

## **Schule an der Lessingstraße Bremen: „Bremsklötze bringen nichts.“**

Im April 2006 glaubt Kornelia Martens, seit gerade mal zwei Monaten Schulleiterin der Bremer Schule an der Lessingstraße, ihren Augen nicht zu trauen: In der Lokalpresse wird verkündet, dass ihre Grundschule ab dem Schuljahr 2007/2008 gebundene Ganztagschule werden wird. Das Problem dabei: Diese Nachricht ist auch für die Schule neu. „Es ist überhaupt nicht kommuniziert worden. Das war eine Katastrophe“, erinnert sich die Schulleiterin an die skurrile Situation. Und da ist es auch kein Trost, dass es zwei anderen Grundschulen genauso ergeht und es „in Bremen halt so lief.“

Die Entscheidung der Senatsverwaltung ist nicht anfechtbar; die Grundschule muss sich damit arrangieren. Und „im Grunde genommen habe ich mich ja darüber gefreut, dass wir Ganztagschule werden“, so Kornelia Martens. Aber dass man die Entscheidung aus der Zeitung erfuhr, habe „viel kaputt gemacht im Kollegium“. Dabei hatte dieses drei Jahre zuvor den Antrag auf Einrichtung einer gebundenen Ganztagschule beschlossen. Doch nun, als es konkret wird, regt sich auf einmal Widerstand unter den Kolleginnen, den die neue Rektorin so nicht erwartet hat. Und nicht nur dort: Auch die Eltern sind über die Aussicht auf den gebundenen Ganztags nicht erfreut. In dem sozial gemischten Einzugsgebiet der Östlichen Vorstadt möchten viele Mütter ihre Kinder am Nachmittag zu Hause wissen.

Es sind noch etwa eineinhalb Jahre bis zum Start der Ganztagschule, und für Kornelia Martens beginnt eine „ganz, ganz harte Zeit“, in der sie an drei Fronten zu kämpfen hat: Mit Teilen des Kollegiums, mit Teilen der Elternschaft sowie mit der Behörde für Bildung, die den Wünschen nach räumlicher Erweiterung für den Ganztags, die die Schulleiterin zu ihrer Priorität gemacht hat, ablehnend gegenübersteht und die Schule mit lediglich drei zusätzlichen Räumen abspeisen will.

In dieser Situation holte sich die Rektorin die Unterstützung der Bremer Serviceagentur „Ganztägig lernen“, um sich zur Bewältigung des Veränderungsprozesses beraten zu lassen. Danach organisierte Kornelia Martens einen großen Informationsabend für alle Beteiligten in der Aula – „eine Veranstaltung, die ich in meinem Leben nicht vergessen werde.“ Der langjährige Ortsamtsleiter Robert Bücking, eine Institution im Stadtteil, hatte ihr dazu geraten, einen solchen Termin anzusetzen, an dem „sich alle einmal auskotzen können“. Und davon machten einige der rund 300 Anwesenden in der „knüppelvollen“ Aula Gebrauch. Die Stimmung war aufgeheizt, fand hier aber auch, wie von Bücking vorausgesagt, ein Ventil.

Nun ging es an die Arbeit. Priorität waren angemessene Räumlichkeiten. „Wir hatten hier nur das Altgebäude mit sehr kleinen Räumen“, so die Schulleiterin. Sie kämpfte darum, das gesamte Gebäude einer benachbarten Kindertagesstätte zu bekommen. Sämtliche Kompromissvorschläge lehnte sie ab: „Das war meine Rolle, einerseits immer wieder die Bedingungen einzufordern und andererseits den Kollegen zu signalisieren: Jetzt wartet doch mal ab, wir kriegen das hin.“ Zusammen mit der Unterstützung von Robert Bücking gelang es Kornelia Martens dank dieser Beharrlichkeit tatsächlich, das gesamte zweite Gebäude, das über den Schulhof verbunden ist, zu erhalten.

Heute ist die Rektorin überzeugt, dass dies der notwendige Ausgangspunkt für die dann folgende positive Entwicklung gewesen ist: „Ich kann nur jedem Schulleiter mitgeben, wirklich um solche Bedingungen zu kämpfen, denn ohne Ressourcen gibt es keine Qualität.“ Pferche man die Kinder auf engem Raum zusammen, entstehe immer Stress; lege man den Raum weitläufiger an, gebe es Ruhe und alle seien entspannter. „Diese Qualität kann man gar nicht bezahlen“, betont Kornelia Martens.

Für die inhaltlich-pädagogische Vorbereitung der Ganztagschule bildete man eine Steuergruppe und Arbeitsgruppen. Die große Steuergruppe bestand aus Schulleitung, Kollegen, außerschulischen Pädagogen und Eltern, die in Bremen an anderen Ganztagschulen hospitierten, um sich Anregungen zu holen, insbesondere was die räumlichen Voraussetzungen betraf. Die Arbeitsgruppen beschäftigten sich mit einzelnen Themen wie Essen und Rhythmisierung und orientierten sich dazu mittels Hospitationen ebenfalls an anderen Ganztagschulen.

In der Steuergruppe saßen auch Gegner des Ganztags. Im Nachhinein sieht die Rektorin das skeptisch: „Es ist sehr mühsam, mit diesen Bremsklötzen voranzukommen, wenn ständig immer alles blockiert wird. Dann arbeitet man sich kaputt.“ Etwas anderes seien Skeptiker, die als kritische Stimmen im Kollegium Gehör fänden. Kornelia Martens entschloss sich, „klare Kante zu zeigen“, führte Personalentwicklungsgespräche und half bei Versetzungen von sechs Kolleginnen, die den Weg nicht mitgehen wollten. „Es ging darum, den Ganztag zu gestalten und aktiv mitzutragen, ihn nicht zu erleiden“, meint die Schulleiterin.

Heute würde sie allerdings auch einiges anders anpacken, stellt die Kornelia Martens im Nachhinein selbstkritisch fest. „Das Wichtigste ist WDA: Wertschätzung, Dankbarkeit und Anerkennung. Ich hätte die Kolleginnen besser mitnehmen und ihre hochkommenden Ängste thematisieren müssen und dadurch auch Veränderungen gemeinsam mit ihnen ermöglichen können, statt auf der reinen Sachebene zu bleiben.“ Es habe aber auch Kollegen gegeben, die den Prozess mit ihren Visionen bereicherten und damit geholfen hätten, die Schulentwicklung, die schwerfällig wie ein großer Tanker sei, auf eine neue Spur zu setzen. „Und wenn so ein Tanker erstmal in Bewegung ist, lässt er sich nicht mehr so schnell vom Kurs abbringen – auch im Positiven“, erläutert Kornelia Martens.

Innerhalb dieses Prozesses setzte man Meilensteine – bestimmte Themen, die gemeinsam diskutiert, zur Abstimmung gestellt und dann verabschiedet wurden. Die entsprechenden Entscheidungen verankerte man im Schulprogramm. Bei einem solchen Transformationsprozess sei es wichtig, sich zu vergegenwärtigen, dass manche Entscheidungen erst mit Verzögerung Wirkung zeigten, und diese Verzögerung muss man der Schulleiterin zufolge aushalten: „Das dauert einfach. Weitermachen, dran arbeiten, versuchen, so viele wie möglich mit ins Boot zu nehmen, Transparenz schaffen – und dann wird das schon.“ Dabei könne man nicht alle überzeugen, aber zwei Drittel des Kollegiums müsse man schon hinter sich wissen, um Schulentwicklung erfolgreich zu betreiben.

Und ähnlich wie mit der denkwürdigen Aussprache in der Aula 2006 im Großen, so sorgt Kornelia Martens auch im Kleinen immer wieder für Ventile, um Druck abzulassen, bevor sich dieser im

Hintergrund zu sehr aufstaut. „Ein Ventil ist, immer wieder auf die Kollegen und den Personalausschuss zuzugehen, um potenzielle Unzufriedenheiten anzusprechen und sich zusammenzusetzen“, beschreibt die Rektorin.

Um die Eltern zu gewinnen, veranstaltete die Schulleitung in lockerer Folge mit Unterstützung durch die Serviceagentur Elternforen, die analog ebenfalls zu speziellen Themen wie Essen, Raum und Rhythmisierung Informationen boten. Die Arbeitsgruppen präsentierten ihre Ergebnisse und Fachleute ergänzten dies durch ihre Sichtweisen. Auch hier ging es darum, in den Austausch zu kommen und vor allem Transparenz herzustellen.

Aufgrund der Rechtslage war es nicht möglich – und wegen der Widerstände im Kollegium und bei den Eltern auch nicht ratsam – sofort die gesamte Schule auf den gebundenen Ganzttag umzustellen. Stattdessen führte man diesen 2007/2008 nur in der ersten Jahrgangsstufe ein und ließ ihn dann hochwachsen. In diesem ersten Ganztagsjahrgang setzte Kornelia Martens bewusst Kollegen ein, die völlig hinter der Ganztagsschulidee standen. Für den Übergang war die Teilgebundenheit laut der Rektorin gut, ansonsten kann sie diesem Parallelsystem jedoch nicht viel abgewinnen. Es sei eine „sehr anstrengende Zeit“ gewesen. „Das wünsche ich keiner anderen Schule“, sagt Kornelia Martens hier sehr deutlich. „Man kann die Rhythmisierung nicht so durchführen, wie man möchte, weil die Kollegen nicht so einsetzbar sind wie nötig. Und das System war insgesamt schwer zu handhaben.“

Vor dem Start im Sommer 2007 hat die Schule Glück, weil das Architekturbüro und die Bauarbeiter hervorragende Arbeit in einem „Wahnsinnstempo“ abliefern und die ganze Schule in sechs Wochen während der Sommerferien komplett sanieren. Die Schule kommt den Bauarbeiten entgegen, indem sie bereits die letzte Schulwoche vor den Ferien das Gebäude verlässt und an anderen Orten Unterricht organisiert. Währenddessen entstehen Lärmschutz, Durchbrüche, neue Ganztagsräume wie Werkraum, Ruheraum, Mitarbeiteraum und Kinderküche. Die bereits von der Kita übernommene Küche wird erweitert, was bei der zu kleinen Mensa leider nicht gelingt. Diese ist bis heute „ein Nadelöhr“, weil die 3. und 4. Jahrgangsstufe in Schichten essen müssen, was die Rhythmisierung zum Bedauern der Rektorin beeinträchtigt.

Bei der Rhythmisierung entschied sich die Schule an der Lessingstraße für ein Modell bis 16 Uhr, wobei jede Lehrkraft mindestens einmal die Woche bis zum Schluss dabei ist. Dienstags und freitags dauert die Schule nur bis 14 Uhr, wobei dann bis 16 Uhr AG-Angebote angewählt werden können. Der Tag gliedert sich wie folgt: Einem ersten Unterrichtsblock folgen 30 Minuten Bewegung, danach ein weiterer Unterrichtsblock und eine zweieinhalbstündige Mittagszeit. Daran schließt sich ein weiterer Unterrichtsblock an, der doppelt besetzt ist mit einer Lehrkraft und einer Erzieherin; laut Schulleiterin kommen die Schüler „frisch und munter“ in diesen letzten Block. Dann folgen eine weitere Pause, eine Bewegungszeit und eine Übungszeit. „Unser Tagesablauf ist wirklich der Versuch, sich dem Biorhythmus der Kinder anzupassen“, erzählt Kornelia Martens.

Mit dem Start der Ganztagschule erhielten die Lehrer ihre eigenen Arbeitsplätze und Rückzugsmöglichkeiten, damit in Nichtunterrichtszeiten Teamarbeit sowie Vor- und Nachbereitung

möglich sind. Darüber hinaus konnten die Stundenpläne so gelegt werden, dass sich die Kollegen eines Jahrgangs einmal pro Woche zusammensetzen können. „Stück für Stück hat sich dieses gemeinsame Arbeiten durchgesetzt und ich denke, dass es heute alle als Gewinn ansehen“, meint die Schulleiterin.

Im Laufe der Zeit hat Kornelia Martens Evaluationen und Selbstevaluationen als ein wertvolles Mittel der Schulentwicklung entdeckt: „Wenn ich als Schulleitung etwas anspreche, entwickelt das nie so die Wirkung, als wenn Kollegen, Eltern oder die Schüler das feststellen.“ Die Evaluationen sind ein probates Mittel gegen Selbstzufriedenheit und können aufzeigen, an welchen Stellen noch Handlungsbedarf besteht, zum Beispiel beim Umgang mit Regeln, beim Informationsfluss Richtung Elternhaus oder bei der Arbeit mit Portfolios. Umgekehrt sorgen die Ergebnisse auch für eine positive Selbstbestätigung durch Anerkennung und Lob.

Es habe etwa zwei Jahre gedauert, bis alle die Ganztagschule angenommen hätten, schätzt Kornelia Martens. Heute seien auch die Eltern zufrieden, wie eine Befragung gezeigt habe: „87 Prozent würden unsere Schule weiterempfehlen – was will man mehr?“, freut sich die Pädagogin. Besonders das breite Angebot an Arbeitsgemeinschaften außerschulischer Partner überzeuge die Eltern. „Wir können den Kindern Sachen anbieten, das könnten die Eltern im Leben nicht“, so die Rektorin. Bis dahin habe sie allerdings auch „100.000 Briefe schreiben müssen, um darauf zu drängen, dass die Kinder nicht nach Belieben am Nachmittag von ihren Eltern abgeholt werden können“. Nur Arzttermine werden als Entschuldigungsgrund akzeptiert. Die Verbindlichkeit des ganzen Tages für alle ist für die Schulleiterin nicht verhandelbar.