

Monika Bentz - Margit Weidner

Das Konzept von ISEB - „Hilfe von außen zur Selbsthilfe im Innern“

1. Der Anfang

Zehn Schulen zur Erziehungshilfe aus ganz Bayern haben sich beworben, um stützende Hilfe von außen zu erfahren. Dies sind zehn Schulen, die sich freiwillig auf den Weg von Innovation und Selbstgestaltung machen wollten. Alle Schulen suchten Unterstützung in ihrem Entwicklungsprozess durch externe Beratung. Gleiche Ausgangssituationen waren nicht gegeben. Jede Schule brachte andere Rahmenbedingungen mit:

- Verschiedene Organisationsstrukturen und Organisationsabläufe
- Unterschiedliche Trägerschaften
- Verschiedene personelle Voraussetzungen
- Unterschiedliche bauliche und räumliche Gegebenheiten
- Verschiedene Schülerpopulationen
- Unterschiedlich strukturierte und verschieden zusammengesetzte Kollegien
-

Folgende Schulen wünschten sich den ISEB-Beratungsprozess:

- Schule zur Erziehungshilfe in Fassoldshof
- Jean – Paul – Stift in Bayreuth
- Kloster Himmelthal in Unterfranken
- Simpertschule in Augsburg
- Schule zur Erziehungshilfe in Zinneberg
- Antonius-Haus in Markt
- Schule zur Erziehungshilfe Herzogsägmühle
- Schule zur Erziehungshilfe in Parsberg
- Schule zur Erziehungshilfe in Rummelsberg
- Schule zur Erziehungshilfe in Naila

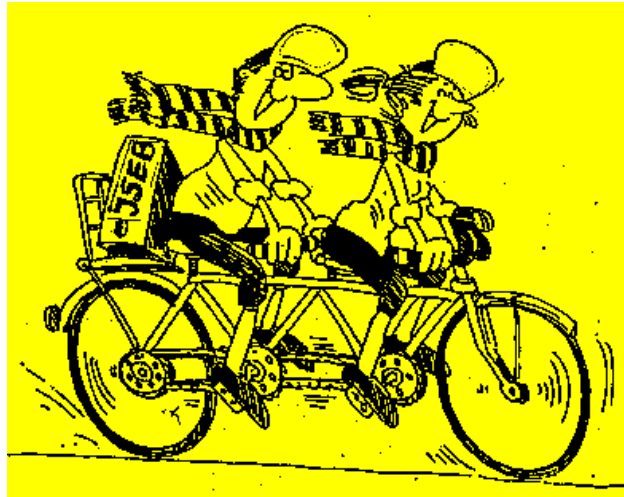


Nicht nur die Rahmenbedingungen, sondern auch die Beratungsbedürfnisse vor „Ort“ waren unterschiedlich. Während eine im Aufbau befindliche Schule auf der Suche nach geeigneten Organisationsstrukturen oder der Schaffung eines eigenen Schulprofils war, wünschte sich eine andere Einrichtung die Förderung der Kooperation im Kollegium. Zu den Zielvorstellungen der einzelnen Schulen zählte eine intensivierte Zusammenarbeit mit dem Heilpädagogischen Heim oder dem Träger, Konsensfindung über pädagogische Handlungsziele oder die Kooperation mit der Schulaufsicht mit dem Ziel, geeignete Rahmenbedingungen für Schule und Unterricht zu schaffen.

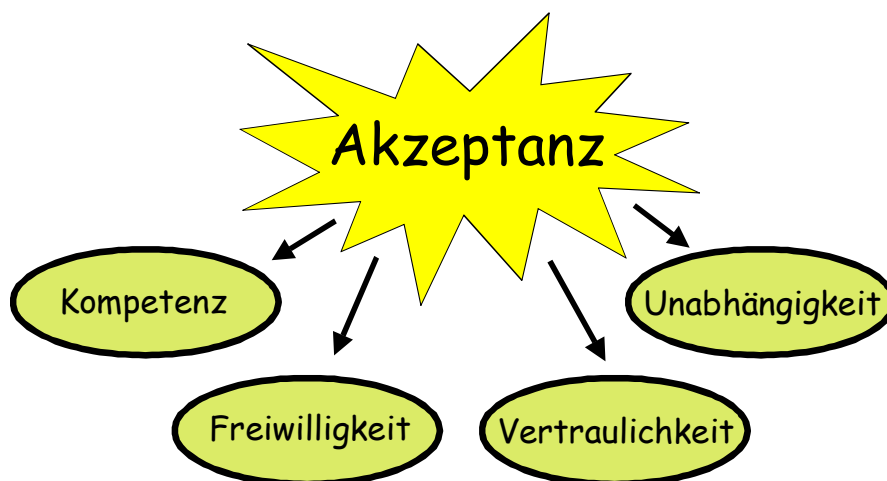
Die Unterschiedlichkeit „vor Ort“ erfordert es also, Schulen in ihrer spezifischen Individualität wahr- und ernst zu nehmen. Beratung heißt: individuelles Eingehen

auf die einzelnen Schulen. Beratungsbedürfnisse sind nicht vergleichbar. Rezepte gibt es nicht.

2. Die Berater



Bei der Konzept-Erarbeitung von ISEB stand die Frage im Mittelpunkt :
Wann wird Beratung in der Schule zur Erziehungshilfe von den Kollegien akzeptiert?
In diesem Bereich sind folgende vier Grundvoraussetzungen unerlässlich:



- Berater brauchen sowohl fachliche, methodische und soziale Kompetenzen.
- Der Beratungsprozess muss freiwillig sein. Er darf nicht verordnet werden.

- Der Beratungsprozess kann nur gelingen, wenn Berater und Klienten auf dem Hintergrund absoluten Vertrauens miteinander umgehen und gemeinsam handeln.
- Organisationsberatung benötigt einen hohen Grad von Unabhängigkeit.

2.1 Kompetenz

Kompetenz wird durch ein Berater-Tandem gewährleistet, das sich aus einem Sonderschullehrer mit Unterrichtserfahrung im Bereich der Schule zur Erziehungshilfe und einem Schulpsychologen zusammensetzt.

Der *Sonderschullehrer als „Feldexperte“* kennt die Besonderheiten der Schüler, die Arbeits- und Organisationsabläufe in den Schulen. Er hat Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Heilpädagogischem Heim oder Träger. Er weiß Bescheid über notwendige und spezifische Arbeitsformen für Schüler mit dem Förderschwerpunkt „emotionale und soziale Entwicklung“.

Der *Schulpsychologe* bringt durch seine Ausbildung die notwendige Beratungskompetenz mit. Er hat das Know-how für Prozessstrategien und systemische Betrachtungsweisen. Er beherrscht Moderationstechniken. Meist bringt er Supervisionserfahrung mit. Im Tandem ist er also der Experte für das methodische Erarbeiten von Lösungen. Oft ist er auch Konfliktmanager.

Generell sollen Sonderschullehrer und Schulpsychologe über Personal-, Fach- und Sozialkompetenz verfügen.

Die Entscheidung für das *Tandem* bringt Vorteile im Beratungsprozess:

- Im Tandem kann eine höchst differenzierte Wahrnehmung der Prozesse erfolgen, dem Motto folgend: Vier Augen sehen mehr, vier Ohren hören mehr.

In engem Zusammenhang steht die gemeinsame Prozessreflexion. Verschiedene Wahrnehmungen, Empfindungen, Vermutungen und Hypothesen können erörtert werden.

- Wechselseitige Kontrolle ist gewährleistet, wenn bei einem Berater die notwendige Distanz zu auftretenden Problemen fehlen sollte. Die übersteigerte Identifikation oder emotional starke Betroffenheit – etwa: „Mir ist das auch schon so ergangen.“ - könnte sonst dazu führen, dass der Berater sich emotional auf eine Seite der Konfliktparteien schlägt oder Lösungen wertet, vorgibt oder aufdrängt. Die unentbehrliche Neutralität ist dann nicht mehr gegeben.

2.2 Freiwilligkeit

Beratung ist freiwillig und kann nicht verordnet werden. Wenn Veränderung gewünscht wird, wenn Schule sich entwickeln soll, müssen folgende Aspekte besondere Beachtung finden:

- Alle Personen, die in den Beratungsprozess eingebunden sind, entscheiden frei über ihre Mitwirkung. Dies beinhaltet auch, dass das Klientensystem, meist das Lehrerkollegium, die zu bearbeitenden Probleme vorgibt und jenen Rahmen setzt, in dem Lösungen erarbeitet werden. Ob und wie Lösungen verwirklicht

werden, liegt in der Entscheidung der Klienten. Für positive Schulentwicklung ist es unabdingbar, dass keinerlei Sanktionen zu befürchten sind.

- Der Beratungsprozess kann nicht „von oben“, also weder durch Schulleitung noch durch Schulaufsicht, verordnet werden. Dies käme einer Zwangsberatung gleich.

2.3 Vertraulichkeit

Unbedingtes Vertrauen zwischen dem Klientensystem und dem Berater-Tandem ist Grundlage für jede erfolgreiche Beratung.

Unverzichtbar ist der Schutz

- aller internen Angelegenheiten der Organisation,
- aller Informationen,
- des gesamten Schulentwicklungsprozesses.

Insbesondere wenn es um Analyse-Arbeit geht, wenn der Ist-Stand einer Schule erhoben wird, wenn sensible Daten und Informationen über die Schule, kollegiale Teamarbeit oder Schülerschaft im Spiel preisgegeben werden, ist Vertraulichkeit unerlässlich.

Das Postulat der Vertraulichkeit soll garantieren, dass die externen Moderatoren keine Daten an die Öffentlichkeit bringen. Zugleich bezieht sich Vertraulichkeit auf die Arbeit in der Gruppe innerhalb des Systems Schule. Kritische Äußerungen von Kollegen gegenüber Schulleitung oder Schulaufsicht – dies gilt auch umgekehrt – dürfen den Kreis der Teilnehmer nicht verlassen, wenn dies nicht von den Gruppenmitgliedern ausdrücklich gewünscht wird. Ein Vertrauensbruch führt zu Beziehungsstörungen und kann zum Abbruch des gesamten Beratungsprozesses führen.

2.4 Unabhängigkeit

Externe Berater bewahren stets Unabhängigkeit. Sie sind nicht in das strukturelle und affektive Geflecht der Schule eingebunden. Sie haben somit keine dienstlichen und persönlichen Beziehungen zu dem zu beratenden Klientensystem. Diese Distanz gewährleistet Neutralität gegenüber allen beteiligten Personen. Es besteht kein wie auch immer strukturiertes Abhängigkeitsverhältnis. Neutralität besteht auch gegenüber geäußerten Problemen und Emotionen des Klientensystems. Dies erleichtert es, nicht Partei zu ergreifen und Probleme ohne Wertung zu beurteilen.

3. Das Klientensystem - Charakteristikum und Voraussetzungen

Die Klienten sind Lehrerkollegien von Schulen zur Erziehungshilfe, die den Wunsch haben, ihre Einrichtung weiterzuentwickeln, Problemlösungen mit Hilfe externer Berater zu suchen. Folgende Voraussetzungen sollen die Schulen mitbringen, damit der Beratungsprozess effektiv verlaufen kann:

- Die *Mehrheit des Kollegiums* soll Bereitschaft signalisieren, am Schulentwicklungsprozess mitzuarbeiten und diesen Verlauf mitzugestalten. Wenn ein Veränderungsprozess von den meisten Beteiligten als nicht notwendig oder nicht

hilfreich eingeschätzt wird, ist er zum Scheitern verurteilt. Die Mehrheit sollte etwas „bewegen“ und verändern wollen.

- Als Faustregel gilt: *Zweidrittel* des Kollegiums macht diese Bereitschaft offenkundig.
- Die *Schulleitung* übernimmt eine Schlüsselrolle im Prozess von Schulentwicklung. Die Schulleitung braucht die wünschenswerte Führungskompetenz als integrierende Kraft, die neue Ideen, neue Lösungen inhaltlich und organisatorisch mitträgt, die eine Umsetzung ermöglicht und in Gang hält, die personelle Ressourcen vernetzt.
- Wünschenswert und notwendig ist auch die Unterstützung durch die *Schulaufsicht*. Sie ist von Nutzen, wenn sie - abseits von Kontrolle -
 - dem Gestaltungswillen und dem Gestaltungspotential einer Schule positiv gegenübersteht,
 - die Experimentierfreudigkeit und Innovationen fördert,
 - pädagogische Freiräume gestattet,
 - besonders im didaktisch-methodischen Bereich nicht auf verbindlich-umfassende Erfüllung von Lernzielen drängt,
 - die Schulen im Dialog beim Finden und Erproben von kreativen Lösungen unterstützt,
 - mithilft, Rahmenbedingungen zu ändern oder neu zu schaffen, falls Schulen an Grenzen stoßen.

4. Prozessverlauf von Schulentwicklungsprojekten

Jeder Schulentwicklungsprozess verläuft individuell und ist nur in Ansätzen vergleichbar. Eine grundlegende Struktur findet man jedoch in allen Beratungsprozessen wieder. Man kann einen solchen Prozess mit dem Erklimmen eines Berges vergleichen, dargestellt am Bild einer Serpentine.

Ein Schulentwicklungsprozess verdient den Vergleich mit einer Reise im Gebirge auf unwegsamem Gelände, wo es oft nur mühsam bergauf geht. Manchmal weiß der Reisende nicht, was ihn nach der nächsten Kurve erwartet.

Es gibt Abzweigungen, Irrwege, die in die falsche Richtung führen. Die Fahrtgeschwindigkeit ist unterschiedlich. Es gibt Stolpersteine auf dem Weg; Hindernisse, die überwunden werden müssen.

Die *Ziele*, die man vor Augen hat, sind Optimierung der pädagogischen Qualität, Steigerung der Leistungsfähigkeit, Weiterentwicklung der Organisation, Verbesserung des Schulklimas. Das Bestreben gilt also einer *guten Schule*, in der Leistung durchaus wichtig ist, in der sich aber auch Lehrer und Schüler wohl fühlen.

In fünf Schritten geht es bergan:

Prozessverlauf von Schulentwicklungsprojekten



4.1 Vorbereitungs- und Kontaktphase

In dieser Phase wird darüber entschieden, ob ein Beratungsverhältnis entsteht und welchen Verlauf die Beratung nehmen soll.

Wesentlich hierbei sind folgende Faktoren:

- Schaffung von Akzeptanz und Schaffung eines Vertrauensverhältnisses mit dem Klientensystem
- Klärung der Aufgabenstellung, der Gegebenheiten im Schul- und Unterrichtsalltag
- Klärung der persönlichen Befindlichkeiten (Hierzu gehört die Wahrnehmung unterschiedlicher Problemsichten und Problemdarstellungen der einzelnen Mitglieder eines Kollegiums.)
- Abfragen der Erwartungshaltungen an die Berater bzw. an den Schulentwicklungsprozess
- Klärung der Rollen von Beratern und Klienten; ggf. Bildung einer Steuergruppe
- Wahrnehmen und Ernstnehmen von Befürchtungen

4.2 Entscheidungs – und Kontraktphase

Ein Beratungskontrakt wird mit allen Beteiligten ausgehandelt und geschlossen. Hierbei gelten folgende Parameter:

- Konkrete, erreichbare Ziele werden festgelegt.
- Kriterien für das Erreichen dieser Ziele und für den Erfolg des Beratungsprozesses werden erarbeitet.
- Ein Zeitrahmen wird vereinbart.
- Organisationsprobleme werden diskutiert, etwa Kosten, Termine.
- Arbeitsbeziehungen werden geklärt.

4.3 Phase der Problemdiagnose

Bestandsaufnahme und Diagnose der aktuellen Situation:

- Eine sorgfältige Analyse des Ist-Zustands, der Bedingungen, die an der Schule wirksam sind, ist Grundlage für die Entwicklung neuer Ziele und konkreter Projekte.
- Die Feststellung der Bedürfnisse aller Beteiligten, etwa Schüler, Lehrer, Eltern schafft die Grundlage dafür, neue Ideen zu generieren.

Um die Komplexität jeder Schule individuell zu erfassen, bedarf es der Anwendung spezifischer Methoden und Instrumente, etwa

- Fragebogen
- Verschiedene Formen des Interviews
- Kartenabfrage
- „Diagnose – Zielscheibe“ – Übungen
- Expressive Methoden, gestalterische Arbeiten zur Bestandsaufnahme

4.4 Handlungsphase

Es werden konkrete Ziele und neue Handlungsweisen entwickelt, die zu Veränderung führen. Ferner werden Ideen gesucht. Die Umsetzung wird geplant und verbindlich vereinbart.

Diese Phasen sollen an einem konkreten Beispiel verdeutlicht werden:

Ziel

Konflikte sollen im Pausenhof verringert werden, damit Unterricht nach der Pause erfolgreich gelingen kann. Die Klärung der Konflikte wird auf andere Zeiten, andere Felder und andere Orte verlagert, da nicht selten bis zu dreißig Minuten kostbarer Unterrichtszeit aufgewendet werden müssen.

Ideenfindung

- Verstärkung der Pausenaufsicht
- Bedürfnisorientierte Pausenhofgestaltung

- Projektwoche über Pause oder Schulhof
- Entwurf eines schulhausinternen Curriculums zum Thema :“Umgang mit Konflikten/Umgang mit Wut“ für die Jahrgangsstufen 1 - 6 mit je vier Unterrichtseinheiten
- Umsetzung
- Veränderung des Pausenaufsichtsplans
- Die Projektgruppe formiert sich, um Kontakte zu Eltern und Sponsoren zu suchen für das Projekt: „Unser Schulhof muss sich ändern“. Gemeinsame Planung mit den Eltern wird gewünscht.
- Offenes Klassenzimmer
- Eine Arbeitsgruppe „Curriculum“ formiert sich.
- Pädagogische Konferenztermine für weitere Schritte und Planungen, vor allem zum Thema „Konfliktlösung“ werden festgelegt.

4.5 Regelmäßige Folgeaktivitäten

In dieser Phase werden folgende Fragen gestellt:

- Was hat die Arbeit gebracht?
- Sind gegebenenfalls Rücknahmen notwendig?
- Hat unsere Diagnose gestimmt?
- Haben wir neue Erfahrungen gewonnen, die nochmals zu grundlegenden Änderungen zwingen?

4.6 „Stolpersteine“ im Prozessverlauf

Der Prozessverlauf ist von verschiedenen Faktoren abhängig. Diese können sich auf das unterschiedliche Arbeitstempo der Gruppe beziehen, denn der Zeitfaktor spielt auf dem „Beratungsweg“ eine wesentliche Rolle. Die eine Phase ist länger, die andere Phase ist kürzer.

Auf diesem Weg sind für die Gruppe und für die Berater oft unvorhergesehene Probleme zu meistern, die zunächst wie riesige, unüberwindbare Hindernisse erscheinen und demnach einer Lösung bedürfen.



Während der einzelnen Beratungsprozesse an den Schulen tauchten unterschiedliche Schwierigkeiten auf. Als wesentliche Gründe für diese Hemmnisse können gelten:

- Zwei engagierte Lehrer verlassen das Kollegium; die Steuergruppe zerfällt.
- Zeugnistermine, Hilfeplangespräche führen zu terminlicher Überlastung der Kollegen. Motivation für Schulentwicklung fehlt.
- „Gewitterstimmung“ – Querelen im Kollegium fordern einen veränderten Prozessverlauf. Es herrscht hoher Klärungsbedarf.
- Akutes Problem beim Auftauchen des Beraterteams: Ein Lehrer wird von einem Schüler tätlich angegriffen. Was können, sollen, dürfen, müssen wir als Kollegium tun? Es besteht sofortiger Handlungsbedarf. Supervision ist notwendig.
- Durch außerordentlich hohen Krankenstand ist die Versorgung der Klassen nicht hinreichend sichergestellt.
- Schulentwicklungsziele haben sich verändert. Der vorausgehende Prozess spielt eine untergeordnete Rolle. Beratungsbedarf entsteht im Bereich von Personalressourcen. Die Hilfe der Schulaufsicht ist zu dieser Problematik wichtig und unterstützend notwendig.