme in einem undurchdringlichen Dschungel von Informationsangeboten aller Art. Die Welt zerfällt in Milliarden von Puzzlestücken, von denen eines wie das andere erscheint, eine Ordnung ist nicht erkennbar, die Hierarchie des Wissens löst sich auf. Die heutigen Erwachsenen haben in ihrer Biographie in der Regel noch Kategorien erworben, in die sie das Wissen einordnen können. Diese fehlen den „digital natives“, die mit Google und Wikipedia aufgewachsen sind. Ein Navigationsgerät kann kritisch benutzt werden, wenn man einmal gelernt hat, sich mit und ohne Landkarten in einem Raum zurechtzufinden. Ohne dieses Koordinatensystem ist man hilflos abhängig von seinen Anweisungen, hat keine Kriterien mehr, um zu beurteilen, ob der angeordnete Weg plausibel ist oder auf einem Programmfehler beruht, und weiß nicht mehr, was man tun soll, wenn er sich als unpassierbar erweist.

Schule muss heute weniger Faktenwissen als Orientierungskompetenzen vermitteln. Die Zuverlässigkeit von Quellen muss eingeschätzt werden; einzelnen Informationen müssen zu System, Theorien, Weltbildern zusammengefügt werden. Dazu braucht man Kategorien, Begriffe, Hierarchien. Man braucht aber auch das Wissen um grundlegende Zusammenhänge, weil einen sonst jede Fragestellung sofort überfordert. Der Bildungskanon hat auch heute noch seine Bedeutung.

Nicht zuletzt braucht man einen Zugang zu Dimensionen der Lebenswelt, die sich nicht auf Informationen reduzieren lassen wie Musik, Theater und Kunst. Diese „klassischen“ Bildungselemente, die in

⁵ Es mag verwundern, dass es keinen Abschnitt „Internat“ gibt. Aus unserer Sicht hat das Internat aber – im Gegensatz zu den aufgeführten Institutionen – keine Funktion für ein größeres Ganzes; das Internat ist vielmehr das Ganze. Salem hat kein Internat, Salem ist ein Internat.

normalen Schulen zunehmend der Ökonomisierung zum Opfer fallen, können in Salem hoch gehalten werden (vgl. den nächsten Abschnitt).
Schülern, die mehr Zeit benötigen, um die nötige Reife für ein Abitur bzw. ein IB-Diploma zu erlangen, könnte diese Zeit in Form eines zusätzlichen Jahres in der Mittelstufe gewährt werden.⁶

Das bedeutet:

- Unterrichtsentwicklung ist wichtig, darf aber nicht an die Stelle der Internatsentwicklung treten.
- Maßstab des (schulischen) Erfolgs ist die Entwicklung der einzelnen Schüler, nicht der Durchschnitt von Noten.⁷
- Der Förderung begabter Schüler muss das gleiche Gewicht eingeräumt werden wie der Förderung schwächerer Schüler. Diese Förderung könnte insbesondere im flexiblen Eingehen auf besondere Bedürfnisse bestehen (vorübergehende Befreiungen, Drehtürmodell etc.).
- Schule muss sich verstärkt mit den Herausforderungen der Wissensgesellschaft auseinandersetzen und Schülern Orientierungswissen vermitteln.
- Digitale Medien müssen im Unterricht eine Rolle spielen, dürfen aber nicht dominant werden.
- Eigenverantwortlichkeit ist nicht nur ein Erziehungsziel im Internat, sondern genauso zentral für das schulische Lernen.
- Salem braucht ein Konzept, um Schülern, die mit dem achtjährigen Gymnasium überfordert sind, eine Chance zu geben, das Examen in einem verlängerten Zeitraum zu erreichen.

8. Die internatlichen Aktivitäten

Schon immer waren die vielen Verpflichtungen und Möglichkeiten, die sich im Internat boten, für Salem charakteristisch. Daran soll sich nichts ändern. Wir pflegen Schule und Internat allerdings immer noch nebeneinander, additiv oder gar in Konkurrenz zueinander wahrzunehmen, und zu wenig als zwei Seiten einer Medaille, wie sie von den Gründern Salems gedacht wurden. Viele Kompetenzen, die in staatlichen Schulen im Unterricht geübt werden müssen, erwerben Salemer Schüler im Internat (Selbstständigkeit, Verantwortungsgefühl, Zeitmanagement, die Fähigkeit, Projekte zu planen und durchzuführen, Präsentieren, soziale Kompetenzen, Kompromissbereitschaft, die Fähigkeit, sich fair auseinanderzusetzen etc.). Das sollte den Unterricht entlasten. Überdies werden musische und praktische Fächer auch im Internat „unterrichtet“ (Theater, Orchester, Chor, Kunst-AGs, etc.). Die Bildungsqualität des Internats ist ein entscheidendes Argument für Eltern, die wollen, dass ihre Kinder eine umfassende Erziehung erhalten.

Dass die „alten“ Begründungen für die Dienste, die Ämter, die sportlichen und Outdoor-Aktivitäten, die AGs und manches mehr weiterhin gelten, wird hier vorausgesetzt. Wir gehen deshalb nicht auf jede internatliche Aktivität im Einzelnen ein.

Eine besondere Herausforderung, gerade in der Mittelstufe, stellen die digitalen Medien dar. Sie bilden nicht nur einen Zugang zu Informationen, sondern eine zweite, virtuelle Lebenswelt für Schüler, ein Paralleluniversum, das die Erfahrungsmöglichkeiten „in real life“ ernsthaft in Gefahr bringt. Mit einem Smartphone befindet man sich immer zugleich an verschiedenen Orten und in verschiedenen sozialen Beziehungen. Während man einerseits im Unterricht sitzt, nimmt man per WhatsApp an einer Diskussion eines ganz anderen Freundeskreises teil. Während einer Klassenfahrt weiß man in jedem Moment, was jetzt gerade im Salemer Esssaal geschieht. Es gibt keine Ruhepausen mehr, keine Zeiten der Leere. Was einst Langeweile, also Muße, also bestenfalls Zeit zum Nachdenken war, wird durch einen Knopfdruck mit den neuesten Nachrichten, E-Mails, Musikstücken oder Videoclips gefüllt. Nach Jonathan Crary bildet der Schlaf den einzigen noch nicht instrumentalisierten und verwerteten Teil der menschl-

6 Wenn man berücksichtigt, dass überall dort, wo Eltern die Wahl haben, die G9-Klassen aus allen Nähten platzen und die G8-Klassen kaum noch gefüllt werden, kann ein diesbezügliches Konzept eine entscheidende Botschaft für „Kunden“ sein: Wir lassen Ihrem Kind Zeit.

7 Überhaupt warnen wir vor einem zu intensiven Gebrauch von Zahlen und Kennziffern im pädagogischen Kontext. Der Mentor muss seine Schüler so gut kennen, dass er über ihre Persönlichkeitsentwicklung Auskunft geben kann. Ohne diese Interpretation sagen Zahlen nichts aus.

chen Existenz.⁸

Ob es uns gefällt oder nicht, an dieser Realität wird Schule nichts ändern können. Wer einmal ein Smartphone besaß, wird es in der Regel auch nicht mehr hergeben. Was Schule allerdings kann, ist den Umgang mit digitalen Medien reflektieren und Schülern „echte“ Erfahrungen zu ermöglichen. Jugendliche müssen angeleitet, verlockt werden, in der Natur, in den Innungen, im praktischen Leben Erfahrungen zu machen, Dinge zu „begreifen“, den Schmutz unter den Fingernägeln kennenzulernen. Die derzeitige restriktive Praxis im Umgang mit Handys ist ein Schritt in die richtige Richtung. Ergänzend zur Repression muss nun aber das positive Angebot gestärkt werden.

Das bedeutet:

- Wir brauchen eine bessere Verzahnung von Schule und Internat, ganz bewusst auch unter dem Stichwort „Lernen“.
- Es muss geprüft werden, ob nicht Teile des schulischen Curriculums in das Internat verlagert werden können.
- Praktische Erfahrungen sind ein zentrales Erziehungsmittel. Die bestehenden Aktivitäten (Outward Bound, Innungen, etc.) müssen gestärkt und möglicherweise durch neue ergänzt werden.
- Die Vielfalt und altersgemäße Ausgestaltung des internatlichen (und schulischen) Angebots Salems hängt an seiner Größe, also an der Zahl der Schüler. Eine Verringerung der Schülerzahl ist deshalb unbedingt zu vermeiden.

9. Die Stufenschulen

Wir halten die Dreistufigkeit der Salemer Erziehung für ein hohes Gut. Für dieses Salemer Alleinstellungsmerkmal sprechen gute entwicklungspsychologische, organisatorische und erzieherische Gründe, die hier nur in Stichworten genannt seien:

- Regeln können altersgemäß gestaltet werden und verringern die Konflikte, die dadurch entstehen, dass Schüler zu jung oder zu alt für bestimmte Regeln sind.
- Der Charme der kleinen Einheit, in der jeder jeden kennt, hilft den Schülern das Gefühl zu entwickeln, dass Salem (neben dem Elternhaus) ihre „Heimat“ ist. Dieser Begriff beschreibt vielleicht am besten das Zugehörigkeitsgefühl, das viele Salemer zu ihrer Schule empfinden.
- Die überschaubare Stufe ermöglicht es den Schülern, für sie Verantwortung zu übernehmen, sie zu gestalten. Sie erleben, dass ihre Handlungen wirksam sind, dass von ihrem Mittun das Gelingen abhängt.
- Innerhalb einer Stufe muss man maximal zwei Jahre warten, bis man zu den „Großen“ zählt. Dieses Ziel steht erreichbar vor Augen.
- Der Übergang von einer Entwicklungsstufe zur nächsten (Kindheit, Jugendalter, junge Erwachsene) wird markiert und durch Rituale gestaltet. Dies eröffnet die Chance, altes Rollenverhalten abzulegen, neu zu beginnen, den neuen Abschnitt bewusst als positive Möglichkeit zu nutzen.
- Der Umzug zwischen den Stufenschulen eröffnet neue Spielräume, neue (Lebens-)welten müssen entdeckt werden. Das ist aufregend und interessant und beugt dem Überdruß vor.
- Organisatorisch erlaubt die Überschaubarkeit einer Stufe eine unbürokratische Leitung und einen kollegialen, persönlichen Umgang der Erwachsenen miteinander. Das Klima der Kollegialität ist für viele Mitarbeiter einer der entscheidenden Gründe, warum sie in Salem arbeiten. Auch für sie ist Salem „Heimat“.

Selbstverständlich gibt es auch Nachteile (der Wechsel von „Groß“ zu „Klein“; die mit dem Übergang verbundene Angst; der Trennungsschmerz beim Verlassen der alten Stufe; die Einengung, weil Teilnahme an Aktivitäten der nächsten Stufe nur ausnahmsweise möglich ist).

In der Abwägung erscheinen uns die Vorteile die Nachteile bei weitem zu überwiegen. Wo Nachteile zu groß sind, muss man nach konkreten Lösungen suchen. Dafür ein überzeugendes Konzept und ein äußerst werbewirksames Argument für Salem aufzugeben, erscheint uns nicht angemessen.

8 Jonathan Crary: 24/7. Schlaflos im Spätkapitalismus. Berlin 2014.

In letzter Zeit wird immer häufiger beklagt, durch die Dreistufigkeit sei die „Einheit Salems“ bedroht, der Zusammenhang zwischen den Stufen sei nicht erkennbar. Um es ganz klar zu sagen: Das ist, wenn überhaupt, ein reines Erwachsenenproblem. Den Schülern ist die Einheit der drei Stufen vollkommen klar. Sie ist Teil ihrer Biographie.

Das bedeutet:

- Wir sollten aufhören, die Stufen kleinzureden und ihre Nachteile zu überhöhen.
- Die jeweils altersangemessene Umgebung muss wieder als „Verkaufsargument“ in den Vordergrund rücken.
- Die Ausgestaltung der drei Stufen muss daraufhin überprüft werden, ob sie wirklich der jeweiligen Entwicklungsstufe angemessen erfolgt oder ob es zu Über- bzw. Unterforderungen kommt.
- Für erlebte Nachteile der Mehrstufigkeit müssen konkrete Lösungen entwickelt werden bzw., wo es sie nicht gibt, muss schulintern erklärt werden, warum man die Nachteile in Kauf nimmt.
-

10. Der Hohenfels

Der Hohenfels ist eine ideale Umgebung für das Alter der späten Kindheit, was der Erfolg dieser Stufe (nicht nur in den letzten Jahren) zeigt. Leben auf dem Hohenfels schafft Bindungen für das Leben, es ist die Zeit im Internat, die vielleicht am intensivsten erlebt wird. Die Burg schafft einen geschützten Raum, die Umgebung ist offen für Abenteuer, Entdeckung, Spiel. Der Hohenfels braucht keinen Spielplatz, er ist einer. Das überschaubare Team von Lehrern und Mentoren bietet zusätzliche Sicherheit für Kinder und Eltern. Der Hohenfels entspricht in seiner Komplexität genau dem, was Kinder der Unterstufe erfassen können. Es gibt keine verbotenen Bereiche, keine Parallelwelten älterer Schüler, keine Verlockungen und keine Bedrohungen, die Schüler überfordern oder Eltern ängstigen könnten. Es ist kein Wunder, dass Eltern formulieren, dass sie ihr Kind in diesem Alter zwar auf den Hohenfels, aber nicht nach Salem schicken würden.

Der Hohenfels weist aber auch Defizite auf, die vor allem auf mangelnde Investitionen zurückzuführen sind. Der Hohenfels wurde seit Jahren, sicherlich im Hinblick auf seine mögliche Schließung, sträflich vernachlässigt. Die letzten Infrastrukturverbesserungen verdanken sich zu einem guten Teil der Großzügigkeit vom Hohenfels überzeugter Spender.

Das bedeutet:

- Der Hohenfels braucht eine Bestandsgarantie auf absehbare Zeit, so dass Eltern ihre Kinder weiter ohne Angst vor unvorhersehbaren Veränderungen dort anmelden können.
- Wenn eine noch durchzuführende Überprüfung ergeben sollte, dass der Hohenfels als eigenständige Stufe in Zukunft nicht mehr zu halten ist, so darf ein solcher Plan erst nach außen kommuniziert werden, wenn konkret und attraktiv darstellbar ist, wie die Unterstufe stattdessen aussehen soll. Eine reine Negativbotschaft („Der Hohenfels wird geschlossen.“) ohne gleichzeitige durchgeplante, vermittelbare, positive Darstellung der Alternative sollte nicht passieren.
- Die anscheinend zur Verfügung stehenden Investitionsvolumina müssen zum Teil auf den Hohenfels umgeleitet werden, um dort Defizite zu beseitigen.⁹

11. Salem

Salem ist als Standort für ein Internat alles andere als ideal. Die Gebäude sind nur bedingt geeignet für die Zwecke Unterricht und Wohnen. Es gibt viele zusammenhanglose Einheiten, es gibt lange Wege, die durch die geplanten Erweiterungen noch länger würden, es gibt viele Störungen durch den Lärm der Straße, durch Touristen, durch die Vermarktung des Schlosses etc.¹⁰ Baumaßnahmen sind wegen

⁹ Welche Maßnahmen das im Einzelnen sind, müssen die Mitarbeiter auf dem Hohenfels definieren. Die Rede war von einer Arkadenverglasung, der Entkernung des Zeiserhofes, dem Ausbau der Scheune o.ä.

¹⁰ Bei näherer Betrachtung lassen sich die meisten Argumente, die seit neuestem gegen den Hohenfels ins Feld geführt werden, auch gegen Salem vorbringen: enge, z.T. ungeeignete Klassenräume, Schwierigkeiten bei der Bildung sinnvoller

des Alters der Gebäude und des Denkmalschutzes riskante Angelegenheiten. Dennoch wäre „Salem“ ohne Salem kaum vorstellbar und es hat sich gezeigt, dass man an dem Standort für die „wilde Zeit“ der Pubertät ein Internat betreiben kann. Dieses Alter ist geprägt von Umbrüchen und Konflikten. Die Auseinandersetzung mit Gleichaltrigen und Erwachsenen ist hier besonders wichtig. Der Umgang mit Regeln wandelt sich, Jugendliche versuchen, aus dem konventionellen Moralverständnis (nach Kohlberg) auszubrechen und ihr eigenes Verständnis von Regeln zu entwickeln. Hier findet viel Versuch und Irrtum statt, der verständnisvoll, aber auch konsequent begleitet werden muss. Dies ist nur möglich auf der Basis einer stabilen Vertrauensbeziehung zwischen Schülern und Erwachsenen. Die Rolle der Mentoren, aber auch die Rolle der Schüler in verantwortungsvollen Funktionen sind besonders wichtig. Bis heute wurde es allerdings versäumt, ein Konzept zu entwickeln, das aus dem Wegfall der 11. Klasse Konsequenzen zieht. Die Mittelstufe erscheint deshalb zur Zeit diffus, überregelt, ohne Profil. Verschiedene äußere Ereignisse (z.B. Leiterwechsel) haben ein Übriges dazu getan, dass die Mittelstufe derzeit weder für Schüler noch für Erwachsene ein befriedigender Ort ist. Eine Erneuerung bzw. eine Rückbesinnung auf die Prinzipien des Salemer Internatslebens ist dringend erforderlich und muss in einer gemeinsamen Anstrengung von (Stufen-)leitung, Lehrern und Mentoren geschehen. Dies erfordert die volle Kraft aller Beteiligten und Zeit für pädagogische Gespräche und Konzeptentwicklung. Insbesondere geht es dabei um die Rolle der Mentoren und die Frage, was Betreuung in der Mittelstufe bedeutet.

Was die Räumlichkeiten angeht, so droht im Moment die Gefahr, dass sich Salem durch die Anmietung und den Ausbau zu vieler Flächen in eine Bindung begibt, die Flexibilität in Zukunft erschwert. Es müssen Vorkehrungen getroffen werden, um notfalls in der Mittelstufe auch Flächen reduzieren zu können.

Das bedeutet:

- Der Leiter der Mittelstufe muss von allen anderen Aufgaben freigestellt werden, um sich mit voller Kraft der Revitalisierung der Mittelstufe widmen zu können.
- Auch der Leiter braucht Supervision und Begleitung. Das ist die Aufgabe des Gesamtleiters oder einer anderen dafür geeigneten Person.
- Die Stellvertreter (idealerweise zwei) sollten den Hauptteil der organisatorischen Aufgaben eigenverantwortlich übernehmen, damit der Leiter sich auf die Begleitung von Schülern und Lehrern (und das Gespräch mit Eltern) konzentrieren kann.
- Die Rolle der Mentoren muss überdacht und geklärt werden. Im Zentrum muss die eigene Verantwortung des Mentors für seinen Flügel stehen. Die Durchsetzung von Regeln und Verwaltungsaufgaben muss auf ein Minimum reduziert werden. Gegebenenfalls sind die Zeitstrukturen zu verändern. (Siehe oben Nr. 5)
- Es muss überlegt werden, in welchen Strukturen und in welchem Maß die Schüler der Klasse 10 die Aufgaben übernehmen können, die früher im Jahrgang 11 lagen. Ämter müssen notfalls besser begleitet werden immer mit dem Ziel, die Verantwortlichkeit der Ämterträger zu stärken.
- Ein wichtiges Stichwort ist Vertrauen: Auf allen Ebenen müssen Mentoren / Lehrer / Ämterträger / Schüler spüren, dass man ihnen zutraut, ihre Aufgabe gut zu erfüllen und dass sie sich dabei auf die Unterstützung und Rückendeckung ihrer jeweiligen „Vorgesetzten“ verlassen können.
- Das Raumprogramm der Mittelstufe muss in Hinblick auf zukünftige Flexibilität überprüft werden. Langfristige Bindungen durch die Übernahme zu großer Flächen können eine Gefahr bedeuten.

12. Das College

„Die Mitarbeiter und Kollegiaten der Kollegstufe des Salem International College verstehen sich als eine Gemeinschaft von Lehrenden und Lernenden.“ Dieser Satz aus der Verfassung des College spie-

Flügelinheiten (z.B. der endlose Mädchenbau), wenig attraktiver Lebensraum für Mentoren mit der Folge hoher Fluktuation.

gelt das Selbstverständnis der Oberstufe wider. Oder, um es mit einer anderen berühmten Formulierung zu sagen: Die Kollegiaten sind nicht die ältesten Schüler, sondern die jüngsten Erwachsenen. Wie kontrafaktisch auch immer, leben im College Schüler und Erwachsene unter dem Anspruch der prinzipiellen Gleichberechtigung und des Dialogs auf Augenhöhe. Dies spiegelt sich im täglichen Umgang miteinander, im Maß der Selbst- und Mitbestimmung, das Kollegiaten zugemutet wird, in den Institutionen. Mitarbeiter schulden Kollegiaten Begründungen, Kollegiaten schulden Mitarbeitern die Einhaltung der gemeinsam vereinbarten Regeln.

Das schließt unterschiedliche Rollen und Verantwortungen nicht aus, bestimmt aber die Grundhaltung, aus der heraus die Beziehung weniger der zwischen Eltern und Kindern und mehr der zwischen Partnern ähnelt. Ursprünglich sollte sich dies auch in der Bezeichnung „Haustutor“ anstelle von „Mentor“ ausdrücken.

In noch stärkerem Maße als in der Mittelstufe organisieren sich die Kollegiaten selbst und bestimmen über ihre Gremien das Zusammenleben. Auf diese Weise bereiten sie sich auf das bevorstehende selbstständige Leben an Universität oder im Beruf vor. In ihrer Verantwortung liegt es auch, die notwendige Zeit und Konsequenz zur Vorbereitung auf die anstehenden Examina aufzubringen. Das College zeichnet sich durch Offenheit und Freiheit aus und wird so als tatsächlich neue Stufe nach dem Hohenfels und Salem erlebbar. „Die Schule – als Institution – erzieht“ (Bernfeld); das gilt auch für die unterschiedlichen Umgebungen der Salemer Stufen und insbesondere für das College.

Die Zweiteilung des College in Spetzgart und Härten ist nicht optimal, aber nicht zu ändern. Die Vorstellung, das ganze College auf dem Härten unterzubringen, ist möglicherweise genauso illusionär wie die, alles nach Spetzgart zu verlagern. Entgegen allen Unkenrufen hat die Einheit des College unter der Zweiteilung bisher auch nicht gelitten. Zumindest die Kollegiaten sind sich dessen sehr bewusst. Umso wichtiger ist die Fußwegverbindung zwischen beiden Teilen, die durch die Sperrung des Tobels akut bedroht ist.

Das bedeutet:

- Die Verantwortung für das Leben im College muss wieder stärker in Schülerhand übergehen.
- Die (demokratischen) Gremien, insbesondere das Parlament, müssen auf ihre Wirksamkeit hin überprüft werden.
- Es muss geprüft werden, ob die Begegnungsmöglichkeiten zwischen Erwachsenen und Kollegiaten, die es derzeit gibt, ausreichen oder ob nicht Institutionen wie Tutorengruppen oder Projektfahrten reaktiviert werden sollten.
- Es muss untersucht werden, ob es Möglichkeiten gibt, gerade im schulischen Bereich die (Über-)betreuung durch Erwachsene in einem gewissen Ausmaß durch gegenseitige Kontrolle und Unterstützung in der Peergroup zu ersetzen.
- Regeln sollten daraufhin überprüft werden, ob sie die Selbstständigkeit der Kollegiaten zu sehr einschränken. Im Zweifel sollte Selbstständigkeit vor Kontrolle rangieren, auch auf die Gefahr hin, dass nicht immer alles reibungslos funktioniert.
- Unter allen Umständen muss eine Fußverbindung zwischen Spetzgart und Härten (wieder)hergestellt werden. Das Funktionieren des College hängt davon ab.

13. Salem als demokratische Schule

Eine Schule ist nicht demokratisch im Sinne einer demokratischen Regierungsform. In einer Schule, erst recht in einem Internat kann aber die Demokratie als Lebensform eingeübt werden durch demokratische Praktiken. Demokratie ist dann „in erster Linie eine '... Form des Zusammenlebens, der gemeinsamen und miteinander geteilten Erfahrungen' (Dewey [...]). So gesehen meint der Begriff Demokratie nicht primär eine verfahrensrationale Form der Partizipation an Macht, sondern ein gemeinsames Wahrnehmen von Aufgaben und Herausforderungen. Partizipation artikuliert sich für den Einzelnen dann darin, dass er teilnimmt, sich einmischt und die Öffentlichkeit für die Gestaltung des Politischen zu nutzen versucht.“¹¹ Schüler erfahren in einer demokratischen Schule, dass die gemeinsamen Angele-

11 http://www.demokratisch-handeln.de/archiv/presse/wissbeitraege/polis_2002_2_beutel/wb_teil_4.html (14.08.15)

genheiten von ihnen (mit-)gestaltet werden, dass ihre Vorstellungen berücksichtigt werden, dass ihre Handlungen wirksam sind. Sie lernen es, über das Interesse am eigenen Fortkommen hinaus, für die Gemeinschaft Verantwortung zu übernehmen und sich für das Ganze zuständig zu fühlen. Dies wird altersgemäß in unterschiedlicher Form geschehen.

Ob Kurt Hahn wirklich Demokraten erziehen wollte, mag umstritten sein. Unstrittig ist, dass er politische Menschen erziehen wollte, also Menschen, die Verantwortung in Staat und Gesellschaft übernehmen. Er hat Salem deshalb als kleinen Staat, als Polis, konstruiert. Diese Tradition ist bis heute spürbar und kann auch uns als Leitbild dienen. In diesem Staat werden Fragen des gemeinschaftlichen Lebens nicht hegemonial gelöst, sondern als politische Fragen behandelt, d.h. als Fragen, die in einem offenen, streitigen, nach Regeln verlaufenden Prozess des Interessenkonflikts und -ausgleichs einer Lösung zugeführt werden. So lernen die Schüler, dass Politik nicht nur „die da oben“, sondern alle angeht.

Das bedeutet:

- Die Gremien, die in den Verfassungen der Stufenschulen vorgesehen sind, werden von allen Beteiligten ernst genommen und mit Leben gefüllt. Dazu gehört, dass sich die Erwachsenen die Zeit nehmen, in Sitzungen anwesend zu sein und in einen Diskurs mit den Schülern zu treten.
- Insbesondere respektieren die Erwachsenen die Entscheidungen der Parlamente der Teilschulen. Vom Vetorecht wird so wenig Gebrauch gemacht wie möglich.
- Die Ämterträger werden in Entscheidungsprozesse einbezogen. Insbesondere ist der Flügelhelfer in alle disziplinarischen Prozesse bei Schülern seines Flügels eingebunden.
- An Veränderungsprozessen werden die Vertreter der Schüler (und der Eltern und Mitarbeiter) frühzeitig und offen beteiligt.

14. Salem als internationale Schule

Salem ist traditionell eine international orientierte Schule. Sie versteht die politische Erziehung der Schüler als Erziehung zu einem Weltbürgertum. Spätestens seit der Einführung des IB als gleichberechtigtem Abschluss neben dem Abitur und der Einstellung von zahlreichen Lehrern und Mentoren mit internationaler Erfahrung ist diese Weltoffenheit auch innerhalb der Schule ein Thema. Bislang ist es allerdings noch nicht gelungen, beide Welten einer Synthese zuzuführen. Sie existieren mehr oder weniger unverbunden nebeneinander und es zeigen sich Tendenzen zu einer abgrenzenden Institutionalisierung. Dieser Prozess ist gefährlich, denn er trennt, was zusammengehört. Deshalb muss Internationalität innerhalb der Schule über die Zwei- oder Mehrsprachigkeit hinaus als gelebte kulturelle Vielfalt bewusst kultiviert und gefördert werden. Das erfordert einen intensiven Dialog beider Seiten und einen bewussten Verständigungsprozess. Der noch vorhandene Graben zwischen der vorwiegend angelsächsischen und der deutschen Herangehensweise an Regeln, Hierarchien, Disziplinfragen, Schüler-Lehrer-Beziehungen, Unterricht etc. lässt sich nicht durch einfache Einzelmaßnahmen überwinden.

Internationalität ist keine Einbahnstraße. So wie die Englischkompetenz deutscher Mitarbeiter gefördert wird, muss Mitarbeitern aus dem Ausland klar sein, dass von ihnen erwartet wird, dass sie möglichst rasch die deutsche Sprache lernen. Das Gleiche gilt für Schüler. Die Regelung, dass German ein Pflichtfach im IB ist, signalisiert das.

Für Schüler und Eltern erhöht die Internationalität Salems seine Attraktivität. Dass das College z.B. bereits heute de facto zweisprachig ist und Spracherwerb nicht nur im Klassenzimmer, sondern im Alltag stattfindet, kann nicht hoch genug bewertet werden. Das Zusammenleben mit Mitschülern aus unterschiedlichen Kulturen, die Herausbildung eines internationalen Netzwerks sind weitere Aktivposten.

Das bedeutet:

- Die Internationalisierung der Schule muss zu einer Aufgabe der Gesamtleitung werden.
- Deutsche und internationale Lehrer müssen zu Fragen des Zusammenlebens in einen intensiven, fachlich moderierten Dialog treten.
- In diesem Dialog sollten die Kompetenzen und Erfahrungen der Lehrer (und Schüler) aus verschiedenen Ländern und Erziehungssystemen genutzt werden.

- Internationale Lehrer benötigen eine Begleitung in ihrem ersten Jahr durch internationale und deutsche Kollegen, die bewusst die kulturellen Unterschiede (Kulturschock) thematisiert.
- Insbesondere muss die Erwartung, dass jeder Mitarbeiter deutsch spricht, durch entsprechende Spracherwerbsangebote unterstützt werden.
- Deutsche Mitarbeiter müssen eine Willkommenskultur entwickeln, die von internationalen Lehrern nicht nur Anpassung erwartet, sondern sie mit ihren Erfahrungen und Vorstellung akzeptiert.
- Die fachliche Unterstützung dieser Prozesse durch Fortbildungen, Beratung, Supervision muss verstärkt werden.

15. Die Altschüler

Die bloße Existenz der Altsalemer Vereinigung als größter Alumniassoziation Deutschlands ist eines der wichtigsten Argumente, das für Salem spricht. Die Bedeutung der Altschüler als Botschafter Salems, als Testimonials, als Kunden mit ihren Kindern kann nicht hoch genug eingeschätzt werden. Die Verbundenheit mit Salem, die Anteilnahme an der Entwicklung der Schule zeigt sich gerade jetzt wieder in (manchmal überhitzten) Diskussionen. Den Schatz der ASV zu erhalten, muss eine der wichtigsten Aufgaben für Leitung und Vorstand sein.

Für die gegenwärtigen oder zukünftigen Schüler kann das Netzwerk der ASV, das sich über die ganze Welt spannt, in mancher Hinsicht von Nutzen sein. Das ist Salemer Schülern auch sehr bewusst. Das bedeutet natürlich nicht, dass die Altschüler ein Mitentscheidungsrecht bei aktuellen Fragen der Schul- und Internatsentwicklung hätten, obwohl sie bzw. ihre Vertreter in den letzten Jahren ihren Einfluss auf offiziellem oder inoffiziellem Weg durchaus wahrgenommen haben. Die ehemaligen Schüler sind dennoch Menschen, die Erfahrungen mit Salem gemacht haben, von denen wir profitieren können. Wir sollten auf sie hören.

Das bedeutet:

- Internatsverein und Schulleitung müssen weiterhin den intensiven Dialog mit der ASV pflegen.
- Konflikte innerhalb der ASV müssen ausgetragen und bearbeitet werden. Die ASV ist keine Partei, in der es um Macht geht, sondern bestenfalls eine große Familie, in der man auch unterschiedlicher Meinung sein kann.
- Die ASV muss eine Antwort auf die zunehmende Internationalisierung Salems finden.
- Die Altschüler sind und bleiben die wichtigsten Botschafter Salems. Deshalb muss ihnen selbst klar gemacht werden, welche Botschaft Salem hat, die vermittelt werden soll.

16. Salems Auftreten nach außen

Salem hatte in der deutschen Bildungslandschaft über viele Jahrzehnte als Marktführer eine unangefochtene Sonderstellung. In pädagogischen Fragen wurde regelmäßig auf Salem als wichtige Instanz zurückgegriffen, ja Salem besaß sogar die Fähigkeit zum Agenda-Setting und konnte von sich aus Themen vorgeben, die dann auf öffentliches Interesse stießen. Diese Fähigkeit droht verloren zu gehen. Wir müssen wieder Akzente setzen, die aufhorchen lassen und Debatten anregen. Das geht natürlich immer am besten, wenn Salem etwas tut, was gegen den Mainstream läuft. Die Einschränkung der Handynutzung in der Mittelstufe war ein solcher Schritt und hat sofort für Aufmerksamkeit und Öffentlichkeit gesorgt. Davon brauchen wir mehr.

Für die Imagegestaltung ist besonders wichtig, dass mit Salem wieder Fortschritt und Stärke assoziiert werden. Salem muss immer als Vorreiter bzw. als Schule an vorderster Front auf dem Erziehungsmarkt erscheinen. Die Marktführerschaft dürfen wir uns nicht streitig machen lassen. Dies erfordert eine gut geplante Marketing- und PR-Strategie aus einer Hand.

Das bedeutet:

- Salem muss gezielt nach Kanälen suchen, um auf die Schule progressiv und provokativ auf-

merksam zu machen.

- PR-Arbeit muss aktiv gestaltet werden. Reaktionen auf Anfragen genügen auf keinen Fall.

17. Schluss

Wir würden uns in größte Widersprüche verwickeln, wollten wir den Anspruch erheben, das vorliegende Papier sei in irgendeiner Weise ein fertiges, konsistentes und vollständiges Konzept, das nur auf seine Umsetzung warte. Wir sagen ja gerade, dass konzeptionelle Fragen der Beteiligung aller Stakeholder bedürfen und nur in einem gemeinsamen Diskussionsprozess einer Entscheidung zugeführt werden können, die am Ende die dazu berufenen Gremien fällen müssen.

Wir sehen in unseren Gedanken vielmehr Anregungen, um einen solchen Diskussionsprozess überhaupt in Gang zu bringen. Wir wollten den Finger in die Wunden legen, ohne sie zu vergrößern. Insofern enthält das Papier auch ein Angebot.

Die größte Lücke unseres Entwurfs ist uns ebenfalls sehr bewusst: Wir können schon mangels valider Daten keine Aussagen zur wirtschaftlichen Lage der Schule und zu den finanziellen Konsequenzen unserer Vorschläge machen, zumal diesbezügliche Anfragen in letzter Zeit regelmäßig unter Verweis auf „Betriebsgeheimnisse“ abschlägig beschieden wurden. Insofern wäre es ein Leichtes, das Papier mit dem einzigen Hinweis auf die Zahlen vom Tisch zu wischen. Wir hoffen dennoch, dass man es sich nicht so einfach machen wird, denn auch zu den gegenwärtig diskutierten Plänen haben wir noch keine verlässlichen Zahlen gehört. Wir wissen vielmehr, dass die Variante eines Salems unter Erhalt des Hohenfels in keiner der in Auftrag gegebenen Machbarkeitsstudien den anderen durchgerechneten Varianten gegenübergestellt wurde. Der scheinbaren Plausibilität, dass es sich von selbst verstehe, dass eine Schule mit vier Standorten unwirtschaftlich sei, stehen immerhin mindestens zehn erfolgreiche Jahre gegenüber, in denen das Gegenteil der Fall war. In diesen Jahren konnten sogar die Schulden, die mit dem Bau des Härten entstanden waren, getilgt werden. Die finanziellen Schwierigkeiten der Jahre danach resultieren aus sinkenden Schülerzahlen. Unser Ansatz ist es, durch eine Verbesserung unseres Produkts und eine Erhöhung der Attraktivität Salems an diesem Hebel anzusetzen und wieder mehr Schüler für Salem zu gewinnen bzw. die Zahl der Abgänge zu verringern. Die Prüfung des Erhalts des Hohenfels auf wirtschaftliche Machbarkeit steht unseres Erachtens noch aus.

Es geht um viel. Und angesichts dessen sollten sich alle Beteiligten darauf einigen können, dass die Frage, ob ein Beschluss gefasst wurde oder nicht, völlig sekundär ist gegenüber der Frage, ob er richtig ist.

Überlingen im August 2015

Jürgen Metz
Joachim Reiter
Manuel Schiffer