

## **Helmut Sperl - Hermann Meidinger**

# **Die Schule zur Erziehungshilfe Herzogsägmühle stellt ihren Schulentwicklungsprozess vor**

## **1. Der Entwicklungsverlauf aus der Sicht der Schule**

### **1.1 Die Schulsituation vor Beginn des ISEB – Projekts**

Die Schule zur Erziehungshilfe Herzogsägmühle „startete“ im Schuljahr 1993/94 mit einem Lehrer und einer kombinierten Klasse 8/9 mit 13 Schülern. In den folgenden Jahren kamen neue Kollegen und Klassen hinzu, so dass sich die Schule zu Beginn des Schuljahrs 1998/99 – immer noch in behelfsmäßigen Räumen untergebracht – mit acht Lehrern und vier Klassen in der Hauptschulstufe präsentierte.

Das Kollegium bestand aus zwei Sonderschullehrern, fünf Volksschullehrern und einem Studienreferendar. Zwei Volksschullehrer waren während des gesamten bzw. während drei Viertel des Schuljahrs aus Krankheitsgründen abwesend. Ersatz war nicht zu bekommen. Die Schulleitung war zu diesem Zeitpunkt noch nicht umfassend eingearbeitet, überdies außerhalb der schulischen Einrichtung untergebracht. Das gesamte Kollegium, das zu sechst den Unterricht anstelle der vorgesehenen acht Personen zu bewältigen hatte, war zwar hoch motiviert und zusätzlich qualifiziert, aber durch die desolate personelle Situation sowie wegen der ausbleibenden Hilfe „von außen“ stark verunsichert. Der Schulträger (Innere Mission, München – Diakonie) stand dem Projekt aufgeschlossen gegenüber und gewährte jede Unterstützung.

### **1.2 Welchen Nutzen hat ISEB dieser Schule gebracht?**

#### *Teamentwicklung*

Als vordringlichstes und notwendigstes Ziel wurde von den sechs Kollegen, die ausnahmslos an allen im Rahmen des Projekts durchgeführten Sitzungen teilnahmen, die Entwicklung von Kommunikations- und Feedback-Kultur genannt. Die Kommunikation war durch sich abkapselnde Kollegen, durch falsche Rücksichtnahmen und durch fehlende gemeinsame Zielvorstellungen nachhaltig gestört. Dieser Mangel beeinträchtigte das Arbeitsklima erheblich.

Das Kollegium erlernte zunächst Kommunikationstechniken, mit deren Hilfe es möglich wurde, sich gegenseitig näher zu kommen und besser kennen zu lernen. Ein „Nebeneffekt“ war die hohe, wechselseitige Wertschätzung. Hierdurch konnte effektive und offene, sach- und themenbezogene Arbeit geleistet werden. Es entstand ein „Wir-Gefühl“, das sich sowohl bei der weiteren gemeinsamen Projektarbeit

als auch bei der täglichen Unterrichtsgestaltung zu einem Teamgeist weiter entwickelte.

Die gemeinsamen Anstrengungen und die gemeinsamen – in Krankheitsausfällen begründete– Mehrbelastungen wurden durch wechselseitige Unterstützung und Hilfestellung bewältigt. Sie ließen ein funktionierendes Team entstehen.

### *Kommunikation*

Das Herzstück dieser Teamentwicklung war eine offene und angstfreie Kommunikation. Der hohe Zeitaufwand, der für diese Fertigkeit investiert wurde, erwies sich als wichtiger Grundpfeiler für die Teamentwicklung. Die Herausbildung eines für effektive Kommunikation unabdingbaren stabilen Selbstbewusstseins bei jedem einzelnen Teilnehmer hatte positive Auswirkungen, nicht nur in der internen Teamarbeit und im freundschaftlich-kollegialen Miteinander, sondern auch in der Art und Weise, wie sich die Schule nach Außen präsentieren konnte.

### *Pädagogisches Konzept*

Die bis zu diesem Zeitpunkt erreichten Ziele von Kommunikationsfähigkeit und Teamentwicklung haben bei allen Kollegen bewirkt, dass bei der Festlegung von pädagogischen Grundsätzen für unsere eigene Schulsituation keiner der Beteiligten in Versuchung geriet, durch unsicheres Schielen andernorts vorhandene, aber nicht adaptierbare Konzepte, die bestehenden echten Bedürfnisse und Wünsche für die eigene Schule aus den Augen zu verlieren.

Die Sicherheit, über die Einrichtung besser Bescheid zu wissen als jeder Außenstehende ermöglichte es, ein Schulkonzept zu erstellen, das den schulischen Gegebenheiten sowohl räumlich als auch personell entspricht.

Tragfähig sind die so erarbeiteten Grundsätze deshalb, weil jeder Beteiligte die Gewissheit hat, dass Konsens im gesamten Kollegium bezüglich der Inhalte und bezüglich der Ausrichtung auf die Bedürfnisse von Schülern und Lehrern besteht. Das wichtigste Ergebnis beruht darin, dass Störungen sofort und unmittelbar besprochen werden können. Die vom Kollegium beschlossene Zielrichtung gibt dem Einzelnen wichtige Orientierung.

### *Konsequenzen*

#### *- für das Kollegium*

Jeder Lehrer hat die Gewissheit, dass seine Entscheidungen – sowohl erzieherischer als auch unterrichtlicher Art – von allen anderen Kollegen mitgetragen werden, sofern sie auf der Basis der gemeinsamen Grundsätze getroffen werden. Es gibt keine Unsicherheit mehr, ob eine Erziehungs- oder Ordnungsmaßnahme angemessen ist. Es fällt die Furcht weg, einmal getroffene Entscheidungen könnten auf Kosten der eigenen Glaubwürdigkeit und Reputation vom Kollegium bzw. der Schulleitung revidiert werden.

Es entsteht ein Verantwortlichkeitsdenken gegenüber jedem Schüler, weil jeder Lehrer in jeder Situation verantwortlich handelt. Er gibt Entscheidungen erzieherischer Art nur dann an andere Kollegen weiter, wenn er es selbst wünscht. Diese Sicherheit im Auftreten überträgt sich auf die Schüler, so dass die Autoritätsfrage bei Weitem nicht so personenbezogen gestellt wird, wie dies üblicherweise der Fall ist.

Die Freude an der Arbeit dominiert über den täglichen Frust. Sie vermittelt ein erhebliches Stück mehr an Berufs- und somit Lebensqualität.

- *für die Schulleitung*

Der Schulleiter definiert sich nicht als mühsamer „Kärner“ vor einem schweren Wagen, sondern als Mitglied eines funktionierenden Teams, in dem die Last nun auf viele Schultern verteilt ist.

Dieses Wissen gibt auch Sicherheit in der Außendarstellung der Schule. Vertretung und Präsentation der Schule nach Außen gelingen überzeugend sowohl gegenüber Kollegen als auch gegenüber der Schulaufsicht. Der Nutzen für die Schule ist offenkundig, der Aufmerksamkeitswert steigt. Staatliche Lehrkräfte werden jetzt der Schule zugewiesen. Der Schulleiter erfährt und erfährt Anerkennung für seine Arbeit. Dies gibt Mut für neue Aktivitäten, die zwar zum Vorteil der Schüler sind, aber nicht immer öffentlichkeitswirksam genützt werden. Ein zeitgemäßer und erfolgreicher Führungsstil konnte entwickelt werden. Er wird weiter praktiziert.

### **1.3 Die Schulsituation nach dem ISEB – Projekt**

Die Schule zur Erziehungshilfe ist heute eine fünfklassige Schule, die sich nach wie vor im Aufbau befindet. Das positive Image, das sich die Schule in den vergangenen drei Jahren erworben hat, führt dazu, dass die jährlichen Schüleranmeldungen aus sechs Landkreisen die Möglichkeiten dieser Einrichtung weit übersteigen.

Kollegien aus Hauptschulen und Förderschulen sowie Studienseminare besuchen die Schule und halten dort Fortbildungen ab, um vom Know-how der Herzogsägmühle Einrichtung zu profitieren. Diese Entwicklung wurde möglich, weil die Erstellung eines pädagogischen Konzeptes und vor allem seine gelungene Umsetzung im Schulalltag dem gesamten Kollegium soviel an Selbstvertrauen und Selbstbestätigung verschafft haben, dass keine Scheu mehr vor „Beobachtung von außen“ vorhanden ist. Oftmals ruft es Erstaunen hervor, wenn Gäste ganz selbstverständlich empfangen und eingeladen werden, um sich Alles – einschließlich den Unterricht – anzuschauen.

Darüber hinaus ist das gesamte Kollegium auch nach Abschluss des ISEB-Projekts selbstständig daran gegangen, Schulentwicklung dort voranzubringen, wo Bedarf erkannt wird. Interne Schulentwicklung durch Externe Beratung war für die Schule zur Erziehungshilfe Herzogsägmühle eine „Hilfe zur Selbsthilfe“ - auch dergestalt, dass ohne Scheu nach externer Unterstützung gesucht wird, wenn die eigenen Bemühungen zu keinem befriedigendem Ergebnis führen.

## **2. Der Entwicklungsprozess aus der Sicht des betreuenden Tandems**

### **2.1 Optimistische Zielsetzung**

Das Kollegium konnte auch aus der Perspektive der Berater seine Ziele erreichen, die es sich zu Beginn der Beratung gesetzt hatte.

Auf die Eingangsfrage an das Kollegium „Was müsste am Ende herauskommen, um sagen zu können, es hat sich gelohnt, an ISEB teilzunehmen?“ wurden folgende Ziele avisiert, die auch aus Sicht der Berater in dem zweijährigen Beratungsprozess Schritt für Schritt erreicht werden konnten:

- Wir wollen besser mit den extremen psychischen Belastungen umgehen lernen, indem wir uns unterstützen.
- Wir möchten abklären, wie wir uns selbst sehen und wie wir gesehen werden wollen.
- Wir wollen ein „pädagogisches Konzept“ entwickeln, an dem wir uns orientieren können und das als Vorbild gelten kann.
- Wir wollen uns selbstbewusst nach Außen präsentieren.

### **2.2 Ergebnisse**

Im Einzelnen konnten folgende Ziele erreicht werden:

- Verbesserung der Kommunikationsstruktur (z.B. Feedbackrituale, Konferenzkultur, Sich-helfen in schwierigen erzieherischen und unterrichtlichen Situationen)
- Entwicklung eines Pädagogischen Konzepts mit entsprechender Selbstdarstellung in schriftlicher, adressatenorientierter Form (Flyer, Schulprofilbeschreibung)
- Entwicklung, Auswahl und Realisierung unterschiedlicher Projekte zur Gestaltung von Schulhaus und Gelände unter Einbeziehung der Schüler
- Selbstbewusste Interessenvertretung der Schule gegenüber schulischen sowie außerschulischen Instanzen mit dem Ziel von mitbestimmender Personalplanung:
  - Gespräche mit Regierung, Staatlichem Schulamt und Privatem Träger
  - Präsentation der Schule und ihrer Anliegen in unterschiedlichen Arbeitskreisen
  - Werbung um Lehrpersonal an Universitäten und in Studienseminaren
  - Steuerung des Auswahlverfahrens bei Bewerbungen um eine Anstellung an der Schule
  - Darstellung der Schule im ISEB- Prozess anlässlich der „Josephi-Tagung“ in Dillingen und des Bildungskongresses „Schulinnovation 2000“ in Augsburg

## 2.3 Faktoren gelingender Schulentwicklung

Welches sind nun die Bedingungen für das Gelingen von Schulentwicklung? Welches sind die Variablen, auf deren Grundlage sich der Entwicklungsprozess in dieser positiven Weise vollziehen konnte?

Im Wesentlichen lassen sich folgende Faktoren benennen:

- Das unbedingte Engagement der Schulleitung sowie die damit verbundene wertschätzende Haltung gegenüber dem Kollegium stellen einen positiven Ausgangspunkt für den Erfolg von ISEB dar. Diese Grundhaltung begleitete den gesamten Entwicklungsprozess.
- Die Motivation des Kollegiums, eine Schule zu entwickeln, deren Struktur den Einzelnen stützt, förderte den Prozess.
- Das Projekt wurde von jenem „Pioniergeist“ getragen, der es gestattet, sich auf ein ungewöhnliches Experiment einzulassen nach dem Grundsatz: „Jede Veränderung kann im Grunde positiv sein!“
- Die Entwicklung basierte auf der Investition von hohen Ressourcen des Kollegiums.
- Kontinuierliche Mitarbeit wurde über den Zeitraum von zwei Jahren vom gesamten Kollegium gezeigt.
- Von Allen wurde zunehmend Verantwortung übernommen. Gemeinsam getroffene Entscheidungen wurden als verbindlich akzeptiert und umgesetzt.
- Humor begleitete und beflügelte den gesamten Prozess.
- Phantasie und Kreativität wurden nicht nur in simulierten Planspielen, sondern auch in den sich anschließenden Projekten in der Unterrichts- und Erziehungsrealität an den Tag gelegt.
- Kollegium und Schulleitung zeigten sich in zunehmendem Maß selbstbewusst. Sie handelten nach dem Motto: „Wir sind gut – wir wollen noch besser werden!“

## 2.4 „Points of no return“

Während des Entwicklungsprozesses ließen sich „Wendepunkte“ beobachten, die zentrale Bedeutung für die Weiterarbeit besaßen. Sie markieren einerseits das Erreichen von Zielvorstellungen und stellen andererseits die Grundlage für weitere Schritte dar:

- Entwicklung von Teamgeist und Aufbau eines sozialen Stützsystems innerhalb des Kollegiums durch Schaffung einer konstruktiven Feedback-Kultur stellen die Grundlage des gesamten Schulentwicklungsprozesses dar.
- Gemeinsam entwickelte Handlungspläne müssen verbindlich sein. Dazu bedarf es der Vergabe von Mandaten an Kollegiumsmitglieder, um die Umsetzung von gefassten Vereinbarungen zu begleiten und sicherzustellen.
- Die Idee des Pädagogischen Konzepts trägt über die beiden Jahre hinweg. Trotz personeller Veränderungen lässt sich Kontinuität bewahren. Entwick-

lungserfolge lassen sich weiter geben. Nicht in jedem Schuljahr muss von vorne begonnen werden.

- Der Blick über den eigenen „Tellerrand“ auf die Rahmenbedingungen von Schule lässt Einflussmöglichkeiten erkennen und zur Geltung kommen. Es gelingt in zunehmendem Maß, die individuelle Situation konstruktiv mitzugestalten. Insbesondere die Einflussnahme auf personelle Versorgung gilt als jener „Angelpunkt“, der deutlich werden lässt, dass Schule ihr Geschick selbst in die Hand nehmen kann und muss.