Entwicklungsarbeit im Projekt Themenschulen

Aufzeichnungen zum Gespräch mit den Schulleiterinnen Renate Baschek (Neuenhof) und Andrea Haslimeier (Tägerig) vom 13. Dezember 2013

Der Anstoss zur Teilnahme am Projekt Themenschulen

Andrea Haslimeier: Es herrschte eine schwierige Situation an der Schule. Das altersdurchmischte Lernen funktionierte nicht wie erwartet. Es gab Personalwechsel. Grössere Verwerfungen drohten. In Zusammenarbeit mit dem Inspektorat wurde in einer stark belasteten Klasse eine Kriseninterventi-on durchgeführt. Das Ganze war eine Feuerwehrübung und erfolgte unter grossem Leidensdruck. In dieser Situation versprach das Informationsmail des Instituts Weiterbildung und Beratung (IWB) zum Projekt Themenschulen genau das, was wir brauchten: Ressourcen und Unterstützung zur Lösung unserer grössten Probleme, ohne etwas Zusätzliches leisten zu müssen.
Wichtig war der telefonische Kontakt mit Karin Frey, die das Projekt sehr gut beschrieb und mich als Schulleiterin überzeugte. Ein weiterer Faktor war, dass man sich um eine Mitarbeit bewerben, sich also bemühen und seine Interessen und Ziele deklarieren musste. Diese Schwelle provozierte eine innere Klärung und verlieh dem Projekt einen exklusiven Touch.

Renate Baschek: Der Umgang mit herausfordernden Schülerinnen und Schülern und Disziplinkonflikten ist für uns ein Dauerthema. Das Mail des IWB nahm ich im dichten Alltagsgeschehen erst gar nicht bewusst wahr. Ein ehemaliges Schulleitungsmitglied hatte sich schon früher mit Karin Frey in Verbindung gesetzt, weil es der Meinung war, in Neuenhof müsse die Thematik „Umgang mit schwierigen Schulsituationen“ unter einer Langzeitperspektive angegangen und bearbeitet werden. Als dann Karin Frey mit einem Telefonanruf nachhakte, wurde ich aufmerksam. Sie überzeugte mich vom Nutzen des Projekts für unsere Schule. An dem Projekt gefiel mir vor allem, dass es nicht darum ging, Rezepte zu applizieren, sondern die Prozesse hier vor Ort zu analysieren, um sie zu verändern. Und genau das schien mir der richtige Weg für unsere Schule zu sein.

Der Entscheidungsprozess bis zur Anmeldung

Renate Baschek: Die Schulleitung entschied über die Teilnahme am Projekt, nachdem die Steuergruppe befragt worden war. Das Kollegium wurde nicht befragt, da das Thema Unterrichtsstörungen für viele Lehrerinnen und Lehrer sowieso an erster Stelle stand.

Andrea Haslimeier: Nachdem ich Rücksprache mit dem Team genommen und ein positives Feedback erhalten hatte, meldete ich uns für das Projekt an. Die Schulpflege wurde von mir informiert und unterstützte das Vorhaben.

Die Anfangsphase

Renate Baschek: In der Anfangsphase ging es erst einmal darum, zusammen mit der Steuergruppe die Arbeitsfähigkeit hinsichtlich des Projekts zu erarbeiten. Es kommt mir im Rückblick vor wie ein Weg durch einen Dschungel. Denn ich erkannte unsere gut funktionierende Schule mit meinem neu geschärften Blick nun als eher unübersichtliches Zusammenwirken vieler verschiedener spannender Akteure. Während der sehr intensiven Phase der Situationsanalyse und Standortbestimmung, die etwa ein Jahr dauerte, machte die Schulleitung viele wichtige Prozesse durch. Vieles, was im normalen Schulalltag nicht wahrgenommen wurde und also auch nicht bearbeitbar war, rückte durch die Auslegeordnung in den Aufmerksamkeitsfokus. Wir wollten die Schule besser verstehen, um die Ressourcen und die Zielrichtungen für die weitere Entwicklung zu erkennen.
Bei der Gestaltung dieser Anfangsphase wurden wir vom IWB sehr wirkungsvoll unterstützt (Steuerung, Etappierung, Methoden, Coaching, Begleitung). Der wertfreie Blick von aussen ermöglichte uns wichtige Erkenntnisse über unsere Schule und für die Planung des weiteren Vorgehens.
Aber obwohl wir immer wieder kommunizierten, in welche grösseren Zusammenhänge die Aktivitä-

ten eingebunden waren, weiss möglicherweise ein Teil des Kollegiums bis heute nicht, dass ihre Schule eine Themenschule war.

Andrea Haslimeier: Für Tägerig passt das Bild des Dschungels nicht. Eher passt das Gegenbild des gepflegten Schrebergartens, in dem jede und jeder sein eigenes Revier gestaltet und pflegt und eine eigene Ordnung hält. Die Zusammenarbeit und gegenseitige Unterstützung funktionierten im Alltag gut, waren aber nicht geregelt und schon gar nicht institutionalisiert.
Da sich nun das Umfeld dieses Schrebergartens, bzw. die Zusammensetzung der Dorfbevölkerung, innert weniger Jahre drastisch verändert hatte, war das wohlgeordnete Miteinander, vor allem aber das gewohnte Nebeneinander der Schrebergärtner und -gärtnerinnen immer mehr gestört worden. Neue Herausforderungen drängten in den Schulalltag: der Umgang mit belasteten Familien, die zunehmende Heterogenität der Klassen, Kinder mit besonderem Unterstützungsbedarf auch im sozialen Bereich etc. Die für einen erfolgreichen Umgang mit den neuen Phänomenen erforderlichen Handlungsmuster standen, weil bisher nicht benötigt, nur ansatzweise und unbewusst zur Verfügung. – Oder mit der Gartenmetapher ausgedrückt: Die gewohnte Schrebergartenbepflanzung und -pflege passte auf einmal nicht mehr ins veränderte Klima. Das Team, das über viele Jahre gut zusammengearbeitet hatte, wurde durch das Neue zunehmend herausgefordert. Die Routinen versagten mehr und mehr. Die unreflektierte Reproduktion von bisher Bewährtem war gestört. Und es wurde klar, dass es neue Formen der Zusammenarbeit brauchte, um das Neue im Schulleben mit dem beruflichen Handeln der Lehrerinnen und Lehrer zusammenzubringen. Es mussten dringend neue Handlungsmöglichkeiten, neue Kompetenzen entwickelt werden.

Zusammenarbeit mit den Beratungspersonen

Andrea Haslimeier: Ein Glücksfall war, dass der Funken zwischen der Schulberaterin des IWB, Barbara Kunz Egloff, und der Schulleitung und dem Team sofort sprang. Die jederzeit wertfreie Haltung der Beraterin gegenüber dem Bestehenden, die guten Anleitungen zu eigenen Prozessen in der Auseinandersetzung mit den eigenen Ressourcen und Handlungsmöglichkeiten sowie die grundsätzlich hoch wertschätzende Art liessen eine Defizitorientierung erst gar nicht zu.

Renate Baschek: Auch die Unterstützung durch Felix Graser und Karin Frey war sehr wirksam, nicht zuletzt deshalb, weil neben den fachlichen Kompetenzen die Beziehungsebene stimmte und dadurch von Anfang an auf der Grundlage eines grossen Vertrauens gearbeitet werden konnte. Infolge der Grösse der Schule arbeiteten die beiden in erster Linie eng mit der Schulleitung und für gewisse Prozesse mit der Steuergruppe zusammen.

Andrea Haslimeier: Im Laufe der Zeit wurden die positiven Folgen der Steuerung durch Impulse von aussen (Angebote und Interventionen vonseiten des IWB) immer besser sichtbar. Innovationen wie gegenseitige Hospitationen, ein Schulprogramm und die Einsetzung einer Steuergruppe wurden im Team zunehmend als für Weiterentwicklung der Schulkultur relevante Faktoren anerkannt.

Arbeitstreffen am Institut Weiterbildung und Beratung

Renate Baschek und Andrea Haslimeier: Die Treffen an der PH FHNW, bei denen Vetreterinnen und Vertreter der beiden Schulen, des IWB und des BKS teilnahmen, wurden durchwegs als sehr anregend erlebt. Sie hatten die Wirkung von Katalysatoren und waren für die Entwicklungsprozesse an den Schulen sehr wichtige, wohltuende Erfahrungen. Sie eröffneten neue Zugänge zu Fragestellungen und Einblicke in andere Schulen.

Andrea Haslimeier: Das Eigene wurde gewürdigt und wertschätzend in grössere Zusammenhänge eingebettet. Modelle und Methoden zur Analyse und für den Transfer erweiterten die Kompetenz der Anwesenden. Es wurde offensichtlich, wie sehr eine strukturierte Zusammenarbeit von Personen mit verschiedenen Zugängen zum gleichen Gegenstand allen Beteiligten nützt. Alle erfahren durch die anderen etwas über sich selber und können daraus lernen. Differenzen werden so für alle zum Gewinn. – Weil die Veranstaltungen nie auf Belehrung, sondern auf echten Austausch auf Augenhöhe

ausgerichtet waren, ermöglichten sie Entwicklung im Sinne von Aufbruch. Es wurden Ressourcen sichtbar und Selbstwirksamkeitserfahrungen möglich.

Mut für Neues

Andrea Haslimeier: Die Zusammenarbeit mit der Schule Neuenhof und Personen vom IWB und dem BKS machte Mut, Neues auch wirklich zu versuchen, so beispielsweise die Einführung von Arbeitstagen in den Sommerferien. Das ging wie durch Butter, wurde vom Kollegium ohne jeden Widerstand akzeptiert. Es wurde mir als Schulleiterin gerade bei diesem Beispiel klar, dass eigene Bilder wie eine Art Zensurschere im Kopf wirken können, dass eigene Erwartungen und Bilder Innovationen schon verhindern, bevor etwas ausprobiert wird. Heute sind an der Schule Tägerig Pädagogische Sitzungen, Intervision und Teamarbeitszeiten eingeführt. Ohne die Teilnahme am Projekt Themenschule wäre das wohl nicht so schnell und nicht so reibungslos möglich gewesen.

Renate Baschek: Man muss ja immer wieder Neues ausprobieren. Die gesellschaftlichen Entwicklungen zwingen einen dazu. Die Politik und die Schule sind jedoch zu langsam, um mit dem Wandel Schritt zu halten. Also ist es unabdingbar, dass Schulen vor allem eines lernen müssen, nämlich mit sich rasch wandelnden und komplexen Herausforderungen umzugehen und auszuhalten, dass es keine abschliessenden Problemlösungen gibt. Schulen müssen sich darin üben, einen ehrlichen Blick auf die eigenen Problemlösungskompetenzen zu werfen, überhaupt den Blick auf das Eigene zu schärfen. – Was können wir? Was können wir noch nicht? Welche Kompetenzen und welche Methoden sind für welche notwendigen Veränderungen erforderlich und müssen folglich entwickelt werden?
Wichtig ist auch, dass Verantwortung angemessen an die Lehrerinnen und Lehrer abgegeben wird. Schulleitungen müssen lernen, weniger zu kontrollieren bzw. die Kontrolle an Einzelne, Gremien oder das Kollegium zu delegieren.

Andrea Haslimeier: Es ist wichtig, vom aktuellen Stand auszugehen und den Blick sorgfältig nach innen zu richten, statt unreflektiert mit Aktionismus auf Anregungen (Reformen, Konflikte etc.) zu reagieren. Es bewährt sich, im Einzelnen genau hinzusehen, anstatt alles auf einmal sehen zu wollen.
Neue Vorgaben und Reformen können diesen Blick nach innen verstellen. Es braucht deshalb eine gewisse emanzipatorische Energie, um dem von aussen Kommenden mit einem geklärten Selbstverständnis begegnen zu können. Ein Schlüssel dazu ist eine gezielt angestrebte innere Stärkung, die neue Freiheiten im Umgang mit Neuem schafft.
Diese Freiheiten sind nicht dadurch zu gewinnen, dass vordergründig Harmonie erzeugt wird, sondern indem Unterschiede benannt und gelebt werden und die daraus erwachsende Energie für Adaptionsleistungen genutzt wird. – Wir sind heute eine dynamischere Schule als früher. Mit all den offen gelegten Unterschieden und all den neu erkannten Ressourcen ist die Stimmung gut, aber anders gut als früher.

Renate Baschek: In Neuenhof geht, schon allein von der Grösse her, alles ein wenig länger. Die Schule Neuenhof mit ihren vielen Beteiligten kommt mir manchmal vor wie ein grosser Ozeandampfer. Jedes Manöver dauert seine Zeit und muss weit im Voraus geplant und eingeleitet werden. Trotzdem ist die Innovationskraft ein Markenzeichen der Schule Neuenhof geblieben. Vor vielen Jahren schon wurden von einer Pioniergeneration erweiterte Lehr- und Lernformen (ELF) und der Atelierunterricht eingeführt. Diese Pioniergeneration steht heute tendenziell am Ende ihrer Berufslaufbahn und zieht sich langsam zurück. In den letzten Jahren zeigte sich, dass sich neuere Formen des Umgangs mit Heterogenität neben den gut eingeführten und für Neuenhof traditionellen Formen eher schwer etablieren konnten. Als der Atelierunterricht zu Gunsten der Einrichtung eines Förderzentrums an der Oberstufe heruntergefahren wurde, machte sich der Zusammenhang zwischen Innovation und Aufbruch einerseits und Abschied und Trauer anderseits bemerkbar. Der langsame Abschied der Pioniergeneration von *ihren* Projekten und von *ihrer* Schule war ein schmerzvoller Prozess. Innovationen betreffen immer die Schule als Ganzes und immer auch jede einzelne Lehr-

person in ihrer Berufsidentität und ihrem Selbstverständnis. Damit umzugehen, ist eine grosse Herausforderung.

Was bleibt nach dem Projekt Themenschule?

Renate Baschek: An der Schule Neuenhof geht der Prozess weiter. Dabei sind uns insbesondere die folgenden drei Entwicklungsbereiche wichtig: Elternzusammenarbeit, schülerzentrierter Unterricht, Förderkonzept mit Zusatzlektionen.

Andrea Haslimeier: Bei uns ist es nicht anders. Es werden die vier folgenden Entwicklungsbereiche weiter bearbeitet: Die Kinder dort abholen, wo sie sind; gemeinsames Lernen im Schulzimmer – alle gestalten nach ihren Möglichkeiten mit; Elternkonzept vertiefen und umsetzen; Partizipation von Schülerinnen und Schülern.

jm/10.02.2014