pedocs
Open Access Erziehungswissenschaften

DIPF

Neye-Diercks, Andreas; Nitschkowski, Angela

Beteiligung statt Eile. Schritte auf dem Weg zu einer gesundheitsfördernden Schule

Die Deutsche Schule 87 (1995) 3, S. 282-288

Quellenangabe/ Reference:
Neye-Diercks, Andreas; Nitschkowski, Angela: Beteiligung statt Eile. Schritte auf dem Weg zu einer gesundheitsfördernden Schule - In: Die Deutsche Schule 87 (1995) 3, S. 282-288 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-310900 - DOI: 10.25656/01:31090

https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-310900
https://doi.org/10.25656/01:31090

Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.
Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.
This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

Digitalisiert

pedocs
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Die Deutsche Schule

Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, Bildungspolitik und pädagogische Praxis

87. Jahrgang 1995 / Heft 3

Offensive Pädagogik 260

„Die Deutsche Schule" hat von Anfang an regelmäßig zu aktuellen bildungspolitischen Problemen Stellung genommen; zuletzt hatte Heinrich Roth – kurz vor seinem Tod – dies unter der Rubrik „Offensive Pädagogik" fortsetzen wollen. – An diese Tradition möchte die Schriftleitung anknüpfen und dort „Flagge zeigen", wo es aus pädagogischer Verantwortung nötig ist – Anlässe dürfte es genug geben.

Peter Paulus
Die Gesundheitsfördernde Schule 262
Der innovativste Ansatz gesundheitsbezogener Interventionen in Schulen

Um die Gesundheit von Kindern und Jugendlichen, Lehrerinnen und Lehrern ist es nicht zum besten bestellt, ganz besonders dann nicht, wenn man den weiten Gesundheitsbegriff der WHO zugrunde legt. Im Netzwerk „Gesundheitsfördernde Schulen" wird versucht, durch selbstgesteuerte Schulentwicklung bessere Lern- und Arbeitsbedingungen für alle in der Schule Tätigen zu schaffen.

Andreas Neye-Diercks und Angela Nitschkowski
Beteiligung statt Eile 282
Schritte auf dem Weg zu einer gesundheitsfördernden Schule

Gesundheitsförderung durch Schulentwicklung balanciert auf dem schmalen Grat zwischen Selbstausbeutung und Chance zur Erneuerung. Die Autoren schildern, mit welchen internen Strukturen und externen Hilfen sie versuchen, ihre Gesamtschule durch Organisationsentwicklung zu einer gesünderen Schule zu machen, ohne neuen Streß zu produzieren.

Frank Müller und Silke Sacksofsky
Gesundheitsförderung und Krebsprävention in der Schule 289

Die klassische Gesundheitserziehung verändert Kinder und Jugendliche nicht. Gesundheitsförderung in der Schule muß die psychosozialen Aspekte von Gesundheit und Wohlbefinden in den Vordergrund stellen. Die Autoren schildern zwei Unterrichtseinheiten, in denen Aspekte der Gesundheitsförderung in den Fachunterricht, hier Biologie und Religion, integriert wurden.

Renate-Berenike Schmidt
Homosexualität in Biologiebüchern 301

Mit dem Aufkommen der Krankheit AIDS rückte die Sexualerziehung wieder ins Scheinwerferlicht der Öffentlichkeit. Damit verband sich die Hoffnung auf einen tabubrechenden Umgang mit dem Thema Sexualität und auch dem der Homosexualität. Eine Schulbuchanalyse zeigt jedoch Verunsicherung und Verschweigen.

Gabriele Bellenberg
Aufwachsen in dieser Zeit 313
Die Familiensituation von Kindern und Jugendlichen

Eine genauere Analyse der jüngsten Mikrozensusdaten macht deutlich, daß die meisten Kinder und Jugendlichen nach wie vor in Konstellationen aufwachsen, die in ihrer äußeren Form traditionell erscheinen mögen. Verändert haben sich allerdings die Bedingungen innerhalb der Familien, und zwar in einer Weise, die eine stärkere pädagogisch-psychologische Betreuung in öffentlichen Einrichtungen erforderlich machen.

Cornelia von Ilsemann
Die Profiloberstufe an einer Gesamtschule 327
Intentionen und erste Erfahrungen

Die Max-Brauer-Schule in Hamburg praktiziert seit mehr als zwei Jahren ein verändertes Modell einer gymnasialen Oberstufe. In ihr werden jeweils vier Kurse (zwei Leistungskurse und zwei Grundkurse) zu einem Profil gebündelt, in dem fächerübergreifend und projektorientiert zu einem Schwerpunkt gelernt werden kann. Der folgende Praxisbericht beschreibt die Grundideen und erste praktische Erfahrungen.

Karl G. Zenke
Der Zerfall der Hauptschulbildung 339
Über die Vergeblichkeit des Versuchs, einen ‚volkstümlichen' Bildungsgang zu modernisieren

Nachdem der Volks- bzw. Hauptschulabschluß über viele Jahre für die große Mehrheit der Jugendlichen eine gute Startchance zumindest für eine Tätigkeit als qualifizierter Facharbeiter geboten hatte, geriet die Hauptschule in eine Zwickmühle: Immer mehr Kinder eines Altersjahrgangs besuchen Schulen, die über das Niveau der Hauptschule hinausführen. Zugleich stiegen die Erwartungen der Abnehmer in Handwerk, Industrie, Handel und Verwaltung. Und die Bildungspolitik hat es versäumt, die Hauptschule aus dieser Misere herauszuholen. Leidtragende sind die Jugendlichen, deren Arbeitsmarktchancen rapide sinken.

Barbara Papadopoulos-Koch, Walter Heilmann, Werner Menda, Erwin Klinke
Die Rosenmaarschule in Köln heute 355

In Heft 4/94 hatte Heinz Kumetat über die Gründung und Entwicklung der Kölner Schule „Am Rosenmaar" berichtet. Was ist aus dieser Schule geworden? – In den altersgemischten Gruppen erleben die Schülerinnen und Schüler einen Unterricht, der „Weltorientierung" eröffnet; die gemeinsame Erziehung von behinderten und nicht behinderten Kindern vermittelt wichtige Lebenserfahrungen.

Monika Plath und Horst Weishaupt
Die Regelschule in Thüringen 363
Innenansichten von drei Schulen

In Thüringen sind die „Regelschulen", die neben dem Gymnasium an die Grundschule anschließen, vor besondere Entwicklungsaufgaben gestellt. Am Beispiel dreier exemplarisch ausgewählter Schulen werden die unterschiedlichen Bedingungen verdeutlicht, unter denen diese Arbeit günstiger vonstatten geht bzw. (noch) mit größeren Problemen zu kämpfen hat.

Martin Negel
Lehrerausbildung für integrative Pädagogik 378

In Heft 1/95 wurde die Integration behinderter Kinder und Jugendlicher ausführlich theoretisch begründet und an einem Fallbeispiel anschaulich gemacht. In diesem Heft werden Folgerungen für eine entsprechende Ausbildung von Lehrerinnen und Lehrern erörtert. Es liegen auch bereits Erfahrungen vor.

Neuerscheinungen:

- Wolfgang Keim: Erziehung unter der Nazi-Diktatur *(HGH)*
- Joachim Peege: Pädagogikgeschichte in Museen *(JöS)*
- Meinert A. Meyer und Wilfried Plöger (Hg.): Allgemeine Didaktik, Fachdidaktik und Fachunterricht. *(JöS)*
- Theodor Sander und Wolf-Dieter Kohlberg (Hg.): Lehrerbildung in Europa – Europäische Lehrerbildung *(Hubert Lohrenz)*
- Theodor Sander und Wolf-Dieter Kohlberg (Hg.): Die Europäische Dimension in der Erziehung *(Hubert Lohrenz)*
- Yves Beernaert, Hans van Dijck und Theodor Sander: Die Europäische Dimension der Lehrerbildung *(Hubert Lohrenz)*
- Uwe Hoppenworth: Der Unterrichtsbesuch *(JöS)*
- Christian Rittelmeyer: Schulbauten positiv gestalten *(JöS)*
- Walter Kroner: Architektur für Kinder *(JöS)*
- Bernd Hackl: Forschung für die pädagogische Praxis *(Jos Schnurer)*
- Bernd Hackl: Projektunterricht in der Praxis *(Jos Schnurer)*
- Annegret Eickhorst: Unterricht als Gegenstand empirischer Forschung *(BG)*
- Maja Storch: Das Eltern-Kind-Verhältnis im Jugendalter *(BG)*
- Uwe Engel und Klaus Hurrelmann: Was Jugendliche wagen. *(BG)*
- Heidrun Bründel: Suizidgefährdete Jugendliche *(BG)*

Andreas Neye-Diercks und Angela Nitschkowski

Beteiligung statt Eile

Schritte auf dem Weg zu einer gesundheitsfördernden Schule

„Gesundheitsförderung zielt auf einen Prozeß, allen Menschen ein höheres Maß an Selbstbestimmung (...) zu ermöglichen und sie damit zur Stärkung ihrer Gesundheit zu befähigen."[1] Getragen von diesem Leitgedanken hat die Jahnschule in Hamburg (6-zügige Gesamtschule mit eigener Sek II, 1200 SchülerInnen und rund 120 LehrerInnen) begonnen, die weiteren Schritte ihrer *Schulentwicklung mit der Gesundheitsförderung zu verknüpfen.*

Zu berücksichtigen war vor Eintritt in das Projekt, daß die bildungspolitischen Rahmenbedingungen sich in den letzten Jahren stetig verschlechtert haben und die von großem Engagement der LehrerInnen getragene Reformfreudigkeit an den Schulen mehr und mehr einer resignativen Grundstimmung gewichen ist, die vor allem um die Wahrung des bildungspolitischen Status quo bemüht ist.

In einer solchen Situation, „gesundheitsfördernde Schule" zu propagieren, um „in Zeiten gefährdeten quantitativen Wachstums Formen qualitativen Wachstums zu entwickeln"[2], gleicht einem Ritt über den Bodensee: Innere Schulreform balanciert auf dem schmalen Grat *zwischen Selbstausbeutung und Chance zur Erneuerung der Schule.* Andererseits ist zielgerichtete, planvolle Schulentwicklungsarbeit gerade dann unerläßlich, wenn sie sich nicht auf ein großes Potential reformfreudiger, stets zu engagierter Mehrarbeit bereiter Pädagoginnen und Pädagogen stützen kann.

Die Teilnahme an dem WHO-Projekt ist nicht der erste Schritt der Jahnschule auf dem Weg zu einer gesünderen Schule. Vorangegangen ist die Einführung des „Jahrgangsmodells"[3], mit dem die ineffektive Schulstruktur mit den üblichen Schulhierarchien durch eine auf die Jahrgänge konzentrierte, dezentralisierte Organisationsform ersetzt wurde. Damit sind neue Kooperationsformen entstanden, die aber auch ein größeres Maß an Eigenverantwortung, Toleranz und Teamfähigkeit erfordern. Diese wiederum sind wichtige Qualitätsmerkmale einer *lernfähigen Schulorganisation.* Ein Entwicklungsprojekt für eine so große Schule ist allerdings sehr komplex und es erwies sich als sehr fruchtbar, diesen Prozeß mit externer Hilfe bzw.

---

[1] Ottawa-Charta 1986. In: Gesundheitsförderung in und mit Schule in einem europäischen Netzwerk. Broschüre des Praxisbüros Gesundheitsförderung. Bielefeld 1993, S. 30 ff.

[2] Otto Herz: Für ein erweitertes Schulverständnis. Vortrag anläßlich des bildungspolitischen Kongresses der GEW Hamburg. In: Hamburger Lehrerzeitschrift 10/93.

[3] S. dazu: „Eine Schule verändert sich". In: Hamburg macht Schule, Zeitschrift für Hamburger Lehrerinnen und Lehrer 1/92, S. 19.

Begleitung beginnen zu können. Klare Absprachen, die Einrichtung einer Projektberatungsgruppe und veränderte Kommunikationsformen waren für uns bedeutsam.

1. Elemente der Organisationsentwicklung

Die Jahnschule hat sich in ihrem Projekt den Prinzipien der *Organisationsentwicklung* verschrieben. Sie will also einen längerfristigen, umfassenden Veränderungsprozeß erleben, in dem und durch den sowohl der/die einzelne als auch die gesamte Schulorganisation einen Nutzen hat: Alle, die in der Schule arbeiten, sollen im Laufe dieses Prozesses bessere Arbeits- und Entfaltungsmöglichkeiten gewinnen und die Schulorganisation soll leistungsfähiger werden.

Damit ein solcher Weg erfolgreich gegangen werden kann, müssen aus dem Blickwinkel der Organisationsentwicklung *einige Bedingungen* erfüllt sein. Eine davon ist die Mitwirkung eines Beraters oder einer Beraterin. Dies ist die Konsequenz aus der Erkenntnis, daß Systeme eine hohe Beharrungstendenz haben – auch Schulen. Sie haben z. B. eingefahrene Kommunikations- und Entscheidungsabläufe, offizielle und inoffizielle Macht- und Einflußstrukturen. Wie in jeder Organisation gibt es Cliquen, Freundschaften und Feindseligkeiten. Dadurch, daß von außen andere Blicke auf das System angeboten werden, ist Veränderung leichter möglich. Eine Art Betriebsblindheit kann aufgehoben werden.

Andererseits haben Schulen ein schnelles Klima. Am besten soll alles sofort passieren. Als Außenstehende haben Berater diesen Druck nicht. Sie können leichter fragen: „Warum machst du das? Wie erkennst du, daß du dein Ziel erreicht hast?" Von außen ist auch oft deutlich zu erkennen, wann von der Aktion wieder zur Reflexion zu wechseln ist. Die *externe Beratung* verlangsamt, wenn die Schule zu schnell ist. Sie tut Geduld dazu, wenn die Schule zu schnell ist, sie hält Stand und gibt Zuversicht, wenn die Schule die eigene Entwicklung als krisenhaft erlebt. Es gelang der von der Lehrerkonferenz gewählten Projektleitung, zwei externe Prozeßberaterinnen[4] zu gewinnen, die sie und die Schulleitung qualifiziert unterstützen.

2. Klare Absprachen und Verträge

Zunächst ging es um klare Absprachen. Der notwendigen *Klärung der Arbeitsbeziehungen* innerhalb der Projektleitung folgte die Verständigung mit der Schulleitung über Aufgaben und Kompetenzen der Projektleitung und Schulleitung. Das Ergebnis wurde *in einem Vertrag fixiert.* Dessen wesentliche Inhalte waren: Die Projektleitung steuert den Entwicklungsprozeß des Projektes. Sie ist dabei unabhängig – unbeschadet der Gesamtverantwortung der Schulleitung. Die Projektleitung hat zur Aufgabe, Entwicklungsnotwendigkeiten zu erkennen und gegeneinander abzuwä-

---

[4] Barbara Scheile und Renate Theunißen, Schulpsychologinnen. In Hamburg ist Systemberatung Teil der schulpsychologischen Tätigkeit.

gen, Arbeitsgruppen Hilfen anzubieten oder zu vermitteln (z. B. Beratung, Moderation, Evaluation, Fortbildung), für die Einhaltung von eingegangenen Verpflichtungen zu sorgen, Prozesse bei allen Beteiligten bewußt und transparent zu machen, Ablaufpläne zu erstellen. Die Projektleitung vertritt das Projekt nach außen im Rahmen des „Netzwerkes gesundheitsfördernder Schulen" und gegenüber anderen Institutionen. Das Projekt *arbeitet prozeßorientiert*, die Beteiligten formulieren vorläufige Ziele, arbeiten darauf zu, verändern sie bei Bedarf und lernen im Handeln. Der Vertrag kann deshalb revidiert und fortgeschrieben werden.

Für die Projektleitung (A.N.-D. und A.N.) war es besonders wichtig, die unterschiedlichen Funktionen der Schulleitung und der Projektleitung herauszuarbeiten und ihre jeweiligen Aufgaben produktiv voneinander abzugrenzen. Diese Klärung führte zu einem größeren Gefühl der Anerkennung und zu mehr Sicherheit, die Funktion auch ausfüllen zu können.

3. Projektberatungsgruppe und externe Beraterinnen

Der Projektleitung steht eine Projektberatungsgruppe zur Seite. Die eigentliche Projektphase begann mit der Gründung dieser von allen betroffenen Gruppen gebildeten *Steuerungsgruppe* (Projektleitung, Schulleiterin, der Didaktische Leiter, 2 Schülerinnen, 1 Schüler, 1 Lehrerin, 1 Lehrer, 2 Mütter, Schulpsychologin). Sie ist ein Instrument für die Planung, Steuerung und Kontrolle ausgewählter Schulentwicklungsvorhaben, ähnlich einem Helikopter, der die Teilnehmer einer Segelschiffparade aus der Luft koordiniert, weil er überblickt, wer vorprescht, zurückbleibt, vom Kurs abkommt oder sogar droht, auf Grund zu laufen. Die Gruppe hat, um im Bild zu bleiben, nur Lotsenfunktion, kann also nur Empfehlungen aussprechen. Die entsprechenden Beschlüsse müssen dann in den verfaßten Schulgremien getroffen werden. Wesentliches Merkmal der Projektberatungsgruppe war die neue *Qualität der Zusammenarbeit*, die von den Beraterinnen angeregt und unterstützt wurde. Einige Beispiele sollen dies zeigen.

In der Gruppe wird nicht abgestimmt, es gibt keinen Kampf um Mehrheiten. In der gemeinsamen Arbeit wird erfahrbar, wie wichtig die spezifischen Sichtweisen von Schülern, Eltern, dem Hausmeister usw. für die Lösung von Problemen sind. Veränderungen in einem Bereich der Schule ziehen unweigerlich Veränderungen in anderen Bereichen nach sich. Wenn sich z. B. der Hausmeister ein effektiveres System wünscht, Schäden im Haus und am Mobiliar zu melden, setzt dies bei LehrerInnen und SchülerInnen eine neue Wahrnehmung ihrer Umgebung voraus, es fordert sie zur Zusammenarbeit und Verantwortung heraus und sie bemerken jetzt das Ausmaß an Arbeit, das die Hausmeisterei leistet. DieWertschätzung ihrer Tätigkeit wächst.

In der Projektberatungsgruppe kommt jede/r zu Wort. Die externe Moderatorin sorgt auch in aufgeregten Diskussionen dafür, daß niemand übergangen wird. Es wird den Teilnehmern plötzlich bewußt, wie sehr diese Qualität im Schulalltag manchmal verlorengeht. Die Folge ist, daß in der Gruppe *ein Gefühl gemeinsamer Verantwortung* gewachsen ist und ungeachtet von Einzelinteressen und Schulhierarchie darauf geachtet wird, daß

nichts verlorengeht, daß auch Interessen ohne Lobby beachtet werden, daß aus Fehlern gelernt und langer Atem behalten wird.

In der Projektberatungsgruppe werden *Themen und Beziehungsschwierigkeiten*, die oft mehr oder weniger bewußt vorhanden sind und den Prozeß stören können, mit Hilfe der externen Beraterinnen angesprochen. Philosophie der Moderatorinnen und nach einem Lernprozeß auch der Gruppe ist es, mit urtümlichen Themen wie Macht, Angst, Überforderung und Konkurrenz zu rechnen. Es ist besser, sie aktiv anzugehen. Unter dem Aspekt der Supervision heißt dies, die Beteiligten müssen erfahren können und dürfen, daß sie gerade jetzt Angst haben oder Konkurrenz empfinden, daß dies normal, besprechbar und behebbar ist.

Das genügt aber nicht. Die Beteiligten müssen auch nach *Strukturen* suchen, die Vertrauen aufzubauen helfen, so daß die Themen Konkurrenz, Selbstwert oder Macht sich konstruktiv auswirken können, statt unausgesprochen destruktiv zu wirken. Das ist der Organisationsentwicklungsanteil. Beispielsweise bekamen die beiden teilnehmenden Mütter durch die externe Moderation den Raum und die Möglichkeit, ihre persönliche Unzufriedenheit auf ihre frustrierenden Erfahrungen im Elternrat zurückzuführen, der sich für ihre Anliegen keine Zeit genommen hatte. Statt in Gefühlen einer persönlichen Krise zu verharren, konnte die Projektberatungsgruppe erkennen, in welchem Umbruch sich die Elternarbeit an der Jahnschule befindet – ein wichtiger Befund für die Projektentwicklung.

Die externen Beraterinnen können helfen, Themen im Prozeß zu benennen und umzudeuten. Wenn z. B. Ungleichzeitigkeiten in Entwicklungen auftreten, kommt es oft zu Schuldzuweisungen. Dann ist es wichtig, dasselbe einmal anders zu betrachten und zu sagen: „Das ist der Prozeß!" So wächst das Zutrauen darin, daß auch Dissonanzen etwas Produktives sein können. Das geschieht durch den *Blickwinkel aus dem größeren Zusammenhang der Gesamtorganisation*, den die Beraterin einbringt. Die Organisation lernt dies ebenfalls mit der Zeit durch ihre Erfahrung.

Wenn es darum geht, sich festzulegen, sich Vereinbarungen zu geben, überprüfbare Kriterien für den Erfolg zu formulieren, entstehen oft Widerstände. Die Beraterinnen zeigen auf diese Probleme und bieten an, sie gemeinsam zu bearbeiten. Die externe Beraterin spiegelt also der Schule ihren Ort und ihren Prozeß. Es geht nicht um eine einmalige Diagnose zu Beginn des Projekts, sondern sie fragt unterwegs immer wieder nach und achtet darauf, daß aus den Antworten Maßnahmen auf das Projektziel hin vereinbart werden. Dies wird oft als eine Art *Standhalten* empfunden.

4. Erhebung der Veränderungswünsche

Wenn eine Schule gesund werden will, müssen sich diejenigen, die sie täglich machen, zunächst fragen, woran sie krankt. Es müssen alle beteiligt werden: *Sekretärinnen, SchülerInnen, Eltern, Reinigungsfrauen, Hausmeisterei und LehrerInnen*. Die verschiedenen Gruppen haben in jeweils eigener Art ihre Anliegen formuliert. Die Erhebungsphase nahm mehr als ein halbes Jahr in Anspruch.

Im Januar 1995 haben 25 *SchülerInnen* aus den Jahrgängen 5-13 an einer *Werkstatt „Zukunft der Jahnschule"* außerhalb Hamburgs teilgenommen. Die Projektleitung hat sie in Zusammenarbeit mit dem Schülerteam organisiert, um den SchülerInnen außerhalb des Unterrichts Raum für die Entwicklung ihrer eigenen Vorstellungen zur Veränderung ihrer Schule zu geben. Finanziert wurde die Tagung aus Projektmitteln, Teilnehmerbeiträgen und von der Barmer Ersatzkasse.

Drei Tage lang tauschten Große und Kleine ihre Erfahrungen aus, verglichen ihre Probleme, Hoffnungen und Lösungsvorschläge. 7-8 Stunden täglich arbeiteten sie in Kleingruppen und im Plenum, hörten sich zu, gestalteten Wandzeitungen und erwiesen sich durch eine umsichtige, außerschulische Moderation als wirkliche Spezialisten für ihre Schule. Als roter Faden zog sich durch alle Arbeitsphasen ihr großes Bedürfnis nach *Mitgestaltung und Mitverantwortung ihres „Lebensraums" Schule*. Dies drückte sich in Wünschen aus wie mehr Mitgestaltung und Projektarbeit, gemütlichere Klassen und Flure, mehr/andere Pausen, mehr Rücksicht der älteren Schüler gegenüber den jüngeren, der Körpergröße angepaßtes Mobiliar. Diese Schüler erhoben dann per Fragebogen die Wünsche in allen Schulklassen.

Ebenfalls im Januar 1995 haben die 120 *Lehrerinnen und Lehrer* an einem ganztägigen Planungstag „Schulentwicklung" in Arbeitsgruppen die Themen bearbeitet, die sie für besonders dringlich hielten. Leitfragen waren:

- Inwieweit enspricht die Schulorganisation noch den aktuellen Arbeitsbedürfnissen der Lehrerinnen und Lehrer? (*Organisatorische Dimension*)
- Inwieweit haben sie einen ausreichenden Konsens über die inhaltliche Entwicklungsrichtung der Schule? (*Konzeptionelle Dimension*)
- Inwieweit läßt sich das Betriebsklima verbessern? (*Soziale Dimension*)

Diese Fragen sprechen ca. 70% der *persönlich dringenden Veränderungswünsche* an, die schon im Frühjahr 1994 auf Lehrerkonferenzen gesammelt und ausgewertet worden waren.

Mehrere Arbeitsgruppen bearbeiteten verschiedene Probleme. Durch die Ankündigung der Sparmaßnahmen der Schulbehörde, die massive Verschlechterungen für die Arbeits- und Lernbedingungen auch an der Jahnschule bedeuten, brach eine heftige Kontroverse im Kollegium darüber aus, ob unter diesen Umständen überhaupt noch eine aktive Schulentwicklung betrieben werden sollte. Eine Arbeitsgruppe hat sich während des Planungstages deshalb mit den *politischen Rahmenbedingungen* für die Schulentwicklung beschäftigt.

Zentrales Thema des Planungstages war, wie der *Streß im Lehreralltag* gemindert werden kann. Dazu haben zwei Arbeitsgruppen Lösungsmöglichkeiten zusammengetragen. Zwei weitere Gruppen beschäftigten sich unter dem gleichen Aspekt mit *Unklarheiten in Regeln und Verbindlichkeiten* an der Schule. Dabei wurde deutlich, wie nötig eine erneute Verständigung über die Grundwerte pädagogischen Handelns ist. Auch hierzu gab es

eine Arbeitsgruppe. Weitere Gruppen berieten über speziellere Themen: Sport und Bewegung, Integration und Neuorientierung in der Sekundarstufe II. Auf einer nachfolgenden Lehrerkonferenz stellten die Arbeitsgruppen ihre Ergebnisse vor und übergaben sie der Projektberatungsgruppe, damit konkrete Schritte zur Verwirklichung entwickelt werden.

Hausmeisterei, Reinigungsfrauen und die Sekretärinnen des Schulbüros trafen sich auf eigenen Sitzungen, um ihre spezifischen Wünsche zusammenzustellen und sie der Projektberatungsgruppe zur Bearbeitung zu übergeben. Klagen über Schmutz, Nachlässigkeiten (Stühle nicht auf den Tisch stellen) und vermeidbare Schäden zeigten, daß wenig an die Bedürfnisse dieser Gruppen gedacht wurde.

Eltern sind als einzige Gruppe nicht unmittelbar am Schulgeschehen beteiligt. Ihre Teilnahme an der Planung des Schulentwicklungsprozesses ist deshalb nicht leicht. Wenn sie in der Projektberatungsgruppe im Interesse ihrer Kinder Partei ergreifen, wehren sich die SchülerInnen, weil sie für sich selbst eintreten wollen. Durch die Beteiligung aller Gruppierungen wird in der Projektberatungsgruppe besonders deutlich, wie schwierig es ist, einen spezifischen Elternstandpunkt in bezug auf Schule zu entwickeln.

Insgesamt sind sehr viele Ideen und Wünsche zusammengetragen worden, einige sehr konkret, einige komplex, einige drängend und andere nur langfristig zu verwirklichen. Es stellt sich immer wieder die Frage: Wie kann man die anstehenden Probleme so lösen, daß sich der Schulalltag wirklich dauerhaft verändert? *Wie kann man an Lösungen arbeiten, ohne dadurch noch mehr Streß zu produzieren?*

Einige der Wünsche konnten sofort in Angriff genommen werden. Im *Schulbüro* ist z. B. aufgrund der beengten baulichen Gegebenheiten und durch die vielen SchülerInnen und LehrerInnen, die täglich hinein- und hinausströmen, Post holen, spontane Besprechungen abhalten, Stifte benutzen, telefonieren wollen usw. eine konzentrierte Arbeit sehr schwer. Hier hat die Projektberatungsgruppe bereits empfohlen, eine Arbeitsgruppe aus Betroffenen aus allen Gruppierungen zu beauftragen, Verbesserungen zu entwickeln.

Andere Belastungen sind nicht sofort zu beheben: *Konferenzen und Arbeitsabsprachen*, Beratungen und Informationen geben zwischen, vor und nach dem Unterricht machen einen erheblichen Teil des Stresses der LehrerInnen aus: *Pausen* sind selten Pausen. Eine Lehrerarbeitsgruppe hat dazu vorgeschlagen, jeden Morgen mit einer *„Konferenzzeit"* zu beginnen und den Unterrichtsbeginn zu verschieben. Dies entspricht auch den Vorstellungen der SchülerInnen, die sich mit großer Mehrheit für einen späteren Schulbeginn ausgesprochen haben. Hier bedeutet Streßabbau, den schulischen Organisationsablauf grundsätzlich zu verändern.

5. Wie geht es weiter?

Die Projektberatungsgruppe wertet z. Z. die Vorschläge aus den Gruppen aus und arbeitet an Empfehlungen für das weitere Vorgehen. Vorgesehen ist

auch, alle Wünsche aller Beteiligten in einer Wandzeitung der Schulöffentlichkeit bekannt zu machen. Deutlich ist bisher, daß der Erfolg jeder Bemühung um Schulentwicklung entscheidend vom *Maß der Beteiligung aller Gruppierungen der Schule* an diesem Prozeß abhängig ist. Denn Verständigung über Grundwerte, gemeinsame Regeln als Ergebnis von Gruppenprozessen, Verbindlichkeit und Konsequenz, gegenseitige Achtung und Vertrauen, Transparenz von Entscheidungen und ähnliche Aspekte, die von allen Gruppierungen genannt wurden, sind ohne ein hohes Maß an Beteiligung dauerhaft nicht zu erreichen.

Deshalb soll mit der Einrichtung eines *„Pädagogischen Forums"* ein Ort für den gegenseitigen Austausch von Erfahrungen, gelungenen Beispielen, offenen Fragen, für die Diskussion schulpolitischer Themen u. v. m. eingerichtet werden.

Eine Lehrerkonferenz wird Ende Mai 1995 darüber entscheiden, welche Teilprojekte sie unterstützen will. Die Schulleitung sieht in Übereinstimmung mit der Projektberatungsgruppe z. Z. folgende *Schwerpunkte des Entwicklungsbedarfs*:

- Sich gegenseitig achten – auch im Unterricht (Vereinbarungen),
- Miteinander reden in Pädagogischen Versammlungen („Pädagogisches Forum"),
- Die Schul(lebens)räume gestalten (Pausenkantine und Mittagstisch, Flurgestaltung, so daß dort für den offenen Unterricht Arbeitsplätze entstehen können, Schulhofgestaltung).

Neu ist kaum einer dieser Punkte. So gab es z. B. in der Vergangenheit mehrfach Versuche einzelner Kollegen und Kolleginnen oder Jahrgänge, die Flur- und Klassenraumgestaltung weiter zu entwickeln, es gab Initiativen zur Durchführung pädagogischer Versammlungen u. v. m. Vieles davon hat der Schulalltag wieder geschluckt, weil es abhängig vom freiwilligen Engagement einzelner war und nicht von der Verantwortung der Schulorganisation als ganzer getragen wurde. *Neu ist also vor allem der Weg.* Die Projektorganisation schafft über umfassende Beteiligung einen Ort, an dem bewährte Einzelerfahrungen, aber auch neue Vorschläge in der Schulorganisation verankert werden können.

Unter diesem Vorzeichen werden also im kommenden Schuljahr eine Reihe von Einzelprojekten geplant und realisiert werden, die für alle beteiligten Gruppen an der Schule Streß und Belastung im Alltag verringern helfen und vielleicht durch das gemeinsame Tun die Freude im Zusammenleben wachsen lassen.

Andreas Neye-Diercks, geb. 1949, tätig als Lehrer an Gesamtschulen seit 1977
Angela Nitschkowski, geb. 1953, tätig als Lehrerin seit 1978
Anschrift: Jahnschule, Bogenstr. 32-34, 20144 Hamburg