

Alle Sinne müssen ganzheitlich angesprochen und gefördert werden

Ein Gespräch mit der Schulleiterin Ruth Hess über eine demokratische Schulentwicklung, über Corona und die Digitalisierung und den kollegialen Umgang miteinander

GEWerkchaftsMagazin: Ruth, du bist seit 2 Jahren Schulleiterin an einer bayerischen Mittelschule. Ich möchte in diesem Gespräch mit dir herausfinden, wie es dir jetzt, nach zwei Jahren, in deinem Beruf geht, und ob sich die Berufsrealität mit deinen ursprünglichen Erwartungen im Großen und Ganzen decken. Was hast du erreicht, was würdest du vielleicht anders machen, was hast du zukünftig vor und wo siehst du Schwierigkeiten?

Dazu also meine erste Frage an dich: Haben sich deine Vorstellungen, Ziele und Wünsche, die du bei der damaligen Bewerbung hattest, erfüllt?

Ruth Hess: *Im Voraus möchte ich sagen, dass ich bereits seit 2011 Schulleitungstätigkeiten ausgeübt habe. Im letzten Dienstjahr meines damaligen Chefs kamen lange Zeitspannen als kommissarische Schulleiterin hinzu. Mein Ziel war am Anfang, in dieser Zeit das seit 2011 gemeinsam Erreichte weiterzuführen und zu vertiefen. Im Großen und Ganzen konnte das von meinem heutigen Standpunkt, mit viel Engagement aller Beteiligten Menschen an unserer Schule erreicht werden.*



Ruth Hess beim Interview in ihrem Büro
Foto: ©GEWerkchaftsMagazin

Von den zwei Jahren, die ich offiziell im Amt bin, war eines vom Coronavirus stark beeinflusst. Dadurch sind natürlich viele Dinge anders zu organisieren als bisher. Positiv gesehen, denke ich, dass Abläufe, Inhalte und auch die Digitalisierung grundsätzlich Raum für neue Herangehensweisen eröffnen. Vieles muss neu gedacht werden. Eine große Chance, die genutzt werden muss und wird!

Was ist denn seit 2011 erreicht worden?

Im Team erfolgte seit 2011 die Schwerpunktsetzung in den Bereichen Inklusion, Bandklasse (von der Uni Erlangen-Nürnberg zertifizierte- Klases.IM.Puls), das offene Ganztagsangebot

und die Integration zahlreichen Kinder mit Migrationshintergrund. Die Vernetzung mit Kooperationspartnern ist stark angewachsen und Abläufe konnten effektiver gestaltet werden. Der Kreis der Unterstützer und Mitarbeiter stieg, was eine zunehmend professionelle Arbeitsweise möglich macht.

Welche Unterstützer und Kooperationspartner meinst du?

Mit Erlangung des Inklusionsprofils 2013 kam der professionelle Austausch mit sonderpädagogischen Diensten aller Art, Jugendhilfe, Förderzentren, Schulsozialarbeit, Berufsbegleiter, Träger der Schulbegleiter, pädagogische Wohngruppen, Kinder- und Jugendpsychiatrische Einrichtungen, Erziehungsberatungsstellen, Caritas, Ehrenamtliche, Vereine hinzu. Die unterschiedlichen Professionen und Herangehensweisen bereichern das Miteinander zum Wohle der Kinder enorm. Die Fülle mag erschlagen, gibt aber durch die Vielfältigkeit auch eine Fülle an kreativen Lösungsmöglichkeiten vor, wenn Probleme auftauchen.

Ja, das denke ich auch. Es entwickeln sich zwar schnell viele Lösungsmöglichkeiten, aber auch Spannungen, wenn die Vorstellungen unterschiedlich sind. Das braucht viel Fingerspitzengefühl im Umgang mit den beteiligten Vereinen und Organisationen.

Daneben hast du als Schulleiterin eine „Steuerungsfunktion“. Du kannst Entwicklungen delegieren, blockieren, fördern, verändern ... Wie laufen bzw. liefen denn solche Entwicklungsprozesse ab?

Wichtig scheint tatsächlich die Arbeit vor Ort mit den Menschen. Ein besonderes Anliegen ist mir nach wie vor eine Arbeit auf Augenhöhe, die sich sowohl bei allen Mitarbeitenden als auch bei den Eltern nur durch Offenheit und Transparenz im Tun erreichen lässt. Kurze Kommunikationswege, Freude am miteinander Gestalten, regelmäßiger Austausch untereinander tragen zum Gelingen aus meiner Sicht entscheidend bei. Vieles lässt sich dadurch schnell, effektiv und nachhaltig zum Wohle unserer uns anvertrauten Schüler umsetzen.

Konkret: KollegInnen haben eine Fülle an kreativen Ideen, die es gilt aufzugreifen, in der Runde zu diskutieren und dann, wenn möglich, durchzuführen. Als SchulleiterIn macht dies Freude und entlastet.

So entstehen Projekte und Entwicklungen, die durch das Team eine Eigendynamik erhalten, die es zu fördern und zu unterstützen gilt. Meine Aufgabe dabei sehe ich in der Zusammenführung und begleitenden Umsetzung. So können aus der Gruppe Projekttag, regelmäßige Ferieneinstimmungen, Feiern und die Ausgestaltung der genannten Säulen gelingen (siehe Homepage) Wir halten es hier mit Otto Herz: „Gute Schulen feiern viel“.

Sobald Corona uns lässt, wird ein Fest mit allen Beteiligten geplant.

Neue Entwicklungen, wie Distanzunterricht, können nicht einfach angeordnet werden. Sowas braucht zahlreiche intensive Gespräche mit den KollegInnen, um deine Ideen

vorzustellen. Dann brauchst du ihre Zustimmung, ihr Engagement und auch ihre Energie zur Realisierung. Außerdem gibt es noch ein Schulamt und du bist an Vorschriften gebunden. Auch die Eltern wollen ins Boot geholt werden. Wie gehst du vor, um diesen Spagat hinzukriegen?

Kommunikation mit den Kindern, Kommunikation mit den Eltern und Kommunikation untereinander, sehen wir als Schwerpunkte, die uns wichtig sind. Wir stehen über die Schulhomepage, die Klassenhomepages und über Mails in gutem Kontakt mit den Eltern und informieren diese und das nicht erst seit Corona. Viele Eltern helfen uns zuhause, die Kinder beim Lernen zu unterstützen. Sie können ihre Kinder so besser motivieren und manchmal eben auch kontrollieren.

Über unsere Erfahrungen, Probleme und Erfolge tauschen wir uns wöchentlich im Kollegium aus. Die Kurzkonferenzen waren schon lange etabliert und werden rege genutzt, um sich auszutauschen. Im Sinne von „best-practice“ lernen wir im Kollegium voneinander und können so schnell auf Entwicklungen und Probleme eingehen und uns gegenseitig unterstützen. Durch diese Rückgriffe auf schon vorhandene Strukturen können wir allen Mitarbeitenden die Sicherheit geben, sich auf die Neuerungen, die diese Zeit bringt, einzulassen und erfolgreich auch mit Abstand lernen. Von Seiten des Schulamtes erhalten wir durch Rückmeldungen, dass diese Art der Arbeit wertgeschätzt wird.

Wie sieht diese „begleitende Umsetzung“ in der Praxis aus? Lässt du dir die Entwicklungsschritte zeigen oder erklären? Im Zweiergespräch oder im Kreis aller mitarbeitenden KollegInnen? Würdest du uns ein Beispiel schildern, damit sich das unsere LeserInnen vorstellen können.

Vor jeden Ferien finden für die ganze Schule sog. Ferieneinstimmungen statt. Je nachdem, was die Klassen in den Wochen zuvor erarbeitet haben und was interessant für alle ist, werden diese Elemente hier vorgestellt. Dadurch gibt es jedes Mal ein sehr abwechslungsreiches Programm. Unsere Partner aus dem Förderzentrum liefern dazu immer ein kulinarisches Angebot, welches mit den Schülern der Regelklassen gemeinsam entsteht.

Vor einigen Jahren wurde ein Mai-Flohmarkt von einem Kollegen initiiert. Er stellte den Mitarbeitern seine Idee vor. Alle Bereiche (Lehrer, Schulsozialarbeit, Ganztage) trugen weitere Ergänzungen und Beiträge dazu bei. Die Fäden liefen zusammen und der Tag gelang mit dem Wunsch, diesen unbedingt zu wiederholen.

Weitere Beispiele sind die großen Projekte „Draculamusical“ und Theateraufführung „Lipfels Traum“. Hier kam die Idee von einzelnen KollegInnen, die konkret ihre Vorstellungen in die große Runde einbrachten. Nach Diskussion und Abwägen starteten die Vorbereitungen. Auf Grund der Fülle an kreativen Ideen, wuchsen die Projekte schnell zu Großprojekten. Schwierigkeiten, die hier bei der Umsetzung nicht ausbleiben können, wurden angesprochen. Es wurde konkret um Hilfe gebeten, Kollegen brachten sich dann je nach Kapazitäten ein.

Der große Vorteil, den ich im Kollegium spüre ist dass untereinander mit viel Achtsamkeit gearbeitet wird, dass genau geguckt wird, dass sich keiner überfordert bzw. dass für Entlastung untereinander gesorgt wird. Nur so kann die Vielfalt an Projekten an einer kleinen Mittelschule umgesetzt werden.

Und dann gibt es sicherlich auch noch größere Konferenzen? Ich denke mir, dass alle wissen sollten, was im Schulhaus passiert, an welchem Projekt eine 6. Klasse oder an welchem Ort z.B. gerade eine 9. Klasse steht, die sich auf den Qualifizierenden Abschluss vorbereitet.

Im wöchentlich stattfindenden Briefing trifft sich die gesamte Mitarbeiterschaft. Der Schwerpunkt bei diesen Zusammenkünften liegt hierbei neben organisatorischen Dingen im pädagogischen Austausch. Schulische Problemfelder, die mit Kindern/Elternhäusern auftreten, werden zeitnah aus unterschiedlichen Sichtweisen analysiert und Lösungen gemeinsam entwickelt. So kann schnell und ganzheitlich reagiert werden. Hierbei sind aus meiner Sicht, das Arbeiten auf Augenhöhe sowie "flache" hierarchische Strukturen unabdingbar. Größere Konferenzen, die sehr kräftezehrend sind, braucht es weniger.

Du sagst „auf Augenhöhe“. Als Schulleiterin bist du natürlich auch „Vorgesetzte“ und somit nicht von deiner Stellung aus auf Augenhöhe. Manche KollegInnen wollen dich vielleicht auch gar nicht auf Augenhöhe sehen, sondern als jemand, der steuert und Orientierung gibt. Wie löst du diese „Zwickmühle“? Vielleicht hast du dazu auch ein Beispiel, damit wir das „gelebt“ nachvollziehen können.

In der Mitarbeiterschaft sind wir alle per „Du“. Es ist kein Muss, jedoch finden es alle als Umgangston natürlich und angemessen. Vielleicht ist das ein äußeres Zeichen, mit dem wir das Arbeiten auf Augenhöhe erleben. Sicher kommt mir als SchulleiterIn eine Führungsrolle zu, die vor allem im organisatorischen und planerischen Bereich liegt. In den der Ausgestaltung von Ideen oder Projekten bin ich lediglich bei Bedarf der Moderator.

Überlässt du den KollegInnen eine Art „führende“ Rolle in diesen Gesprächen? Sie können dich damit als Kollegin sehen, mit der sie ein Konzept diskutieren können, ohne sich bewertet zu fühlen?

Das trifft es gut, nachdem die Ideen eingebracht wurden, ist die Person die Fachkraft dafür und gibt die Ausgestaltung ein Stück weit vor. Die anderen KollegInnen ergänzen und bringen sich mit ihren Kompetenzen ein. Schriftlich wird dies im wöchentlichen Briefing im Protokoll festgeschrieben und kann ggf. dort auch mit Ergänzungen/Rückfragen fixiert werden.

Trotz allem kann es natürlich immer wieder zu Konflikten kommen. In der Mittelschule, die du leitest, wird sehr viel organisiert und die pädagogische Gegenwart und Zukunft werden durchdacht und gestaltet. In solchen Fällen bilden sich manchmal Untergruppen

im Kollegium, denen das Tempo und das Ausmaß der pädagogischen Arbeit zu schnell ist und zu viel abverlangt. Da kann es schon manchmal heißen: „Nicht schon wieder ein Projekt. Wir haben das letzte noch nicht verarbeitet. Ich muss mich mal in Ruhe wieder auf meine Klasse konzentrieren.“

Du hast weiter oben gesagt, dass das Kollegium sehr achtsam agiert und auch auf Entlastungen eingeht. Das kann funktionieren, wenn alle KollegInnen sehr bewusst und achtsam von Haus aus sind. Bewerben sich an deine Schule nur solche KollegInnen und bzw. oder haben „Störungen“, um Ruth Cohn anzuführen, einen festen Platz in Gesprächen und Konferenzen und wird über Achtsamkeit dann auch gesprochen?

Ich bin in der glücklichen Lage, dass ich KollegInnen habe, die mich direkt ansprechen, wenn Dinge zu viel werden oder wieder „eine neue Sau durchs Dorf getrieben“ wird. Über die klare Rückmeldung bin ich sehr froh und dankbar, da es natürlich eine Fülle an Ideen gibt, bei denen man schnell den Überblick verlieren kann. Nicht aus dem Blick verlieren darf man auch die jeweilige persönliche Situation, in der sich die KollegInnen mit ihren Familien befinden. Gerade in der Coronazeit spielen die persönlichen Sorgen und Nöte eine nicht zu unterschätzende Rolle.

Gehst du dann von dir aus auf die KollegInnen zu und sprichst an, wenn dir Sorgen oder Unstimmigkeiten aufgefallen sind?

Ja, ich frage direkt nach und erhalte, so denke und spüre ich es, immer ehrliche und aussagekräftige Rückmeldungen, so dass zügig eine Lösung gefunden oder angedacht werden kann.

Du hast vorhin gesagt, dass gerade in der Coronazeit die persönlichen Sorgen und Nöte eine nicht zu unterschätzende Rolle spielen. Ich denke, du meinst die Angst vor einer Corona-Infektion. Dazu kommt, dass bereits im Frühjahr 2020 auf die Schulen der Distanzunterricht zurollte. Bei dir an der Schule wird es zwar einige KollegInnen geben, die sich mit der Digitaltechnik schon vor dieser Zeit gut auskannten, aber auch viele andere, die keinerlei Erfahrungen hatten und oft an ihre Grenzen stießen. Wie habt ihr das in der Schule gelöst und worin bestand deine Aufgabe als Schulleiterin?

Ganz genau, einmal die Angst selber zu erkranken oder auch Familienmitglieder anzustecken. Ebenfalls die Sorgen, nicht mithalten zu können sind vorhanden. Auch diese Thematiken werden, wie oben ausgeführt, im wöchentlichen Briefing thematisiert. Meistens sprechen die KollegInnen es direkt selber in der Runde an. Sollten es sehr persönliche Dinge sein, kommen die KollegInnen auf mich auch direkt zu und wir erarbeiten im persönlichem Gespräch Ideen und Entlastungsmöglichkeiten. Die Digitalisierung betreffend, bekommt jeder passgenau die Weiterbildung, an dem Punkt, die mit seinem aktuellen Wissensstand kompatibel ist. Es macht wenig Sinn alle KollegInnen in Fortbildungen zu verpflichten, die aufgrund der Vorerfahrungen sehr heterogen sein können. Sie helfen sich hierbei sehr.

Und wie habt ihr solche passgenauen Weiterbildungen gestaltet und organisiert?

Wir haben an der Schule verschiedene Standards erarbeitet (Methodencurriculum für alle Klassen, Förderpläne für alle Schüler, Lesestrategien, die sich nach einem standardisierten Lesequotienten ergeben). Diese Standards gelten für alle und werden den neuen Lehrern oder auch mobilen Kräften erklärt. Es wird erwartet, dass sich die Lehrkräfte dementsprechend mit Begleitung und Hilfestellung einarbeiten.

So ging es uns im ersten Lockdown. Wir mussten einen digitalen Mindeststandard finden. Besonders wichtig war es uns, keinen Schüler zu verlieren. Die Vorerfahrungen wurde ausgewertet. Am ersten Wochenende vor dem Distanzunterricht wurden mit viel Engagement dann die Maßstäbe gesetzt.

Unser IT-Verantwortlicher hat mit Hilfe von zahlreichen kürzeren und längeren digitalen Treffen das Kollegium begleitet. Dadurch hatten alle einen ungefähr gleichen Kenntnisstand. Damit konnten wir starten. Im ersten Lockdown gab es noch zusätzlich wöchentliche Treffen für die KollegInnen, die noch Rückfragen hatten.

Das war sicher ein ziemlicher Aufwand. Hat es sich gelohnt? Wie lief denn die Praxis im Distanzunterricht?

Bereits während des zweiten Lockdowns begannen wir uns zu reorganisieren. In kleinen Schritten wurde das Kollegium in das TEAMS Office 365 von Microsoft eingeführt. Die KollegInnen gingen unterschiedlich schnell an die Thematik heran, mussten die neue Bedienung auch mit ihren Vorerfahrungen verknüpfen. Deshalb wurden alle in Kleingruppen wieder in kleinen Schritten mitgenommen.

In der Praxis lernten Schüler wie Lehrer rasend schnell dazu. Sie ergänzten sich echt gut. Auch das Sekretariat, der Hausmeister, die KollegInnen im Ganztagsbetrieb und die Kooperationspartner können diese Plattform einsetzen und z.B. Videokonferenzen durchführen.

Durch den Distanzunterricht rückte die Schule nicht nur an die Kinder, sondern auch an die Familien näher heran. So konnten auch Eltern mittels Elternabende online angeleitet werden. Dieser Standard ist für uns erst der Anfang. Gerade bei der Heterogenität unserer SchülerInnen und auch aller Mitarbeitenden wird die Digitalisierung uns noch sehr sehr gute Dienste erweisen. Davon bin ich überzeugt. Wir achten aber schon darauf, dass sie nicht Überhand nimmt und die persönlichen Kontakte ersetzt.

Ja, diese Gefahr besteht. Ich würde mal sagen, wenn die Digitalisierung Lehrkräfte und SchülerInnen vor sich hertreibt, dann ist was falsch gelaufen. Zum Glück läuft der Software-Einsatz bei euch an der Schule sehr reflektiert und transparent.

Habt ihr im Kollegium auch schon überlegt, wie Software nach der Corona-Krise im Unterricht eingesetzt werden soll?

Genau das steht in den nächsten Wochen und Monaten an. Nur so können wir es schaffen,

dass die neu erworbenen Abläufe und digitalen Kenntnisse nicht umsonst waren und verloren gehen. Vieles kann und sollte aus meiner Sicht in Schulkonzepte einfließen und Standard werden.

Wir wollen die Verwaltungsabläufe und die Organisation von Konferenzen/Briefings weiterhin digital erledigen. Auch das Austauschen von Materialien oder auch die Vernetzung mit den Kooperationspartnern soll für das Team aller Mitarbeitenden der Schule erhalten bleiben. Dies hat sich als sehr hilfreich herausgestellt.

Gerade auch die kurzen Wege der digitalen Kontaktaufnahme und der schnelle Austausch mit den Eltern war wirklich sehr gewinnbringend. Das möchte ich nicht mehr missen.

Das betrifft jetzt hauptsächlich das Kollegium und die Verwaltung. Wie geht es mit den Schülern weiter?

Mir ist wichtig, dass wir die Programme schülerzentriert einsetzen. Die digitale Dokumentation von gestellten Aufgaben und auch Hausaufgaben ist auf alle Fälle gut, organisatorisch effektiver und zeitnäher. Wenn Schüler fehlen, können wir sie z.B. mit Unterrichtsmaterial und Informationen über das Netz leichter versorgen. Mir ist aber klar, dass eine digitale Feedback-Kultur, die im Distanzunterricht sinnvoll ist, natürlich nicht das persönliche Gespräch zwischen Schüler und Lehrer ersetzen kann.

Wir wollen weiterhin unterschiedliche Apps nutzen, sowohl im Distanzunterricht als auch vor Ort. Das ist für die Schüler ein abwechslungsreiches nützliches Hilfsmittel bei der Vermittlung des Lernstoffes. Ich sehe das aber lediglich als einen Methodenbaustein, nicht als alleiniges Lernwerkzeug.

Ein mir sehr wichtiger Punkt: Der Wechsel von Sozial- und Arbeitsformen, Medien und Methoden darf nicht verloren gehen. Bei der Persönlichkeitsentwicklung müssen alle Sinne nach wie vor ganzheitlich angesprochen und gefördert werden. Wir müssen aufpassen, dass die Digitalisierung nicht überhand nimmt.

Das klingt gut für mich – schülerzentriert, Methoden- und Medienvielfalt und alles kollegial im gesamten Kollegium überlegt und geplant. Zum Schluss eine Frage: Wie klappt eigentlich die Zusammenarbeit mit dem Schulumt? Über den Umgang mit den Vorgesetzten haben wir noch nicht gesprochen. Verhalten sie sich kooperativ und überlassen euch die Aktionen oder schlagen Ängste, Bürokratie, Unverständnis und Kontrolle immer wieder durch?

Die Zusammenarbeit mit den Schulräten ist kollegial. Sie setzen Vorgaben und die enormen bürokratischen Abläufe um. Ich denke, sie sind sehr eingeschränkt in ihren Ermessens- und Gestaltungsmöglichkeiten. Ich habe allerdings einige weitergehende Anregungen, deren Realisierung uns Lehrkräften das Leben sehr erleichtern würde:

- Eine regelmäßige interne Evaluation wäre sicher auch hilfreich, um dringend Bürokratie abzubauen.*

- Ich frage mich auch, warum alle KollegInnen beurteilt werden müssen, auch die, die nicht wollen?
- Warum wird Personal nicht dort belassen, wo es kontinuierlich, sinnvoll eingesetzt werden kann?
- Beziehung muss vor Inhalten kommen, dies muss auf allen Ebenen gelebt werden, auch auf Schulentsebene, um das Bestmögliche unseren SchülerInnen langfristig anbieten zu können.
- Schade finde ich - und auch hemmend - zahlreiche bürokratische Abläufe, deren Sinn nicht erkennbar, schwer vermittelbar und dadurch oft als unnütz erscheint. Ein Hinterherhinken staatlicher Maßnahmen eines immer schneller nötig werden täglichen Agierens macht das Arbeiten nicht immer leicht.
- Inhaltlich würde ich mir mehr Freiheiten in der Ausgestaltung und Einteilung eines Schuljahres im Bereich der zu behandelten Themen, Leistungserhebungen, Zusammenarbeit externer Partner wünschen. Schulen bräuchten einfach mehr Autonomie!

Da gebe ich dir recht, Ruth. Ob die Bildungsverantwortlichen allerdings solche Visionen unterstützen würden, bleibt fraglich. Ich danke dir für das sehr offene und gewinnbringende Gespräch und wünsche dir alles Gute.



Über den Interviewer

Das Gespräch führte Günther Schmidt-Falck. Er ist Chefredakteur des **GEW**erkschaftsMagazins und Geschäftsführer der GEW Ansbach. Ansonsten ist er als Konfliktberater und personenzentrierter Coach (GwG) in Fortbildung, Supervision und Coaching tätig.

Kontakt:

magazin@gew-ansbach.de