

„Entwicklung muss nicht aus der Not heraus erfolgen“

H.R. ist Schulleiter einer Grundschule, in der rund 450 Schülerinnen und Schüler von insgesamt 29 Lehrpersonen und 18 Fach- und Förderlehrpersonen unterrichtet werden. Er schildert im Gespräch mit René Frey vom isi-netz24 seine Erfahrungen zur Einführung der Konzepte von Haim Omer im Rahmen eines Schulentwicklungsprozesses.

Eure Schule ist seit gut zwei Jahren daran, die Ideen zu den Konzepten von Haim Omer einzuführen und umzusetzen. Wie hat alles angefangen?

Unser Team mit vielen jungen Lehrkräften hat sich im Rahmen einer internen Weiterbildung zum Thema „Umgang mit schwierigen Schülerinnen und Schüler und Unterrichtsstörungen“ beschäftigt. Das Ergebnis war ernüchternd, da wir wenig Konkretes für unsere Unterrichtspraxis mitnehmen konnten. Bei anschliessenden Recherchen nach hilfreichen Handlungsansätzen stiessen meine Schulleitungskolleginnen auf die Bücher von Haim Omer. Inspiriert durch die Lektüre organisierten sie einen Weiterbildungstag, während dem uns eine externe Fachperson in die wichtigsten Handlungsleitlinien von ‚Stärke statt Macht‘ einführte. Dieser Tag weckte die Neugier bei den Lehrpersonen. Wir luden zu einem späteren Zeitpunkt eine Schulleiterin als Referentin ein, um von der konkreten Umsetzung der Konzepte nach Haim Omer an ihrer Schule zu berichten. Als wir erfuhren, wie hilfreich diese Ideen auch im Schulalltag umgesetzt werden können, war für uns klar, da dran bleiben zu wollen. Mich selbst faszinierte die Kraft, die von einer gemeinsamen Haltung ausgehen kann und ich empfand die Prinzipien der „gegenseitige Unterstützung“ und des „kollegialen Austausch“ als Chance der Neuen Autorität. Zur selben Zeit erhielten wir von unserer Schulpflege, welche die Schule unserer Stadt strategisch führt, den Anstoss, uns in den einzelnen Schulhäusern mit den Ansätzen von Haim Omer auseinanderzusetzen.

Wie seid ihr weiter vorgegangen? Was waren die wichtigsten Meilensteine im Prozess?

Nach den zwei internen Weiterbildungen zu ‚Stärke statt Macht‘ haben wir eine Projektgruppe ins Leben gerufen. Mittlerweile ist in der Gruppe jede Fachrichtung vertreten. Die Gruppe hat mit einer Mitarbeiterbefragung zum Thema „Belastung und Entlastung“ den Fokus für den nächsten Entwicklungsschritt eruiert. Zusammen mit euch vom isi-netz24 haben wir dann einen nächsten Weiterbildungstag zum Thema „kollegiale Unterstützung“ festgelegt und durchgeführt. Dadurch wurde für unser Team erfahrbar, dass persönliche Grenzen im Umgang mit herausfordernden Situationen überwunden werden können, wenn wir den Kreis von Unterstützern erweitern. So entstand auch unser Slogan „stark - stärker - wir“.

Um den Netzwerkgedanken in unserer Schule zu vertiefen, haben wir im Anschluss an diese Fortbildung die kollegiale Hospitation wieder neu belebt. Die Projektgruppe hat für die Beobachtungsschwerpunkte Anregungen aus der Neuen Autorität übernommen.

Aktuell haben wir Interventionsgruppen gebildet, in der die Lehrpersonen herausfordernde Situationen aus dem Schulalltag entlang der Dimensionen Präsenz, Haltung, Deeskalation und Selbstkontrolle, Beziehung, Widerstand, Unterstützung / Netzwerk und Transparenz / Öffentlichkeit besprechen. Dies mit dem Ziel ihre Handlungsmöglichkeiten zu erweitern. Diesbezüglich haben sich insbesondere gemeinsame Ankündigungen und verschiedene Formen von Wiedergutmachung als geeignete Mittel erwiesen.

Welche Veränderungen habt ihr über die Zeit bemerkt? Wo steht eure Schule heute?

Heute ist ein Umdenken unter den Lehrpersonen wahrnehmbar. Das Muster „Regelverstöße erfordern unmittelbare und klare Konsequenzen“ verändert sich zur Frage „wie können wir herausfordernden Situationen gemeinsam begegnen?“. Wir können eine Entschleunigung unserer Reaktionen beobachten, die wiederum neue Handlungsmöglichkeiten eröffnet. Dies führt letztlich zu einer Verfeinerung unserer pädagogischen Arbeiten. Interventionen wie Ankündigung, Wiedergutmachung oder die kurzfristige Versetzung in eine andere Klasse werden von den Lehrpersonen als niederschwellig und hilfreich erlebt. Den Lehrpersonen werden keine Handlungsoptionen weggenommen, sondern es kommen neue dazu.

Unsere Projektgruppe wird heute vermehrt angefragt, wenn Lehrpersonen eine schwierige Situation bewältigen müssen. Viele von uns erleben es als Zeichen der Stärke, um Unterstützung nachzufragen.

Die Begrifflichkeiten der Neuen Autorität fließen mehr und mehr in den gemeinsamen Sprachgebrauch ein. Dies hat einen angenehmen Effekt: Wenn jemand eine Idee beisteuert, wissen alle in Kürze, was konkret damit gemeint ist. Ich glaube sagen zu können; wir reden nicht nur von ‚Stärke statt Macht‘, sondern wir leben diese Haltung zunehmend.

Gegenüber Eltern sprechen wir bislang nicht davon, nach einem neuen Konzept zu handeln. Trotzdem wird wahrgenommen, dass wir begonnen haben, gewisse Problemstellungen gemeinsam anzugehen. Betroffene Eltern schätzen dies. Die Kinder reagieren bei unserem gemeinsamen Auftreten beeindruckt und nehmen dies ernst. Seit wir vernetzter miteinander arbeiten, grüssen sich Kinder und Erwachsene häufiger in den Schulkorridoren.

Natürlich gibt es noch viel zu tun auf unserem Weg: zum Beispiel die Bildung einer internen Unterstützungsgruppe und die Schulung deren Mitglieder, die Evaluation der Wirksamkeit des kollegialen Austauschs sowie die Verankerung des Themas im Schulprogramm. Zudem hat sich gezeigt, dass unsere Schulordnung nicht mehr mit unserer Haltung zusammenpasst und einer Anpassung bedarf.

Welche Erkenntnisse nimmst du aus den bisherigen Erfahrungen mit?

Entwicklung muss nicht aus der Not heraus erfolgen. Wenn jedoch wenig Handlungsbedarf besteht, benötigt es mehr Überzeugungskraft, um einen Schulentwicklungsprozess anzustossen. Daher war für uns zentral, immer wieder unsere Vision zu kommunizieren und zu visualisieren. Uns war wichtig, die Lehrpersonen auf den zu erwartenden Nutzen im pädagogischen Alltag hinzuweisen. Es benötigt eine grosse Portion Beharrlichkeit der Schulleitung und Projektgruppe, den Entwicklungsprozess am Leben zu erhalten. Es bewährt sich, kleine Schritte zu machen und den Prozess wachsam zu begleiten. Alle Lehrpersonen sollen innerhalb des von uns vorgegebenen Rahmens genügend Zeit und Freiraum für die individuellen Lernschritte haben. Wichtig ist zudem, die gemachten Erfahrungen regelmässig auszutauschen, um gemeinsam daraus lernen zu können. Da es immer wieder Personalwechsel gibt, ist gut zu überlegen, wie

neue Lehrpersonen mit den Konzepten und der damit entstandenen Schulhauskultur vertraut gemacht werden können.

Als wir uns im Team mit Deeskalationsstrategien und im Besonderen mit dem Aufschieben unserer Reaktionen auf störendes Verhalten auseinandersetzten, kam es zu grossen Diskussionen. „Es geht doch nicht, dass wir in diesen Situationen nicht unmittelbar reagieren!“ war oft zu hören. Hier haben wir viel Zeit verwendet, um verstehbar zu machen, dass wir auch mit dem Aufschieben einer Reaktion nicht das Heft aus der Hand geben.

Förderlich erleben wir, dass der ganze Prozess von höchster Ebene getragen wird und den einzelnen Schuleinheiten genügend Spielraum für die Umsetzung im jeweiligen Schulhaus zur Verfügung steht. Für uns Schulleitende ist zentral wichtig, unsere eigenen Einstellungen und Überzeugungen einbringen zu können, um die Haltung hinter den Konzepten authentisch vorleben zu können.

Welche Rolle spielten externe Fachpersonen im Prozess?

Externe Fachpersonen waren wichtig, um neue Anstösse zu geben, Fachwissen zu den Konzepten einzubringen und die damit verbundene Grundhaltung erfahrbar zu machen. Hilfreich erlebten wir zudem die externe Beratung von internen Schlüsselpersonen, insbesondere dann, wenn wir im Prozess anstanden.

Wenn du zurück schaust, welche Geschichte aus deinem Schulalltag hat dich persönlich am meisten berührt?

Eine Schülerin war zwei Tage vor Weihnachten dabei ertappt worden, wie sie auf dem Schulhof mit Mitschülern Gegenstände nach einer Gruppe jüngeren Schülern schmiss. Ihre Eltern waren bereits vor diesem Vorfall brieflich über eine möglich Suspendierung informiert worden, sollte es zu einer nächsten Verfehlung gegen die Schulordnung kommen. Wir Schulleitenden berieten uns und waren uns einig, dass diese nun anstehende Massnahme in keinem vernünftigen Verhältnis zum Vorfall stand. Bisher fiel das Mädchen durch die Häufigkeit und nicht durch die Schwere der Verstösse gegen die Schulordnung auf, die jeweils vor oder nach dem Unterricht erfolgten. So lag es nahe, den Eltern vorzuschlagen, ihre Tochter für eine gewisse Zeitperiode in die Schule und wieder nach Hause zu begleiten. Zusätzlich schlugen wir eine Wiedergutmachung durch das Mädchen vor. Einige der Lehrpersonen reagierten erst skeptisch auf diese Idee, da die Eltern bislang kaum zur Zusammenarbeit mit der Schule bereit waren.

Widererwarten haben die Eltern, im Gespräch durch eine Dolmetscherin begleitet, unseren Vorschlag gut aufgenommen. Der Vater, welcher sonst Elterngesprächen meist fernblieb, hat sogar spontan zugesichert, unbezahlten Urlaub zu nehmen, um seine Frau unterstützen zu können. Da keine Verwandten in der Nähe wohnten, bot die Dolmetscherin an, die Eltern bei den Begleitungen zu unterstützen. Mich hat es sehr berührt, zu erleben, wie bereit alle Erwachsenen waren, an einer Lösung mitzuwirken. Es wurde vereinbart, dass jemand der Eltern jeweils ihre Tochter mit Händedruck der Klassenlehrperson übergab bzw. nach der Schule in Empfang nahm. Das Mädchen sollte als Wiedergutmachung Arbeiten für die Gemeinschaft beim Hausmeister verrichten, welcher damit einverstanden war.

Ich habe dann die Eltern mit ihrer Tochter während den drei Wochen oft bei der Übergabe an die Klassenlehrerin beobachten können. Die Atmosphäre schien entspannt. Alle beteiligten wussten, worum es geht und konnten bei diesem Vorgehen ihre Würde behalten. Es kam danach zu keinen weiteren Vorfällen.