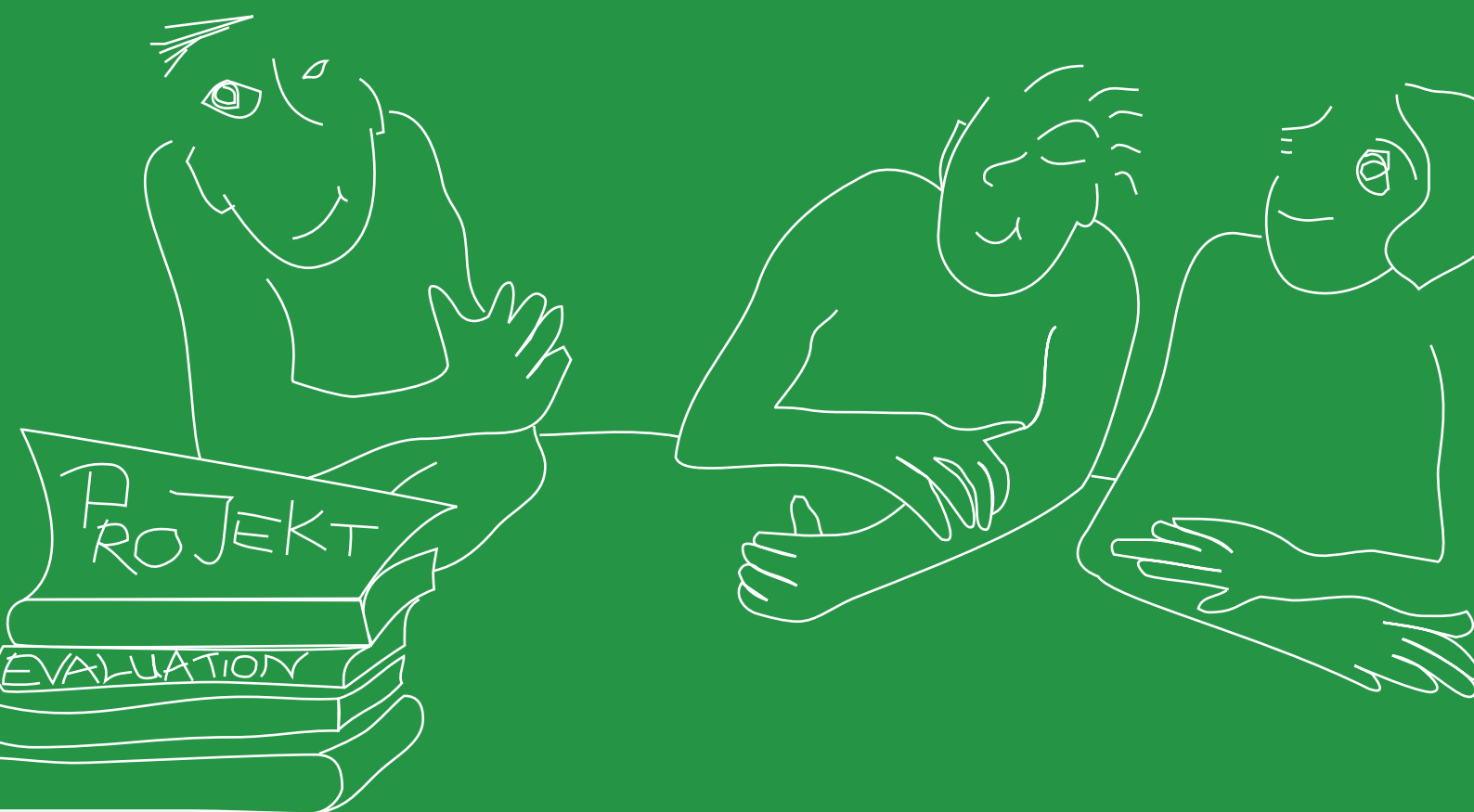
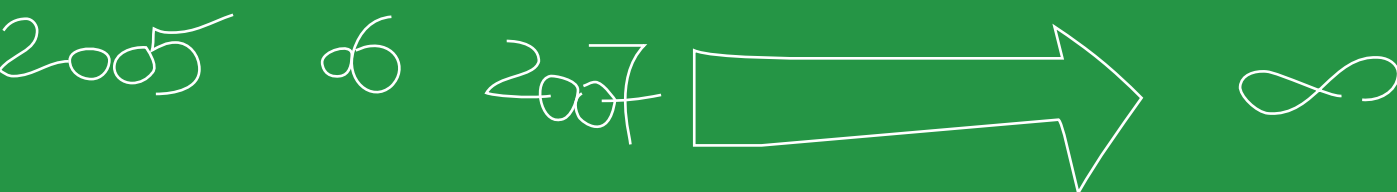


Ergebnisse der Schulleiterbefragung

in Anshub.de – Programm für die gute gesunde Schule



Verein Anshub.de
Programm für die gute gesunde Schule e.V.

Inhalt

Vorwort	3
Vorbemerkung Untersuchungsdesign, Ziele und Ergebnisse der Analyse	4
Die Projekt-Geschichte Ausgangssituation und Projektverlauf	5
Die positive Grunderfahrung Entscheidende Faktoren für den Erfolg des Anschub-Projektes	8
Thematische Schwerpunkte und Projekte Die konkrete Umsetzung der guten gesunden Schule	11
Hintergrund Schulen reagieren auf veränderte soziale, kulturelle und politische Rahmenbedingungen	17
Die Bedeutung der Kommunikation Kommunikatorinnen sind wichtiger als Medien	20

Diese Publikation verwendet vorwiegend die weibliche Sprachform.
Bei allen Personen- und Funktionsbezeichnungen sind stets auch die männlichen gemeint.

Vorwort

Im Jahr 2002 haben über 40 Institutionen beschlossen, dem Thema Gesundheit in der Schule neue Akzente zu geben. Nach eingehender Diskussion und Analyse abgeschlossener und erprobter Konzepte sind die Beteiligten zu der Überzeugung gekommen, dass der Ansatz der Gesundheitsförderung in Schulen weiterentwickelt werden sollte, um eine höhere Wirksamkeit, Durchdringung und Nachhaltigkeit zu erzielen. Am Ende des fast zweijährigen Diskussionsprozesses stand das Konzept der guten gesunden Schule, die Verbindung von Gesundheit und Bildung.

In der gesamten ersten Phase der Entwicklung und Erprobung von Anshub.de haben unterschiedlichste Personengruppen grundlegende konzeptionelle Kritik geübt. Die Zweifel bezogen sich im Wesentlichen auf zwei Punkte:

- 1) Das Konzept der guten gesunden Schule ist überkomplex und wird sich daher in den Schulen nicht umsetzen lassen und sich nicht durchsetzen.
- 2) Die Kommunikation in und über Anshub.de wird erschwert bzw. nicht gelingen, weil die Verbindung von Bildung und Gesundheit sich nicht vermitteln lässt.

Nach Abschluss der ersten Erprobung in den Pilot-Schulen, somit nach vier Jahren, hat die nationale Steuerungsgruppe von Anshub.de beschlossen, die Bedenken auf ihre Haltbarkeit hin zu überprüfen. Um eine Einschätzung möglichst über den gesamten Zeitraum und die Gelingensfaktoren sowie Stolpersteine des Konzepts zu erhalten, wurde beschlossen, eine qualitative Befragung mit Schulleitungen durchzuführen, die sozial gewünschte Antworten ausschließen sollte.

Mit dieser Teilevaluation wird ein weiterer Bestandteil der Evaluation von Anshub.de vorgelegt. Erste Diskussionen lassen vermuten, dass die Ergebnisse für viele Personen von größtem Interesse sind, da sie an der Schnittstelle zwischen Konzept und Praxis erhoben wurden. Ob sich die oben genannte grundlegende Kritik hinsichtlich der Vermittlung und Umsetzung des Konzepts der guten gesunden Schule halten lässt, wird der Leser dieser Broschüre selbst herausfinden.

Verein Anshub.de
Der Vorstand

Vorbemerkung

Untersuchungsdesign, Ziele und Ergebnisse der Analyse

Im Mai 2008 führte das Institut PARDREI/System+Kommunikation zwölf qualitative Interviews mit Schulleitungen durch, deren Schulen in den Modellregionen Bayern, Berlin und Mecklenburg-Vorpommern seit dem Jahr 2004 am Projekt Anshub.de teilnahmen. Die Gespräche, die vor Ort in den Schulen im Durchschnitt etwa eine Stunde dauerten, sollten vor allem Informationen darüber liefern, worin die Schulleitungen den Gewinn des Projekts sehen und was künftig in der Kommunikation des Projektes auf den verschiedenen Ebenen anders und womöglich besser gemacht werden kann. Die Interviews hatten einen narrativen und einen Fragenteil. Im narrativen Teil durften die Schulleitungen rückblickend berichten,

- wie es zur Zusammenarbeit mit Anshub.de kam und wie die ersten Schritte aussahen,
- welche Erfahrungen sie im Zusammenhang mit Anshub.de gemacht hatten,
- welche Veränderungen, Erfolge, Projekte sie wahrgenommen haben und wie sie sich die Zukunft der Schulentwicklung nach dem Ende der Anshub-Phase vorstellen.

Der Fragenteil fokussierte auf konkrete Aspekte der Kommunikation in der Schule, im schulischen Umfeld, in der Region sowie zwischen Schule und Projektleitung. Dieser Gesamttext erlaubt die genaue Untersuchung von strukturellen Ähnlichkeiten auf verschiedenen Ebenen, aber auch von Unterschieden.

Der narrative Teil des Interviews war durch folgende Leitfragen gegliedert, die die Schulleitungen rückblickend beantworteten:

- Wie kam es zur Zusammenarbeit mit Anshub.de, und wie sahen die ersten Schritte aus?
- Welche Erfahrungen hat die Schule mit Anshub.de gemacht?
- Welche Veränderungen, Erfolge, Projekte haben Sie wahrgenommen?
- Wie stellen Sie sich die Zukunft nach dem Ende der Anshub-Phase vor?

Der zweite Teil des Interviews fokussierte konkrete Aspekte der Kommunikation in und über Anshub.de

- in der Schule
- im schulischen Umfeld
- zwischen Schule und Akteuren des Projektes Anshub.de
- mit Kolleginnen anderer Anshub.de-Schulen

Wie zu erwarten war, steht die Einschätzung der Kommunikation vor einem komplexen Hintergrund von Projekterfahrungen, Bewertungen und Beurteilungen seitens der Schulleitungen. Diese Hintergründe zu kennen erscheint uns fundamental für die Einschätzung der Bewertung der Kommunikation. Auch für das Funktionieren eines neuen Kommunikationskonzepts ist es ausschlaggebend zu wissen, in welchem Umfeld diese Kommunikation stattfinden wird, auf welche Einstellungen und Prägungen sie treffen wird. Deshalb räumen wir den Hintergründen des Projekts in unserer Auswertung der Ergebnisse großen Raum ein.

Anzumerken bleibt, dass die Ergebnisse dieser Studie allein die Sichtweise der Schulleitungen wiedergeben; eventuell abweichende Einschätzungen von Lehrkräften, Schülern, Eltern und regionalen Partnern konnten wegen der Beschränkung des Samples auf die Schulleitungen nicht erhoben werden.

Die Interviews wurden mit Einverständnis der Schulleitungen aufgezeichnet und im Anschluss wörtlich transkribiert, sodass für die anschließende Analyse ausführliches Textmaterial vorlag.

Die Projekt-Geschichte

Ausgangssituation und Projektverlauf

Schulen in Deutschland können sehr unterschiedlich sein – so unterschiedlich von ihrer Ausstattung, ihren Gebäuden, ihrer Schülerschaft, ihrer Organisationsform und Kultur her, dass selbst Insider (wie unsere Interviewpartnerinnen und -partner) eingestehen müssen, wie überrascht sie beim Besuch anderer Schulen in anderen Bundesländern und beim überregionalen Austausch mit den Kollegen waren. Kann ein Konzept wie das von Anshub.de angesichts dieser Heterogenität überhaupt für alle Schulen „passen“? Werden der Projektverlauf und die grundlegenden Erfahrungen der Schulen mit Anshub.de von daher nicht ebenso unterschiedlich und damit letztlich nicht vergleichbar sein?

Die Auswertung der Schilderungen der Interviewten zeigt, dass dies nicht zutrifft: Jenseits unterschiedlicher Ausgangsbedingungen (Schulform, Bundesland, soziales Umfeld der Schule etc.) ergibt sich hinsichtlich des Projektverlaufs, so wie er von den Schulleitungen erinnert und berichtet wird, ein bestimmtes Grundmuster.

Entdeckung des Anshub.de-Projektes

Am Anfang steht jeweils die Entdeckung des Anshub-Projektes durch eine engagierte Person an der Schule. Häufig ist es die Schulleitung selbst, die Anshub.de aus der Fülle von angebotenen Projekten, Programmen, Fördermöglichkeiten herausgreift, weil Anshub.de attraktiver erscheint als andere schulische Unterstützungsangebote; mehrfach ist es aber auch eine Lehrkraft (etwa die Ernährungsbeauftragte und/oder Biologielehrkräfte), die die Idee, sich für Anshub.de zu bewerben, an die Schulleitung heranträgt und dort auf offene Ohren trifft. Die konkreten Anlässe hierzu sind unterschiedlich: Manche wurden durch ein Schreiben des Ministeriums aufmerksam, andere durch persönliche Begegnungen mit Kolleginnen oder den Koordinatorinnen, etwa bei Tagungen.

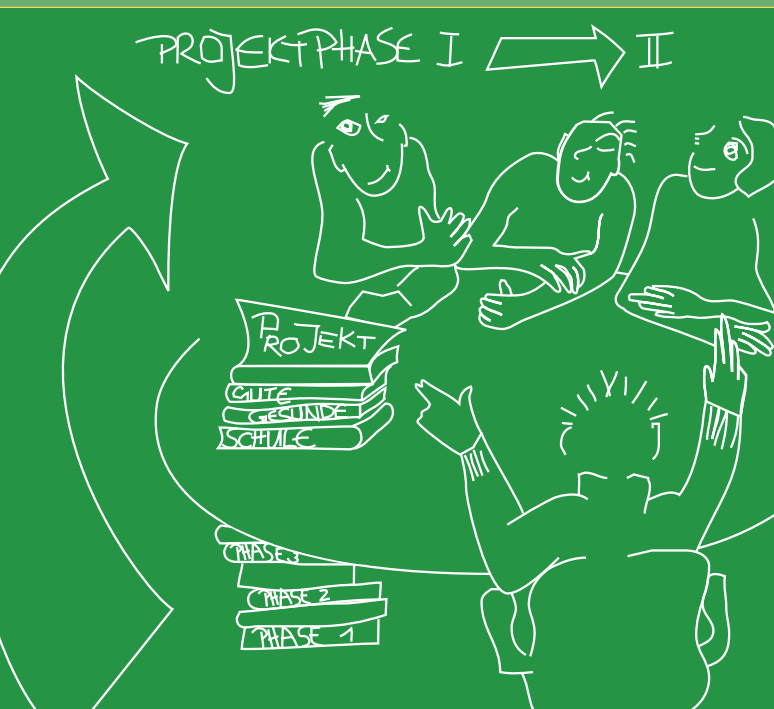
Dass eine Schulleitung sich dann dafür engagiert, das Projekt an die Schule zu holen, hat meistens komplexere Hintergründe und einen mehr oder weniger konkreten Auslöser. Interessant dabei ist, dass sich hierbei klar zwischen den Bundesländern unterscheiden lässt: Die bayerischen Schulen, die sich bei Anshub.de beteiligten, sehen das Projekt als einen weiteren Baustein innerhalb einer längeren Tradition der Schulentwicklung. In Berlin wird das Projekt als willkommene Hilfe angesehen, den ministeriellen Auftrag, ein Schulprogramm zu entwickeln, besser erfüllen zu können. In Mecklenburg-Vorpommern steht das Motiv im Vordergrund, neue Impulse aufzunehmen und nicht beim bereits Erreichten stehen zu bleiben.

Gewinnen des Kollegiums

An allen Schulen besteht der nächste Schritt darin, das jeweilige Kollegium (mehrheitlich) dafür zu gewinnen, dass die Schule sich für Anshub.de bewirbt, und sicherzustellen, dass die Kolleginnen sich auch in der Folge einbringen werden. Oft wird hier bereits die wichtige positive Rolle der Koordinatorinnen für Anshub.de deutlich: Die Art und Weise, wie sie dem Kollegium das Projekt vorstellen, was sie darüber erzählen können, wie sie die Möglichkeiten und den Geist des Projektes vermitteln, wird von vielen Schulleitungen als sehr hilfreich, wenn nicht gar als entscheidender Faktor dafür erinnert, dass das Kollegium überzeugt werden konnte.

Selbstevaluation als Anshub für Anshub.de

Wenn diese Anfangshürde genommen und die Bewerbung der Schule für Anshub.de akzeptiert worden ist, beginnt die Entwicklung in der Regel mit der Selbstevaluation mit SEIS. Die Erfahrungen mit SEIS (Instrument zur SelbstEvaluation In Schulen) werden von den Schulleitungen dabei durchgängig positiv und ähnlich geschildert: Die Diskussion und Reflexion der Ergebnisse der Selbstevaluation im Kreise der Projektgruppen, des Kollegiums und zum Teil auch mit Eltern und Schülerinnen werden jeweils als der wesentliche Anfangsimpuls geschildert, der dem ganzen Prozess Energie und Richtung gibt und konkret



auch zu einzelnen Projekten und Schwerpunktbildungen führt. Im Erleben der Betroffenen ist SEIS also weniger ein Instrument der Bewertung (Sind wir gut oder schlecht, stark oder schwach, schon auf gutem Wege oder erst am Anfang?), sondern ein Spiegelungs- und Entdeckungsverfahren, das die eigene Schule (die man doch gut zu kennen glaubte) in neuem Licht erscheinen lässt und Möglichkeiten der Entwicklung wahrnehmbar macht, die man vorher so nicht gesehen hatte. Diese Erfahrung mit SEIS verdient vor allem vor dem Hintergrund der sehr unterschiedlichen Ausgangsbedingungen der einzelnen Schulen besondere Aufmerksamkeit. So hatten die Schulen vorher beispielsweise unterschiedlich viel Erfahrung mit Evaluation. An manchen Schulen musste erst ein gewisser Widerstand überwunden werden, weil es bei den Beteiligten hieß: „Nicht schon wieder eine Evaluation!“ Andere dagegen hatten so gut wie keine Erfahrung mit dem Thema. Bei der Lösung beider Probleme – Überzeugungsarbeit bei skeptischen Kollegien, fachliche Hilfe bei der Durchführung und Auswertung der Evaluation – spielte nach den Schilderungen der Interviewten die zuständige Koordinatorin eine wesentliche Rolle.

An manchen Schulen herrschte im Vorfeld ein so starkes Selbstbewusstsein, dass man sich kaum vorstellen konnte, wichtige Punkte zu entdecken, an denen man noch deutlich besser werden könnte – und man war nach SEIS überrascht, dass man durch die Reflexion der Ergebnisse neue Projekte und Ziele aufspüren konnte, die anzupacken lohnenswert schien. An anderen Schulen lag die Überraschung eher darin, dass das Instrument nicht nur Schwächen aufzeigte, sondern auch Stärken zutage förderte, die man bereits besaß, derer man sich im Schulalltag aber nicht bewusst gewesen war.

SEIS, so wird es von den Interviewten ohne Ausnahme geschildert, förderte an der Schule Selbst-Bewusstsein und Selbst-Erkenntnis. Als wesentlicher Faktor – auch für die zukünftigen Entwicklungen – erwies sich dabei jeweils die Erfahrung der gemeinsamen Reflexion des Schulalltags und der Herausforderungen (auch der Überforderungen); mit anderen Worten: SEIS löst bei den Beteiligten eine intensive Team-Erfahrung aus. So betrachtet, ist SEIS damit im Projektverlauf gleichsam der entscheidende Anschlag innerhalb von Anschlag.de.

Realisierung konkreter Projekte

Danach beginnt im Projektverlauf die eigentliche Phase der Konkretisierung: Hier finden sich, je nach Schultyp, Umfeld, Erfahrungs- und Entwicklungsstand, ganz unterschiedliche konkrete Projekte und Schwerpunktbildungen. Eine ganze Reihe von Schulen schloss an SEIS eine Leitbildentwicklung an, andere wendeten sich sofort Einzelprojekten zu. Deren Fächer ist dabei weit gespannt und reicht von der Organisation eines Schulfrühstücks und Bewegungspausen über die Einrichtung von Räumen der Stille, die Ausbildung von Streitschlichterinnen bis hin zur Entwicklung von schulspezifischen Werte- und Verhaltenskodizes. Bei der Entwicklung dieser konkreten Projekte, bei der Suche nach Vorbildern, nach materieller und personeller Unterstützung, bei der Hilfe zur Vernetzung im Umfeld spielen dabei jeweils wiederum die Koordinatorinnen in den Berichten eine wichtige Rolle: Sie sind es, die mit Kontakten, Ideen, Netzwerken und konkreten Angeboten zur Verfügung stehen, Impulse geben und vieles erst möglich machen.

Wie unterschiedlich auch die Schwerpunkte und die Zusammensetzung der Einzelprojekte dabei sein mögen – zwei wesentliche Punkte sind überall gleich:

Zum ersten gibt es keine Schule, die sich nur auf solche Projekte beschränkt, die man bei oberflächlicher Betrachtung als reine Gesundheitsthemen einstufen könnte. Keine einzige Schule fokussierte ausschließlich auf vordergründige Gesundheitsprojekte wie gesunde Ernährung, Bewegung, Nichtrauchen und/oder Zahnhygiene. Vielmehr kommen an allen befragten Schulen solche Themen jeweils im Zusammen-

hang mit Projekten vor, die sich mit der Förderung des Miteinanders, der Gemeinschaft, mit Werten, Verständigung, Kreativität usw. beschäftigen. Mit anderen Worten: Das Thema Gesundheit wird im Rahmen des Projektes immer in einem erweiterten Sinne aufgefasst und tendenziell in einem ganzheitlichen Sinne verstanden. Damit ist ganz offensichtlich auch die Grundbotschaft des Konzeptes der guten gesunden Schule als einer Schule, an der man sich wohlfühlt, bei den teilnehmenden Schulen in der Praxis angekommen.

Zum zweiten: Einen besonderen Platz in allen Schilderungen der Schulleitung zu Anshub.de nehmen die Angebote zur Förderung und Fortbildung der Lehrkräfte ein. Dass Anshub.de das Thema Lehrerinnen- und Lehrer*gesundheits – wiederum in einem weiten Sinne verstanden – so ernst nimmt und so viele Möglichkeiten bietet, dieses Thema direkt zu behandeln, spielt für die Akzeptanz des Projektes und den Erfolg des Prozesses in den Augen der Schulleitungen eine wesentliche Rolle.

Energie für die Zukunft

Wie geht es nach Abschluss der Anshub.de-Phase weiter? Die Ausblicke der Schulleitungen sind hier unterschiedlich, auch wenn alle zuversichtlich sind, dass die durch Anshub.de ausgelösten Erfahrungen und Entwicklungen weiterwirken werden. Für alle Interviewten steht fest, dass ihre Schule durch den Prozess selbstbewusster und reflektierter geworden ist. Auch sind in allen Fällen bestimmte wichtige Veränderungen und Projekte im Verlauf des Prozesses durchgeführt worden, die auch nach der Einstellung der konkreten Förderungen und Hilfestellungen weiterbestehen und die Qualität der Schule nachhaltig beeinflussen werden: Sei es, dass Schulprogramm und Leitbild sowie besondere Angebote eingeführt wurden (Schulfrühstück, Mittagstisch, Schulküche und Ernährungsprogramme etc.), Räume vollständig umgestaltet wurden und Ähnliches.

Als nachhaltig eingestuft werden zudem wiederholt Partnerschaften und Beziehungen zu Kooperationspartnern von Anshub.de (Kranken- und Unfallkassen) und im Umfeld der Schule, die man in den Anshub.de-Jahren eingegangen ist. Dazu gehören Partnerschaften zu Vereinen, zu örtlichen Gesundheitseinrichtungen und Sponsoren.

Ein drittes Feld schließlich bilden die Lernerfahrungen der Beteiligten in der Schule: Alle Schulleitungen betonen, dass im Zuge des Projektes (zumindest ein Teil der) Lehrkräfte aus ihrem Einzelkämpferdasein hinaustreten konnten und Teamwork erlebt haben – wobei die Lernerfahrung der Lehrkräfte immer wieder auch darin besteht, dass die anfangs oft zögerlich unternommene Investition in die Zusammenarbeit mit den Kollegen durch die Erleichterungen mehr als ausgeglichen wird, die sich letztlich aus dem Teamwork ergeben. In welchem Maß die Erfahrungen aus dem Projekt als nachhaltig angesehen werden, hängt deutlich davon ab, inwieweit es schon während der Anshub.de-Phase gelungen ist, eine Tradition des Weitergebens dieses Wissens in der Schule zu etablieren. Vorbildlich sind hier Schulen, die das Projekt mit ständig weiterentwickelten Lehrerhandbüchern begleitet haben und bei denen z. B. die Schüler*innen konsequent ihr im Rahmen des Projektes erworbenes Wissen an die nächste Generation von Schüler*innen weitergeben.

Der Glaube an die Nachhaltigkeit des Projektes und die Weiterentwicklung der Schule auch ohne die Fortsetzung der Unterstützung ist also bei allen Schulleitungen gegeben. Allerdings zeigt sich, dass der Abschied von der engen Unterstützung durch Anshub.de unterschiedlich leichtfällt. Tendenziell gilt: Je weiter die Schule schon vorher war und je besser das sozialökonomische Umfeld der Schule, desto leichter fällt der Abstand von Anshub.de. Hier sind Schulleitungen unter Umständen schon im Kontakt mit anderen Sponsoren und Stiftungen, suchen gezielt nach weiterer Förderung und haben bereits Entwicklungspläne für die Zeit danach. Umgekehrt gilt: Je schlechter die Ausgangsbedingungen und je schwieriger das sozialökonomische Umfeld der Schule, desto eher wird die Förderungsphase durch Anshub.de als zu kurz angesehen.

Die positive Grunderfahrung

Entscheidende Faktoren für den Erfolg des Anschub-Projektes

Wirft man nochmals einen genaueren, analytischen Blick auf die Berichte und Rückblicke der Schulleitungen, dann zeigt sich an den Beschreibungen und an der Gewichtung der Erinnerungen, dass die Interviewten offenbar ganz bestimmte Faktoren als entscheidend für den Erfolg des Projektes erachten. Dabei sind diejenigen Aspekte von besonderer Bedeutung, die sowohl für die Auswahl von Anschub.de durch die Schulleitung als auch für die Akzeptanz im Kollegium benannt werden.

Der ganzheitliche Ansatz

Für die Schulleitungen war offenkundig ausschlaggebend, dass sich das Projekt als gutes Instrument für die Schulentwicklung bzw. – spezifisch in Berlin – für die (Weiter-)Entwicklung des Schulprogramms darstellte. Das heißt aber auch, dass sich ihnen sehr schnell der ganzheitliche Ansatz von Anschub.de und des Konzeptes der guten gesunden Schule vermittelte (bzw. von den Koordinatorinnen vermittelt wurde). Einige der Interviewten schildern, dass sie (oder ihre Fachlehrer) sich zunächst primär für den Gesundheitsaspekt interessierten, dann aber durch die Erläuterungen erkannten, wie vielschichtig und weitreichend der im Projekt angelegte ganzheitliche Gesundheitsbegriff ist und wie sehr das Thema sich insofern auch als Einstieg in und als Chance für die Schulentwicklung eignet.

Was war wichtig?					
Schulentwicklung	SEIS: (Selbst-)Bewusstsein	Fortbildungsmöglichkeiten	Partnerkontakte in der Region	Konkrete Projekte	Vernetzung mit anderen Schulen
1	2	3	4	5	6
Anschub wurde vor allem als Chance gesehen, die (bereits begonnene) Schulentwicklung weiterzuführen	Durch SEIS konnte sich die Schule selbst kennenlernen und neues Selbstbewusstsein entwickeln	Sehr positiv bewertet: Professionalisierung der Lehrer für „Schule als Sozialraum“	Kontakte zu Firmen und Partnern in der Region führten zu mehr Einbindung der Schule in die Region	Konkrete Projekte zu Gesundheit und Sozialverhalten sind wichtig für die Konkretisierung	spielte eine nur untergeordnete Rolle

Abb. 1: Erfolgsfaktoren von Anschub.de

Wertschätzung der Lehrkräfte

Für die Lehrerschaft (und dazu gehören selbstverständlich die Schulleitungen selbst) war es wiederum wichtig zu sehen, dass das Projekt viele Angebote und Fortbildungsmöglichkeiten für sie selbst bot – und zwar spezifisch solche Angebote, die nicht die Fortbildung als Fachlehrer betreffen, sondern solche, die auf die Stärkung der eigenen Person abzielen: Umgang mit Stress, mit Aggressionen im Schulalltag, mit

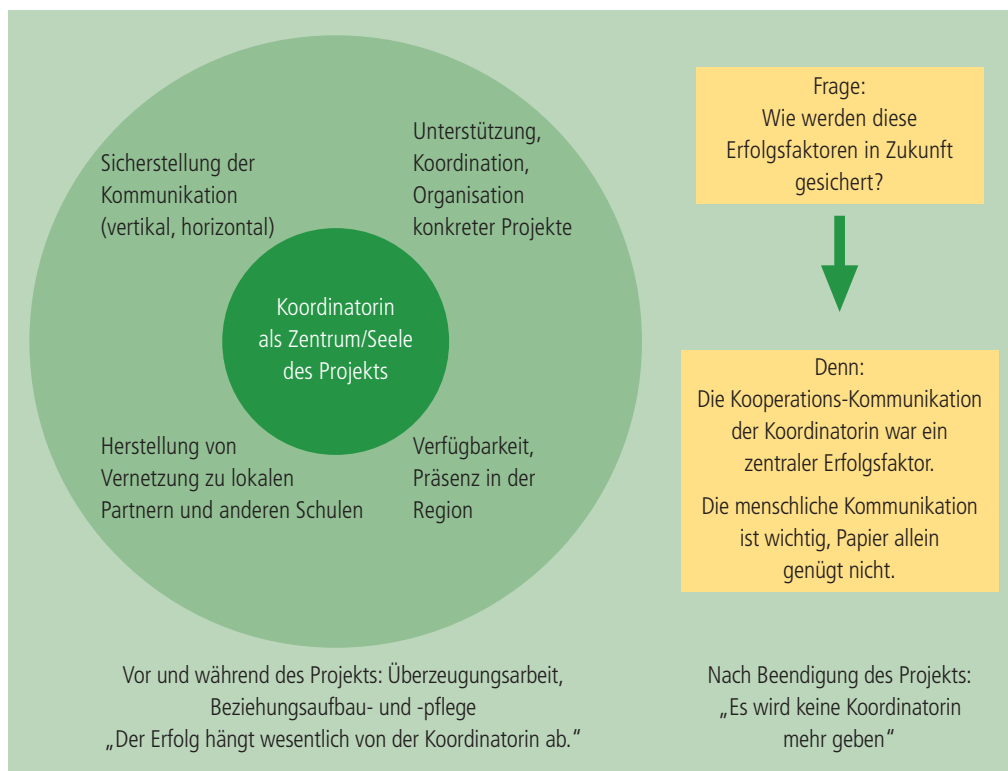


Abb. 2: Die zentrale Rolle der regionalen Koordination

Anforderungen von Eltern etc. Dieses Angebot wurde von den Lehrkräften als etwas wahrgenommen, das ihnen die aktuelle Situation an den Schulen und auch die Einschätzung weiter Teile der Öffentlichkeit vorhält: Wertschätzung. Aus der Sicht der Schulleitung spricht die Tatsache, dass Anschub.de auch spezielle und attraktive Angebote für die Lehrkräfte bietet, wiederum sehr für das Projekt. Für sie ist die positive Entwicklung der Schule eng gekoppelt an das Befinden und die Qualität der Lehrkräfte: Alle Projekte und Entwicklungsmaßnahmen der Schule können nur so gut sein, wie es die Lehrkräfte sind, und nur so gut werden, wie sich die Lehrkräfte fühlen.

Zusammenfassend zeigen sich folgende Erfolgsfaktoren für die Umsetzung von Anschub.de:

- die Offenheit des Projektes und die Offerierung von Möglichkeiten, die Selbstbestimmung und Eigenständigkeit der Schulen fördern (empowerment).
- die Wertschätzung der Lehrkräfte (und die Sensibilität für ihre Bedarfe und Bedürfnisse), die sich in den Angeboten und Fortbildungen für sie ausdrückt.
- die Anschlussfähigkeit und Brauchbarkeit für die Schulentwicklung bzw. Schulprogramm-entwicklung, die das Projekt bietet.
- die Selbstevaluation durch SEIS, die den Einstieg in das Projekt erheblich befördert und den Beteiligten Orientierung und Energien für konkrete Projekte und Entwicklungen der Schule liefert.
- die Stelle der Koordinatorin, die das Projekt und seine Möglichkeiten inhaltlich vermittelt, die entscheidende Ansprechpartnerin und Kommunikatorin zwischen den Netzwerkpartnern ist und die ihr Wissen und ihre Erfahrungen den Schulen und Schulleitungen zur Verfügung stellt. Aus der Perspektive der Interviewten ist die jeweilige Koordinatorin über die gesamte Dauer hinweg die Seele des Projekts.



Offenes Konzept und Gestaltbarkeit durch die Schulen

Ein weiterer Aspekt war zusätzlich für die Entscheidung von Schulleitungen und Kollegien für Anshub.de wesentlich: die Offenheit und Gestaltbarkeit. Die Idee von Anshub.de wurde bei den entsprechenden Schulen so vermittelt, dass offensichtlich war: Hier wird nichts Zusätzliches von den Lehrkräften gefordert, hier geht es nicht um ein weiteres Curriculum oder ein Programm, das nach vorgeschriebenem Muster abgearbeitet werden muss, sondern hier werden Möglichkeiten zur Gestaltung geboten, die die Schule nach eigenem Willen und individuellen Bedürfnissen selbst gestalten und abrufen kann. Eigenständigkeit, Selbstständigkeit, Freiraum für Entwicklung sind für Schulleitungen und engagierte Kollegien hohe Werte – auch und gerade, weil Schule kontinuierlich mit strengen administrativen Vorgaben und gesellschaftlichen Erwartungen konfrontiert ist. Das Konzept von Anshub.de wird von den beteiligten Schulen nicht zuletzt deshalb angenommen und engagiert genutzt, weil es diese Werte ernst nimmt und Freiräume schafft, die vorher nicht vorhanden waren (Stichwort „empowerment“).

Ein Erfolgsfaktor: Die zentrale Rolle der Koordinatorinnen

Unabhängig von Region und Ausgangsbedingungen der Schule ist in allen Interviews festzustellen, dass die Person der Koordinatorin als entscheidender Erfolgsfaktor für das Projekt erlebt wurde. Das beginnt, wie oben bereits erwähnt, bei der Vermittlung der Möglichkeiten und des Geistes des Projektes an die interessierten Personen (Schulleitung, Fachlehrkräfte etc.) und besonders der Vorstellung von Anshub.de in den Kollegien. Das setzt sich beim Vermitteln von Netzwerkpartnern, von Trainern und Referenten, Modellprojekten und Materialien fort. In allen Berichten der Schulleitung erscheint die jeweilige Koordinatorin als die entscheidende Kontaktperson zu Anshub.de und letztlich auch als die Person, mit der man das Projekt identifiziert. Die wesentlichen Kommunikationen im Netzwerk der Partner und zwischen den teilnehmenden Schulen laufen über die Regionalbetreuung – sie ist die zentrale Ansprechpartnerin in allen wichtigen Fragen und wird gerade auch in dieser Kommunikationsfunktion als hilfreich und entlastend geschildert.

Thematische Schwerpunkte und Projekte

Die konkrete Umsetzung der guten gesunden Schule

Wenn man nachvollzieht, wie die Schulleitung die Geschichte ihrer Schule in Anshub.de berichtet – von der Entdeckung des Angebotes über die Entscheidung für das Projekt, die erste Selbstevaluation, die konkreten Projekterfahrungen bis zum Ablauf der Förderzeit –, dann fällt auf, dass viele Erfolge und Entwicklungsschritte in dieser Zeit erlebt wurden. Viele Themen, die man im Rückblick als wichtig erachtet, standen zu Beginn gar nicht auf der Agenda oder waren so nicht geplant. Im Nachhinein wird dabei gesehen, dass es gerade die Offenheit des Prozesses ist, die Anshub.de für die Schule wertvoll macht.

Projekte als Katalysatoren für die Schulentwicklung

Vor diesem Hintergrund wird dann auch die doppelte Rolle gesehen, die die konkreten Maßnahmen im Verlauf von Anshub.de spielen: Projekte sind wichtig, weil sie in den meisten Fällen reale Probleme im Schulalltag lösen oder zumindest lindern helfen – sei es Stress, der durch Lärm entsteht, verminderte Leistungsfähigkeit von Schülerinnen z. B. durch falsche Ernährung, Mobbing und Gewalt als Folge mangelnder Sozialkompetenz, fehlender Regeln und Werte oder unzulänglicher räumlicher Umgebung. Projekte sind aber auch und vor allem wichtig, weil sie als Katalysatoren für bestimmte Entwicklungen dienen, die man nicht vorausgeplant hatte: In vielen Fällen haben sie unerwartete positive Nebenwirkungen.

Ein Beispiel dafür ist das Thema Teamwork. Viele Lehrkräfte, so wird von den Interviewten mehrfach ausgeführt, sind von ihrer Ausbildung und Arbeitsbiografie her als Einzelkämpfer sozialisiert. Der Schulentwicklungsprozess in Anshub.de forciert jedoch den Austausch und die Kommunikation der Lehrkräfte untereinander; nicht zuletzt auch die Eigenreflexion. Gerade der Austausch über die SEIS-Befunde fördert dann, so erinnern sich einige Schulleitungen, die Erkenntnis zutage, dass man unter den gewandelten Herausforderungen an die Schule mit dem Einzelkämpfertum schon längst an seine Grenzen geraten ist. Konkrete Projekte ermöglichen parallel dazu die Erfahrung von Teamarbeit, und diese Erfahrung wird in vielen Fällen von den beteiligten Lehrergruppen oder vom ganzen Kollegium auch auf andere Bereiche des Schulalltags übertragen: Teamarbeit entsteht in solchen Fällen also ungeplant als wichtiges Thema des Schulentwicklungsprozesses und kann sich im Laufe der Zeit zu einem Schwerpunkt ausweiten.

Ähnliche Erfahrungen zeigen sich, wenn eine Schule im Zuge von Anshub.de zunächst mit Projekten einsteigt, die ausschließlich Gesundheitsthemen behandeln – Ernährung, Bewegung, Rückenschule für Lehrkräfte etc. Relativ rasch, so beweisen die Erfahrungsberichte, stellt sich heraus, dass das Thema Gesundheit vielschichtiger ist, als man bisher angenommen hatte. Hier scheint vor allem die Beschäftigung mit dem Thema Stress fruchtbar zu sein; häufig wird berichtet, wie Fortbildungen zu diesem Thema den Blick darauf lenkten, dass Gesundheit, der Umgang miteinander und das Schulklima untrennbar verwoben sind. An dieser Stelle wird dann wieder sehr deutlich, warum es sinnvoll ist, das Thema Lehrergesundheit und attraktive Angebote für die Kollegien im Projekt so wichtig zu nehmen: Lehrkräfte, die diese Angebote und Fortbildungen wahrnehmen und für sich selbst und an sich selbst positive Erfahrungen machen konnten, sind deutlich eher bereit, sich dann auch für Maßnahmen zu engagieren, die anderen Gruppen in der Schule ähnliche Erfahrungen ermöglichen. Eine Lehrkraft, die sich z. B. darin verstanden fühlt, dass sie Stress hat, und der man erkennen hilft, was diesen Stress erzeugt und wie sie damit umgehen kann, ist offenbar eher bereit, Schülerinnen nicht nur als Erzeugerinnen von Stress zu sehen, sondern wahrzunehmen, dass auch die Schülerinnen darunter leiden, welche Faktoren diesen Stress erzeugen und was möglicherweise dagegen unternommen werden kann. Diese Sichtweise ist wiederum auf die Schule als Ganzes ausgerichtet und wirkt somit in Richtung der Entwicklung dieser Schule.

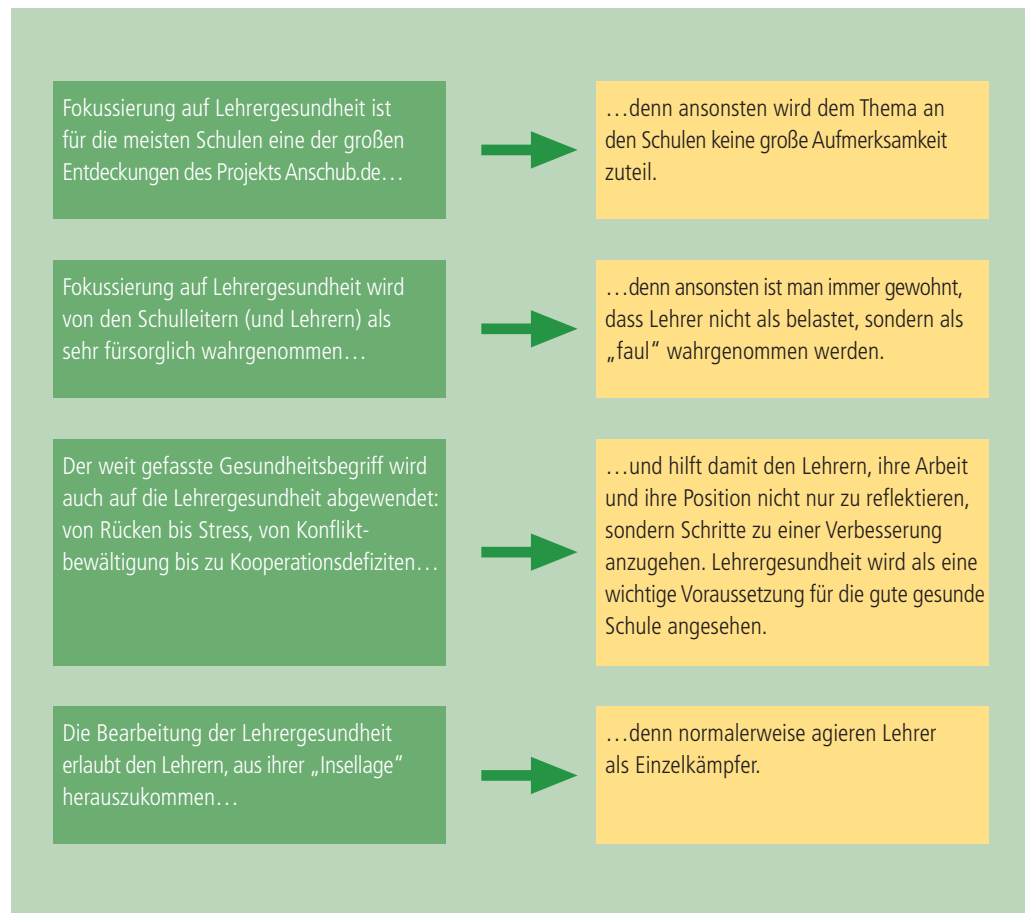


Abb. 3: Gesundheit der Lehrkräfte

Projekterfolge als Mutmacher

Die geschilderten Erfahrungen zeigen eines: Es ist nicht so wichtig, welches Thema und welche konkreten Maßnahmen die jeweilige Schule im Zusammenhang mit Anschub.de zuerst anpackt oder wie sie diese priorisiert – wichtig ist vor allem, konkret anzufangen und tatsächlich ein Ziel gemeinsam anzugehen und zu realisieren. Eine wesentliche Erfahrung, die Anschub.de an bestimmten Schulen ermöglicht hat, ist die, dass es möglich ist, Dinge an der Schule zu verändern, neue Möglichkeiten, Qualitäten, Lösungen zu finden und zu etablieren. Ist diese Erfahrung erst einmal verankert, so finden sich neue Ziele, Vorhaben und Möglichkeiten, wird Weiteres ausprobiert und realisiert, und es entstehen Kooperationen, die nicht im Angebot von Anschub.de und dem Partnernetzwerk vorhanden sind. So berichten Schulleitungen von Projekten mit Künstlern, mit lokalen Betrieben usw., die sich spontan ergaben, weil Lehrkräfte, Schülerinnen und Eltern eben die Erfahrung gemacht hatten, dass an der Schule und mit der Schule „etwas geht“! Damit ging Anschub.de schon während der Förderphase über sich selbst hinaus.

Es fällt auf, dass die Entdeckung des erweiterten Gesundheitsbegriffs und die Erfahrung neuer Aspekte des Schulalltags und -umfelds besonders von Schulleitungen betont wird, deren Schulen bereits vor Beginn des Anschub.de-Prozesses Maßnahmen zur Gesundheit im engeren Sinne durchgeführt hatten. Hier wird deutlich, dass Anschub.de sich von vielen Initiativen unterscheidet, die sich „Gesundheit und Schule“ auf die Fahnen geschrieben haben, Gesundheit aber auf einzelne, punktuelle Maßnahmen (Projekttitis) herunterbrechen, die dann im Schulalltag als zusätzliche Anforderungen oder auf das Bestehende aufgepfropft erscheinen, ohne systemische Veränderungen zu bewirken. Dass eine Schule dem Ziel Gesundheit nur näherkommen kann, wenn sie ein Ort ist, an dem sich die Angehörigen der Schule so weit



wie möglich auch wohlfühlen können, und dass dazu viele vernetzte Faktoren beitragen, ist die Grundeinsicht an solchen Schulen. Andere Schulen fangen sozusagen am anderen Ende an und erleben, dass alles, was sich positiv auf die Atmosphäre, das Miteinander, die sozialen Werte auswirkt, eben auch gut ist für die Gesundheit der am Schulleben Beteiligten.

Vor dem Hintergrund der Erfahrungsberichte wird deutlich, dass die Prinzipien, die die Entwickler von Anschub.de ihrem Konzept zugrunde gelegt haben, weitgehend verstanden worden sind und in vielen Bereichen gelebt werden, auch wenn die Beteiligten nicht immer die im Konzept verwendeten Begriffe gebrauchen (so kommt etwa „Salutogenese“ als Stichwort in den Interviews nicht vor) und vieles sich erst aus der Interpretation der Schilderungen und Erinnerungen ergibt.

Die wichtigsten Themen der Projekte

Dass die Beteiligten ihr Verständnis der Anschub.de-Prinzipien offenkundig lieber in der Praxis als in der getreuen Wiedergabe der Konzeptpapiere beweisen, betonen sie zuweilen selbst. Ohnehin ist den Schulleitungen Eigenständigkeit ein hoher Wert: Es ist ihnen wichtig zu betonen, dass sie mit ihrer Schule einen individuellen Weg gehen und ihr ein eigenständiges Profil geben wollen. Das zeigt sich auch in den unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen und Projektzusammenstellungen. Dennoch lässt sich – jenseits aller Individualität und unterschiedlicher Voraussetzungen der Schulen – erkennen, dass bestimmte Themen und Projektfelder, auf die Gesamtheit der Interviews betrachtet, wichtiger genommen (und/oder auch leichter umgesetzt) werden (können) als andere.

Merkmale der guten gesunden Schule

Projektanforderung laut Anschub.de-Broschüre	Realisierung durch die befragten Schulen	Kommentar
Räume, Mobiliar und Raumklima nach Gesundheitsprinzipien gestaltet	kaum realisiert da die Mittel es kaum zulassen
Bewegungs- und körperfreundliches Lehren und Lernen wird praktiziert	teilweise realisiert in vereinzelt Projekten	(Bewegung ist bei den älteren Schülerinnen kein beliebtes Thema)
Schulleitung ist Vorbild für gesundheitsbezogene Werte und Grundsätze	realisiert nach Maßgabe der Grundhaltung der Schulleitungen	–
Steuerungsteam für Gesundheit, Sicherheit und Bildung ist an der Schule eingerichtet	realisiert teilweise in Personalunion mit Steuerungsteam für Schulentwicklung
Stress und andere Belastungen des Schulpersonals werden berücksichtigt	realisiert: Lehrer*gesundheits steht im Fokus der Schulleitungen	–
Zusammenarbeit des Schulpersonals ist vertrauensvoll	realisiert gemäß Bericht der Schulleitungen	–
Regelmäßig wird Bildungs- und Gesundheitsqualität evaluiert	realisiert, soweit SEIS das leistet offen bleibt, ob es auch in Zukunft geschieht
Eltern werden gezielt zu Gesundheitsfragen angesprochen und informiert	realisiert durch Einbeziehung des Elternbeirats	–
Zugang zu einer gesunden Verpflegung ist für alle Schulbeteiligten gewährleistet	partiell realisiert soweit es die Ressourcen zulassen (z. B. einmal die Woche gesundes Frühstück)
Gemeinsam erarbeitete Verhaltensregeln des sozialen Miteinanders	realisiert	–
Angebote zur Krisen- und Konfliktbewältigung für alle Schulbeteiligten sind vorhanden	nicht realisiert mangels Ressourcen, was aber sehr bedauert wird
Begegnungsmöglichkeiten ... sind vorhanden	an manchen Schulen realisiert	–
Außerschulische Lernorte mit Gesundheitsbezug werden genutzt	nicht realisiert	–
Kooperation mit außerschulischen Partnern aus dem Gesundheitsbereich	partiell realisiert bei überwiegender Nutzung der angebotenen Kontakte

Anmerkung: In diese Aufstellung wurden nur die Merkmale aufgenommen, über die wir auf Basis der Schulleitungen-Interviews eine Aussage treffen konnten; fehlende Merkmale bedeutet: aufgrund des Sample-Zuschnitts keine Aussage möglich.

So sind alle Maßnahmen, Fortbildungen und Förderungen zum Thema Lehrergesundheit durchweg von zentraler Bedeutung: Dass Anshub.de hierauf fokussiert und dazu auf der Inhalts- wie auf der Projektebene viel zu bieten hat, ist wohl das wichtigste Markenzeichen des Konzepts. Im Zusammenhang damit sehen viele Schulleitungen auch diejenigen Projekte, die zu mehr Kooperation, Austausch und Teamfähigkeit innerhalb der Lehrerschaft (oder zumindest von Lehrergruppen) beitragen, wie beispielsweise die Entwicklung eines Lehrerhandbuches.

Von der Wichtigkeit der Thematik, der Häufigkeit und Nachhaltigkeit der Projekte her folgen dann unmittelbar die Themenfelder Ernährung und Schulklima: Auf diesen beiden Feldern sind die meisten Projekte in der Schule und mit den Schülerinnen angesiedelt. Die Ernährungsthematik äußert sich in basalen Projekten, die den Schülerinnen ein gesundes Frühstück in der Schule verfügbar machen, hier werden z. T. erst entsprechende Räume eingerichtet oder umgestaltet, hier geht es um den Wechsel von Dienstleistern oder die Umstellungen im Speiseplan, Beschäftigung mit dem Thema im Unterricht und vieles mehr. Das Ausmaß der Bemühungen und der Umfang der Maßnahmen hängt dabei auch stark vom sozialen Umfeld der Schule und den Budgets der Schulen ab. Das Thema Ernährung ist wohl auch deshalb so wichtig, weil es sich als Einstieg in den Gesamtprozess zur Entwicklung der guten gesunden Schule anbietet.

Das trifft an vielen Schulen aber auch auf das Themenfeld Schulklima zu. Dazu gehören die Reflexion des Umgangs miteinander, zwischen den Schülerinnen, aber auch zwischen verschiedenen Gruppen an der Schule, und das Erarbeiten und Durchsetzen bestimmter Regeln hierzu. Auffallend häufig und – wie bereits erwähnt – nicht nur auf Schulen in sogenannten sozialen Brennpunkten beschränkt sind dabei Projekte, die sich mit der Verminderung und Vermeidung von (körperlicher) Gewalt befassen. Konfliktbewältigung und Streitschlichtung gehören ebenso in diesen Bereich, wobei sich viele Schulen auf diesem Gebiet noch mehr Unterstützung wünschen, weil sie z. B. deutlich mehr Schülerinnen die Gelegenheit zur Teilnahme an entsprechenden Programmen geben möchten.

Was die beiden Felder aus Sicht der Lehrkräfte verbindet, ist die Tatsache, dass hier der Wandel in den Herkunftsfamilien und die Erziehungsdefizite am augenfälligsten sind. Hier scheinen in vielen Familien ehemals traditionelle Aufgaben des Elternhauses verwaist und stillschweigend an die Schule delegiert worden zu sein. Dabei ist es von der Wirkung im Schulalltag her relativ gleichgültig, ob wohlhabendere Eltern die Verantwortung für Frühstück und Pausenbrot abgeben, indem sie den Kindern Geld in die Hand drücken, oder ob sie sich überhaupt nicht kümmern; ob eher elterliche Gewalt oder von den Eltern vorgelebte Ellenbogenmentalität hinter sozial schwierigerem Verhalten stehen – die Schule ist mit den Folgen konfrontiert und soll sie kompensieren. Mehr noch: Es bleibt ihr unter den momentanen Voraussetzungen gar nichts anderes übrig, als sie zu kompensieren, wenn sie ein Ort sein soll, an dem alle sich möglichst wohlfühlen.

Zu dieser Thematik passt die Beobachtung, dass von vielen der Interviewten als eines der am schwierigsten zu bearbeitenden Problemfelder eben die Beziehung zu den Eltern gehört. An den Schulen in sozialen Brennpunkten erweist es sich bereits als schwierig, die Eltern überhaupt zu erreichen, mit ihnen zu kommunizieren, und als noch viel schwieriger, sie etwa in nennenswerter Zahl für Schulprojekte zu gewinnen. An anderen Schulen ist die Kommunikation zwischen Eltern und Lehrkräften häufig konfliktgeladen, weil soziale Probleme und Lernschwierigkeiten der Kinder reflexhaft und nicht selten aggressiv der Schule und den Lehrkräften zugerechnet werden. Es ist daher nicht verwunderlich, dass Projekte mit und von Eltern in den Schilderungen seltener eine Rolle spielen, häufiger dagegen erwähnt wird, wie wichtig für die Lehrkräfte Fortbildungen sind, in denen es um die Bewältigung von Stress und Konflikten mit Eltern geht. Bei den schulinternen Projekten rangiert an dritter Stelle das Thema Lärm, wobei ausdrücklich hervorgehoben wird, dass die Einrichtung von Stillerräumen, Lärmampeln usw. eine wohltuende Wirkung für die Atmosphäre in der Schule und Stressminderung für alle Beteiligten mit sich bringt. Die Maßnahmen zur Lärmreduktion sind somit in der Wahrnehmung der Interviewten Beispiele für relativ kleine, fassbare Projekte mit hohem Wirkungsgrad.

Dass die (Um-)Gestaltung der Schulräume in allen Anshub.de-Schulen auch eine Rolle spielt, kann man bei den Besuchen in den Schulen sehen. Überall wird – meist mit bescheidenen Mitteln – versucht, durch

Farbe, Bilder, Spruchbänder freundlicher zu gestalten, was oftmals architektonisch und vom Material her alles andere als freundlich wirkt. Erwähnt wird dieses Themenfeld jedoch nur dort, wo Maßnahmen mit nennenswertem Umfang stattgefunden haben, wo beispielsweise „grüne Klassenzimmer“ entstanden sind, Pausenhöfe oder Aulen umgebaut wurden – was jeweils entsprechende (Sonder-)Budgets voraussetzt.

Schon deutlich abgeschlagen, aber immer noch mehrfach erwähnt ist die Gruppe von Projekten zum Thema „Bewegung“. Bewegungstage bleiben häufig Eintagsfliegen. 1.000-Schritte-Initiativen und Ähnliches stoßen vor allem bei den älteren Schülerinnen auf wenig Gegenliebe – mit anderen Worten: Projektaufwand und Ertrag stehen in der Erfahrung der Schulleitungen in keinem besonders günstigen Verhältnis.

Angesichts von Zeitnot und Belastung scheint aber, wenn man die Schilderungen und die Rangliste der Themen genauer betrachtet, für die Lehrkräfte das entscheidende Kriterium für die Projektwahl und die Fokussierung der Energien zu sein: Wo erzielen wir im Schulalltag mit den zur Verfügung stehenden Mitteln den höchsten und nachhaltigsten Ertrag?

In diesem Zusammenhang muss auch darauf eingegangen werden, dass Projekte zur Veränderung des Unterrichtsstils in dem Beobachtungszeitraum, der Didaktik, der Erprobung neuer Lehr- und Lernmodelle im Kontext der Anschub.de-Aktion kaum nachweisbar sind. Berichte, aus denen man etwa folgern könnte, man bemühe sich sinngemäß um so etwas wie Lernen und Lehren auf der Grundlage des Kohärenzprinzips, kommen nicht vor. Man kann jedoch in Anbetracht des oben erwähnten Ökonomieprinzips vermuten, dass hier die Schwelle, das Thema anzupacken, wegen unterschiedlicher Gründe aus Sicht der Lehrkräfte noch zu hoch liegt, sei es, weil an bestimmten Schulen darum gekämpft werden muss, überhaupt so etwas wie regulären Unterricht zur Vermittlung basaler Kenntnisse herzustellen, sei es, weil an anderen Schulen offenkundig diesbezüglich Selbstzufriedenheit herrscht (was sich etwa aus dem stolzen Verweis auf den Platz des eigenen Bundeslandes im PISA-Ranking ableiten lässt), sei es, dass man aufgrund aktueller bildungspolitischer Entscheidungen ohnehin angesichts der zu vermittelnden Fülle an vorgeschriebenem Stoff in immer kürzerer Zeit an diesem Punkt resigniert. Die praktische Einbeziehung didaktischer Aspekte und Projekte in das Gesamtkonzept wird jedenfalls noch eine ganze Weile eine Herausforderung bleiben.

Das zeigt auch der nachfolgende tabellarische Abgleich der im Konzept der guten gesunden Schule genannten Merkmale in den jeweiligen dort aufgeführten Handlungsfeldern mit den in den Interviews konkret genannten Projekten, Themenfeldern und Erfolgen: Wie man sieht, bleiben eine ganze Reihe von Faktoren schlicht unerwähnt, es lässt sich ihnen aus den Berichten nichts zuordnen. Umgekehrt zeigt sich, welchen Merkmalen und Themen man seine Aufmerksamkeit zugewandt hat, welche davon von einer Mehrheit der Schulen nach eigener Einschätzung erfolgreich realisiert und etabliert werden konnten und welche nur von wenigen Schulen oder nur ansatzweise umgesetzt wurden. Zusammenfassend kann festgehalten werden:

- Wesentliche Erfahrung mit Projekten ist das Erlebnis, dass die Schule veränderbar ist, dass sie positiv entwickelt werden kann.
- Die Erfahrung positiv durchgeführter Projekte stärkt das Selbstvertrauen der Schulen und das Engagement der Lehrkräfte: Wer einmal ein solches Projekt erfolgreich durchgeführt hat, entwickelt auch (eigenständige) Ideen für andere.
- Projekte stärken die Teamarbeit unter den Lehrkräften.
- Die anfängliche Wahl von Projekten und Themen ist zweitrangig: Positive Nebenwirkungen entfalten sich im Prozess und können zu Hauptzielen werden.
- Die Schulen und Lehrkräfte wählen Projekte intuitiv nach einem Ökonomieprinzip aus: Angepackt wird, was mit realistischem Aufwand den höchsten Ertrag für die Atmosphäre an der Schule und ihre Entwicklung verspricht.
- Die Ganzheitlichkeit des Ansatzes und die Vernetztheit bestimmter Aspekte wird im Prozessverlauf genau verstanden: So gehören dezidierte „Gesundheitsthemen“ und die Entwicklung des Sozialen im Erleben der Beteiligten deutlich zusammen.

Hintergrund

Schulen reagieren auf veränderte soziale, kulturelle und politische Rahmenbedingungen

Die Beobachtungen bei den Interviews und die Berichte der Schulleitungen und Schulleiter in den Anshub.de-Interviews zeigen überdeutlich, dass in Deutschland Schul- und Bildungswelten nebeneinander existieren, wie sie unterschiedlicher kaum sein können. Den Schulleitungen war es wichtig, die Umfeldbedingungen ihrer Schule zu schildern, um den Interviewern einen Verständnishintergrund zu liefern, vor dem die Entwicklungen im Rahmen von Anshub.de richtig eingeordnet werden können.

Während die Rektorinnen und Rektoren aus Berlin darum kämpfen, überhaupt die Voraussetzungen für einen regulären Unterricht zu schaffen, herrschen an bayerischen Schulen in ländlicheren Gebieten im Vergleich dazu „paradiesische“ Zustände. Die Quote der Hartz-IV-Empfänger-Familien, aus denen die Kinder an den Schulen in Berlin-Mitte, die wir besuchten, kommen, liegt bei bis zu 85 Prozent. Hier geht es bei dem Versuch, die gute gesunde Schule zu entwickeln, zunächst um grundlegende Dinge: beispielsweise darum, den Kindern ein Frühstück zu bieten, bevor der Unterricht beginnen kann, oder darum, auch älteren Kindern soviel Deutsch zu vermitteln, dass ein deutschsprachiger Unterricht in Fächern wie Mathematik, geschweige denn Geschichte oder Ethik, überhaupt erst möglich wird. Die Eltern für die schulische Entwicklung zu interessieren erweist sich als mühsam und mündet bei engagierten Lehrkräften in eine Art ehrenamtlicher Sozialarbeit. Nicht zufällig nannten die interviewten Schulleitungen als einen der wichtigsten Partner im schulischen Umfeld jeweils die zuständige Polizeistation, die auch durch Gewaltpräventionskurse und ähnliche Maßnahmen im Entwicklungsnetzwerk dieser Anshub.de-Schulen einen vordersten Platz einnimmt. Die örtliche Politik nimmt aus der Sicht der Schulleitungen eine ambivalente Rolle ein, die offen kritisiert wird: Einerseits fordert die Bildungspolitik einiges und durchaus inhaltlich Richtiges von den Schulen (etwa die Entwicklung von ambitionierten Schulprogrammen), andererseits stellt sie aus Sicht der Betroffenen keine hinreichenden Unterstützungen zur Verfügung, um diese Forderungen auch bedienen zu können. In dieser Situation wird Anshub.de besonders geschätzt – und der Abschied von der Förderung durch Anshub.de wird als schmerzlich empfunden.

Vom anderen Ende der Skala aus gesehen, scheinen die Probleme ganz anderer Natur zu sein: Die bayerischen Schulleitungen können bei der Weiterentwicklung ihrer Schulen von einem wesentlich höheren Niveau aus starten, zumindest was die materielle Ausstattung der Schulen und der Schülerinnen anbelangt. Aber auch hier gibt es unübersehbare Probleme und entsprechenden Entwicklungs- und Förderungsbedarf. Der resultiert in vielen Punkten daraus, dass da, wo in den Berliner Beispielen ein „Zuwenig“ das Problem auslöst, hier eher ein „Zuviel“ Handlungsbedarf erzeugt. Dies gilt – wenig überraschend – für den gesamten Bereich der Ernährung, es gilt aber auch für die Beziehung zwischen Schule und Eltern. Während das erste Ziel in einer Schule in Berlin-Wedding darin besteht, das Desinteresse der Eltern zu überwinden, geht es an den befragten Schulen in Bayern häufig darum, die Forderungen der Eltern an Schule und Lehrkräfte hinsichtlich dessen, was sie ihren Kindern an Wissen und vermeintlichen Lebenschancen zu bieten haben, zu moderieren und das Interesse der Eltern an der Schule (bzw. der schulischen Karriere ihrer Kinder) konstruktiv werden zu lassen.

Interessant ist, dass bei solch unterschiedlichen Rahmenbedingungen bestimmte Symptome wiederum ähnlich sind: So sind Themen, die das Miteinander, den sozialen Umgang und die dahinterstehenden Werte betreffen, an den bayerischen Anshub.de-Schulen genauso wichtig wie in Berlin-Mitte, und namentlich Projekte, die Gewaltprävention, Umgang mit Aggression oder auch das Problem Lärm anpacken, werden unabhängig vom Ort der Schule als notwendig und wichtig erachtet.

Am Rande sei erwähnt, dass der länderübergreifende Austausch zwischen den Lehrkräften von Anshub.de-Schulen und die gegenseitigen Schul-Besuche bei Tagungen durchgehend vor allem unter einem Aspekt erinnert werden: Dass man sich gegenseitig darüber wundert und höchst erstaunt ist, wie

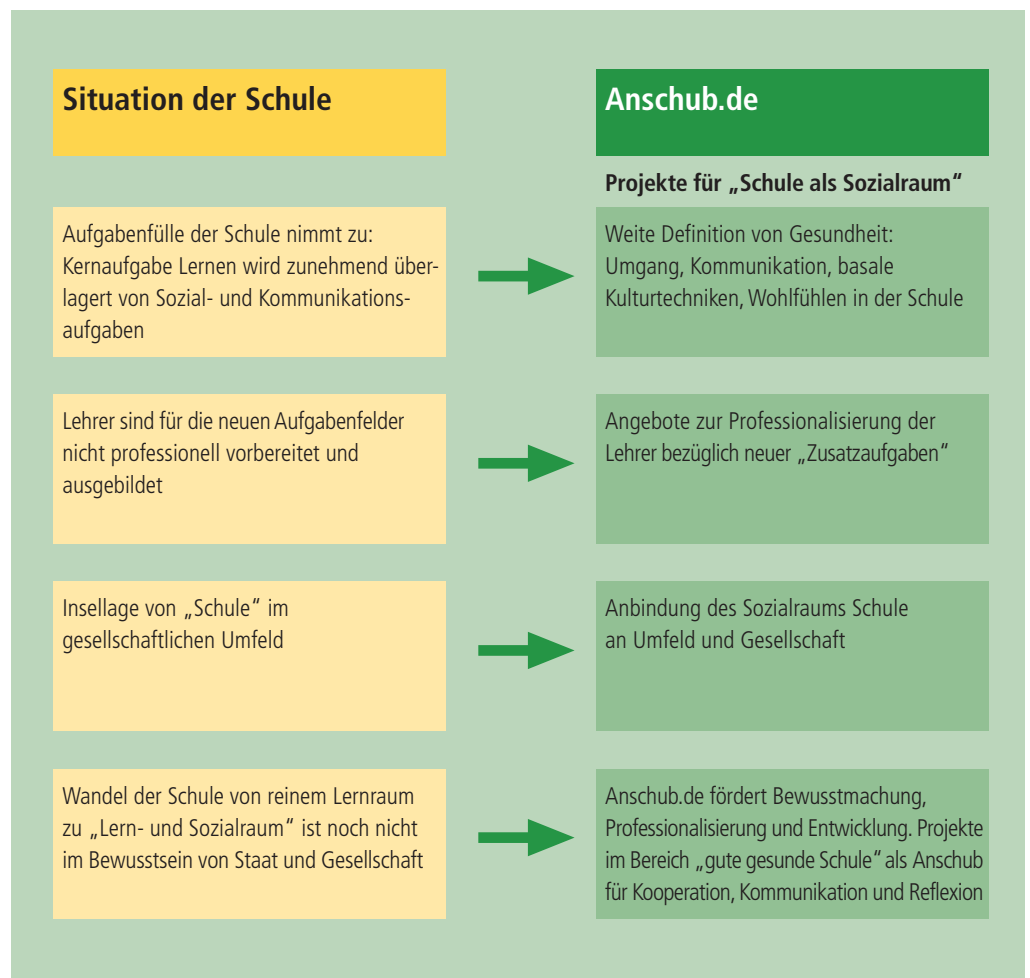


Abb. 4. Anschub.de reagiert auf die veränderte Schulsituation

unterschiedlich die Schulen in Nord und Süd, West und Ost der Republik sind. Den Teilnehmerinnen fallen dabei zunächst die Oberflächenmerkmale auf: Ausstattung und Gebäude, Sauberkeit, Mittel, Schulformen, Organisationsformen, bildungspolitische Rahmenbedingungen. Bei so viel wahrgenommenen Unterschieden, so folgerten unsere Interviewpartner, sei es zwar interessant, sich überregional kennenzulernen, aber für den erfolgreichen Austausch über praktische Probleme und Maßnahmen viel eher hilfreich, mit Kollegen aus vergleichbaren Schulen und damit eher aus dem näheren politisch-geografischen Umfeld zusammenzukommen.

Aus der übergreifenden Sicht der Analyse zeigt sich aber, dass die Schulen – bei aller Unterschiedlichkeit vor einem sich wandelnden gesellschaftlichen Hintergrund – strukturell ähnliche Probleme gemeinsam haben:

- die Aufgabe, die Erosion bestimmter sozialer Werte und Erfahrungen zu kompensieren, und damit jenseits der Aufgabe Institution der Wissensvermittlung Sozialraum und sozialer Lernraum zu sein.
- die Problematik, mit sich relativ schnell wandelnden und dabei stetig steigenden (bildungs-)politischen Auf- und Vorgaben und wachsendem öffentlichem Forderungsdruck konfrontiert zu sein, ohne dabei in gleichem Maße auch mit entsprechenden Mitteln und entsprechendem Vertrauen und Verständnis ausgestattet zu werden.

Ausdruck dieser Entwicklung ist unter anderem die mangelnde Wertschätzung, die Lehrkräfte empfinden. Dabei geht es nicht vordergründig um das immer wieder gern zitierte schlechte Image des Lehrerberufs, sondern um den Eindruck, dass Politik, Eltern und Gesellschaft immer mehr Probleme, die außerschulische Ursachen haben, an die Schule delegieren; dass sie immer mehr von Schule und Lehrkräften fordern, ohne entsprechende Energie einzubringen, und die Anzeichen der Überforderung, die aus diesem Missverhältnis resultieren, der Schule als Versagen zurechnen. Die Schulen fühlen sich in dieser Situation von Staat und Gesellschaft alleingelassen. Die Einbettung der Schule in das soziale und regionale Umfeld, die eigentlich eine Voraussetzung für das Gelingen einer guten Schule ist, wurde vielerorts abgelöst durch eine Isolierung der Schule.

Vor diesem Hintergrund reagiert das Anshub.de-Konzept auf die neuralgischen Punkte, was sicher ein wesentlicher Faktor dafür ist, warum Schulleitungen und Lehrkräfte dem Konzept so positiv gegenüberstehen:

- Anshub.de füllt durch Mittel, Angebote und Projekte zumindest teilweise die Lücke zwischen Anforderungen, die heute an die Schule gestellt werden, und Förderungen, die sie konkret dazu von Politik und Gesellschaft erhält.
- Gerade die Unterstützung der Lehrkräfte, die das Konzept bietet, und das Verständnis für die Lehrkräfte, das die prominente Behandlung des Themas Lehrergesundheit ermöglicht, werden von Lehrkräften als – vielfach vermisste – Wertschätzung erlebt.
- Durch die Angebote von Partnerschaften, die Förderung von Vernetzung mit dem Umfeld und der Elternschaft wird ein wichtiger Schritt aus der Isolierung der Schule vom sozialen und kommunalen Umfeld geleistet.

Die Bedeutung der Kommunikation

Kommunikatorinnen sind wichtiger als Medien

Das Thema Kommunikation im Zusammenhang mit den Anschub.de-Erfahrungen der Schulleitungen ist naturgemäß komplex und hat verschiedene Ebenen:

- die Kommunikation innerhalb der Schule selbst
- die Kommunikation mit dem schulischen Umfeld vor Ort
- die Kommunikation mit den Akteuren im Projekt Anschub.de und seinen Partnern
- die Kommunikation mit Kollegen anderer Anschub.de-Schulen

Betrachtet man zunächst das, was im narrativen Interviewteil zum Thema Kommunikation – also ungefragt – vorkommt, dann ergibt sich ein sehr klares Bild im Hinblick auf die Schwerpunkte der Kommunikation im Rahmen von Anschub.de. Und auch hier gilt wieder das oben bereits erwähnte Ökonomieprinzip, d. h. man konzentriert die Kommunikation auf diejenigen Punkte, wo sie notwendig und vor allem wirksam erscheint.

Kommunikation braucht Zeit – und die ist gerade für die Schulleitungen eine äußerst knappe Ressource. Denn sie sind die Ansprechpartner für jede Gruppe und jedes Gremium in der Schule, sie sind die Kontaktstellen zu den Schul- und sonstigen Behörden, an sie werden die Anfragen von außerhalb des Schulbetriebes gestellt usw. An vielen Schulen ist die Aufgabe der Schulleitung durchaus vergleichbar mit dem Management eines mittelständischen Unternehmens – eine Parallele, die einige Schulleitungen selber ziehen und dann hinzufügen, dass sie zwar eine ähnliche Aufgabenfülle, aber eine weitaus schlechtere Ausstattung mit Ressourcen haben: „Im Vergleich sind wir doch eher als Barfüßer unterwegs.“ Viele der Interviewten zeigten ihre beträchtlichen Poststapel vor, als sie davon berichteten, wie sie zum ersten Mal von Anschub.de erfuhren, um gleichsam zu demonstrieren: Aus der Flut von Anfragen und Angeboten haben wir dies herausgepickt, weil es uns besonders interessant erschien.

In dieser Situation ist es für die Schulleitung von Interesse, im Rahmen des Projektes anfallende Kommunikationsaufgaben möglichst gezielt und an Personen und Gremien, denen sie vertrauen, delegieren zu können. Und dabei zeigt sich unabhängig von der konkreten Schule jeweils das gleiche Muster: Innerhalb der Schule sind es die Kollegien bzw. engagierte Lehrkräfte, die im Zuge von Anschub.de auch die Kommunikationsaufgaben übernehmen; zwischen Schule und Anschub.de läuft die Kommunikation über eine feste Ansprechpartnerin – die Koordinatorin.

Verbesserung der Kommunikation im Kollegium als Anschub-Folge

Dass die Schulleitungen in den meisten Fällen von einer deutlichen Verbesserung der Kommunikation zwischen den Lehrkräften als Folge des Anschub.de-Prozesses berichten, wurde bereits mehrfach erwähnt: „Kommunikation im Kollegium ist das A und O für den Entwicklungsprozess. Je mehr miteinander geredet wird, desto besser“, ist eine typische Aussage hierzu. Wenn die Lehrkräfte dabei die Erfahrung machen, dass die Zeit, die sie in den Austausch mit ihren Kollegen, in Planung, Dialog und Reflexion investieren, mittelfristig durch positive Veränderungen, Wissenszuwachs und Problemlösungen mehr als ausgeglichen wird und das Arbeitsklima im Kollegium sich spürbar verbessert, ist das ein nachhaltiger Erfolg für den Schulentwicklungsprozess.

Auch für das Thema Kommunikation zentral: Die Koordinatorin

Was die Kommunikation mit Anschub.de angeht, so ist diese in den Berichten der Interviewten mit dem Kontakt zur Koordinatorin nahezu gleichzusetzen. Die Koordinatorin mit ihrer Erfahrung, ihrem Netzwerk,

ihrem Wissen, ihrer Kenntnis des Projektes, seiner Möglichkeiten und Inhalte entlastet die Schulleitung davon, zu recherchieren, sich mit Details befassen, sich in bestimmte Themen einarbeiten und einlesen zu müssen. Das Vertrauen in die Person der Koordinatorin und ihre Kompetenz ist letztlich genau das Mittel, mit dem die Schulleitung die potenziell komplexen und zeitaufwendigen Kommunikationsanforderungen des Prozesses auf ein für sie erträgliches und nützliches Maß reduzieren kann. In der Koordinatorin hat man eine Person, die man direkt im Wortsinne ansprechen kann, mit der man sich austauscht, die Tipps gibt und damit Entscheidungen erleichtert, mit der man schnell und unbürokratisch zu Lösungen kommt und die eigenständig Kommunikationsaufgaben übernimmt, sei es in der Kommunikation mit dem Kollegium (Vorstellung des Projektes, Einstieg und Hilfestellung bei SEIS), sei es mit Netzwerkpartnern.



Bevorzugung von Kommunikation unter Anwesenden

Was dabei überdeutlich wird: Die direkte, persönliche Kommunikation zwischen den Beteiligten vor Ort und zwischen den Schulen und einer festen, vertrauenswürdigen Ansprechpartnerin beim Projekt ist die wesentliche und von den Beteiligten als optimal erlebte Kommunikationsform. Anders ausgedrückt: Menschen, nicht Medien sind für eine erfolgreiche Kommunikation im Rahmen von Anschub.de ausschlaggebend. Das Kommunikationsmittel erster Wahl im Prozess und für das Projekt ist das persönliche Gespräch mit Partnern, am besten im unmittelbaren Dialog und vor Ort. Ein Interviewpartner weist dabei sogar explizit darauf hin, dass diese Kommunikationsform am besten zu Schulen passt: Schließlich bestehe Schule doch nur aus der direkten Kommunikation unter Anwesenden.

Was solche Partner, deren Erfahrung man vertraut, erzählen, berichten und vorschlagen, wird wertgeschätzt, weil es Zeit und Energie spart. Broschüren, Informationsmaterial, Bücher spielen in diesem Zusammenhang eine untergeordnete Rolle: Die Zeit, all das zu rezipieren und das Wichtige und Brauchbare vom Unwichtigen und Unbrauchbaren zu trennen, ist kaum vorhanden. Zudem wird den schriftlich und medial vermittelten Inhalten im Zusammenhang mit dem Projekt mehrfach vorgeworfen, sie seien praxisfern, bezogen auf die Umsetzbarkeit. Hier zeigt sich in einer Reihe von Aussagen ein Grundmisstrauen von Lehrkräften gegenüber Institutionen und Öffentlichkeit und deren Ansprüchen und Vorschlägen: Was Schule leistet, was sie erlebt, worunter sie leidet, was sie kann und wo sie an Grenzen stößt usw. – all das können Außenstehende letztlich gar nicht beurteilen, verstehen, ermessen.

Hier zeigt sich ein weiterer Aspekt der unter 4. besprochenen Insellage und gesellschaftlichen Isolierung der Schule(n) und der medialen, bildungspolitischen Debatte, die ja tatsächlich weitgehend über die Köpfe der existierenden Schulen hinweg geführt wird. Man igelt sich tendenziell ein, verteidigt die verbliebenen Räume von Eigenständigkeit und Gestaltungsfreiheit hartnäckig und ist empfindlich gegenüber Kommunikationen von außen, die als Einmischungsversuche wahrgenommen werden. Diese Grundhaltung wird dann häufig nochmals heruntergebrochen auf die spezifische Situation der eigenen Schule: Wie man diese, „meine“ Schule unter den speziellen Bedingungen der Bildungspolitik meines Bundeslandes, unter den sozialen und kulturellen Bedingungen meiner Region, Kommune etc. entwickeln kann, können letztlich nur die direkt Beteiligten wissen.

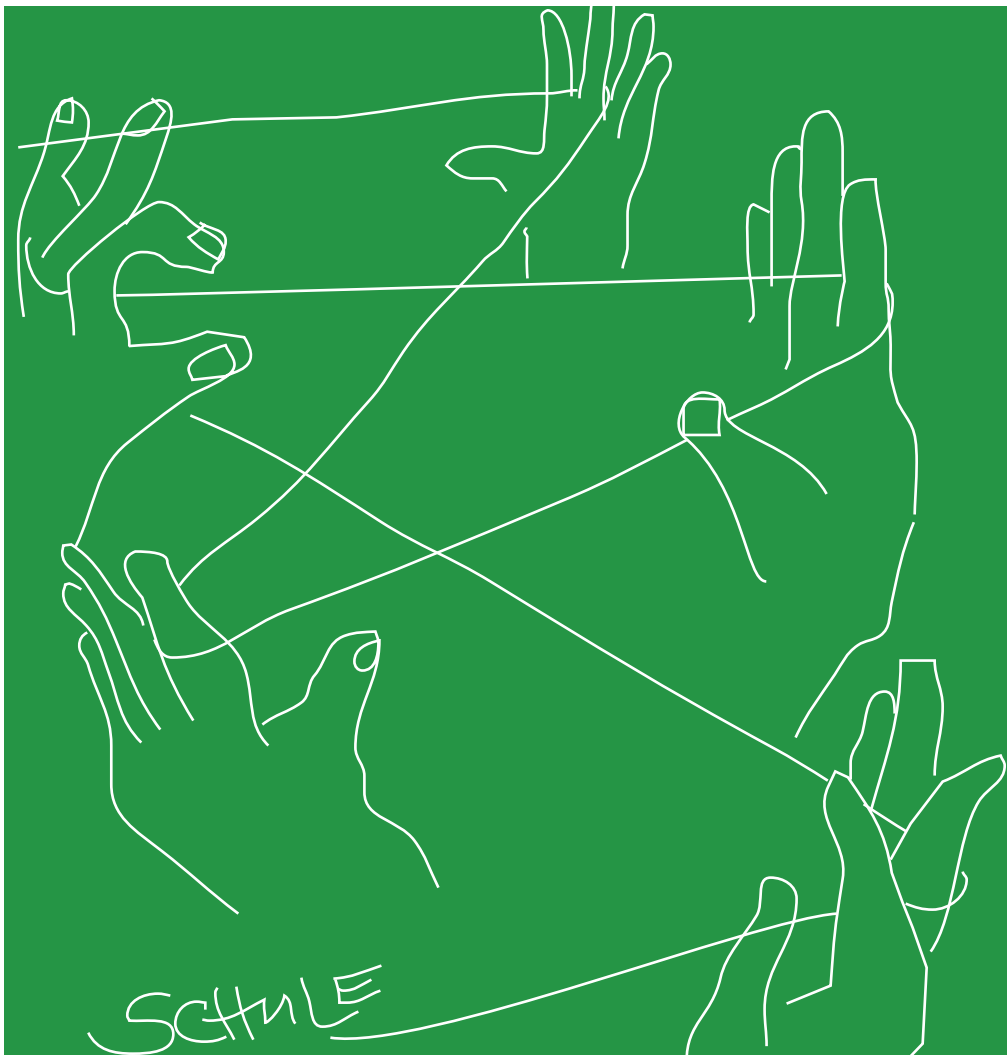
Vernetzung mit anderen Regionen und in der eigenen Region

Das zeigt sich auch an der Beurteilung der im jährlichen Abstand stattfindenden überregionalen Treffen des Projekts. Die Einladung dazu und das Kennenlernen von Kolleginnen und Kollegen aus anderen Modellregionen und Situationen wurde durchweg als positives Erlebnis geschildert. Man tat dies jedoch mit einem fast schon ethnographischen Blick: Man war überrascht, wie anders doch die Schulen in den anderen Bundesländern sind, wie letztlich wenig vergleichbar mit der eigenen Schule und deren Situation. Wie schon erwähnt, fällt auf, dass dabei also vor allem die Unterschiede wahrgenommen werden, nicht die geschilderte strukturelle Ähnlichkeit typischer Problemlagen und Erfahrungen. Dementsprechend werden diese Treffen zwar positiv beurteilt, als Wertschätzung und „Incentive“ erlebt, aber sie haben in den Schilderungen – wegen der angenommenen Nichtübertragbarkeit der Erfahrungen – kaum einen praktischen Nutzen für das Projekt. Folglich sind die interviewten Schulleitungen an überregionaler Vernetzung auch nicht ernsthaft interessiert: Sie bedeutete nämlich aus ihrer Sicht einen zusätzlichen Kommunikationsaufwand ohne praktischen Nutzen für die eigene Schulentwicklung – und vor allem diese steht im Fokus der eigenen Aufmerksamkeit. Die Möglichkeit, durch überregionale Vernetzung von Schulen Einfluss auf die öffentliche Debatte oder bildungspolitische Konzepte zu nehmen und damit mittelbar auch etwas für die eigene Schule zu tun, wird nicht erwogen.

Wichtiger erscheint hier der Austausch mit anderen Anschub.de-Schulen innerhalb der eigenen Region, wobei auch hier wieder gilt: Je ähnlicher die Schulen von der Schulform und den äußeren Rahmenbedingungen her sind, je vergleichbarer also die konkrete Schulsituation, desto sinnvoller erscheint der Austausch auch jenseits der von Anschub.de bzw. von der Koordinatorin initiierten Treffen.

Auch mit regionalen Partnern und Unterstützern, wie z. B. den örtlichen Krankenkassen, hat ein reger Austausch stattgefunden. Sehr stark gefördert und unterstützt wurde diese Kommunikation durch die Koordinatorinnen. Die Erfahrung mit diesen regionalen Netzwerkpartnern ermutigt in der Folge in vielen Fällen die Anschub.de-Schulen, auch selbstständig Kontakte zu anderen Unterstützern – von örtlichen Sportvereinen bis hin zu lokalen Betrieben – aufzunehmen und sie für Projekte der Schule zu gewinnen.

Auf allen Ebenen bleibt jedoch eines gleich: Kommunikation im Projekt gelingt genau dann, wenn sie unmittelbar zum Projekterfolg beiträgt, wenn sie möglichst direkt und zwischen festen Ansprechpartnern abläuft und wenn sie keinen erheblichen zusätzlichen Aufwand, der sich nicht wieder unmittelbar und erlebbar in Fortschritten der Schule und des Schulklimas auswirkt, von den Lehrkräften verlangt.



Herausgeber:

Verein Anschub.de

Programm für die gute
gesunde Schule e.V.

Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh

www.anschub.de

Redaktion:

Arne Halle, Bertelsmann Stiftung

Autor:

Dr. Hermann Sottong, München

Lektorat:

Dr. Arno Kappler, Soest

Gestaltung/Illustrationen:

Oliver Scotti

Ines Meyer

A3plus GmbH, Gütersloh

Druck:

Druckerei Scholz, Oelde

© 2010

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch
auszugsweise, mit vorheriger schriftlicher
Einwilligung der Herausgeber.

Weitere Infos zu den Themenheften sowie eine Gesamtübersicht finden Sie auf der website www.anschub.de/themenhefte

