

## **Stadtschule Bad Oldesloe: „Man muss schon mutig sein.“**

Wenn in einer Organisation ein Drittel der Mitarbeiter wegen Unzufriedenheit das Unternehmen verlässt, wäre dies für das Management wohl Anlass für Beunruhigung. Was läuft schief? Welche falschen Entscheidungen haben zu dieser Entwicklung geführt?

Für Sabine Prinz, Schulleiterin der Stadtschule Bad Oldesloe, wo sich ein Drittel des 45-köpfigen Kollegiums versetzen ließ, nachdem die Schule zum Schuljahr 2010/2011 gebundene Ganztagsgrundschule geworden war, war dieser Prozess kein Grund zur Beunruhigung – im Gegenteil. Im Nachhinein spricht die Rektorin von einem „enormen Gesundheitsprozess“ für das Kollegium und von einer von mehreren Voraussetzungen für die erfolgreiche Entwicklung des gebundenen Ganztags. „Diesen Transformationsprozess sehen wir alle als äußerst positiv“, betont sie. Heute arbeite an der Stadtschule ein „hoch engagiertes Kollegium“. Einige Kolleginnen und Kollegen hielten der Schule selbst „nach dem dritten Kind“ oder trotz langer Fahrtwege die Treue, weil sie sich „gar nicht mehr vorstellen können, woanders zu arbeiten“. Laut Sabine Prinz ist es ein wichtiger Teil der Schulentwicklung, dass Menschen den gebundenen Ganztags aus Überzeugung mit Leben füllen, weil sich dieser mit ihrer Vorstellung von Schule deckt.

Dabei hatte zum Anfang des Prozesses nichts darauf hingedeutet, dass es im Kollegium so viel Unzufriedenheit mit dieser neuen Schulform geben würde. Im Gegenteil: An der Schule herrschte eine Stimmung für den gebundenen Ganztags, weil viele Kolleginnen mit der bestehenden offenen Form nicht zufrieden waren. „Die Frage, dass eine gebundene Ganztagschule die bessere Schulform ist, haben so ziemlich alle mit ja beantwortet“, erzählt die Rektorin. Mit der offenen Ganztagschule waren die Lehrkräfte unzufrieden. Grund war die mangelnde Verbindlichkeit bei der Wahl der Kurse am Nachmittag und die fehlende Verbindung zwischen Vormittagsunterricht und den Nachmittagsangeboten – obwohl abgemildert durch den Einsatz von FSJ-Lern aus dem Nachmittag im Unterricht.

Ende 2008 veröffentlichte das Ministerium für Schule und Berufsbildung eine Ausschreibung, die 20 offenen Ganztagschulen in Schleswig-Holstein die Möglichkeit bot, in die gebundene Ganztagsform zu wechseln. Die Stadtschule wollte diesen Schritt gehen, knüpfte dies gegenüber Verwaltung und Politik aber an Bedingungen. Dies war der Startschuss für ein monatelanges Ringen innerhalb der Kommune, deren Gremien und der Stadtverordnetenversammlung, die Sabine Prinz zufolge glaubten, „mit der bloßen Umbenennung von offener in gebundene Ganztagschule sei es getan.“ Denn was sollte sich schon groß ändern? Die Schülerinnen und Schüler waren doch auch in der offenen Form bis 16 Uhr in der Schule, mit einer zusätzlichen optionalen Betreuung bis 17 Uhr.

Sabine Prinz und ihr Schulleitungsteam machten deutlich, dass für eine funktionierende gebundene Ganztagschule mehr Personal und vor allem mehr Räume benötigt würden. „Wir haben klar gesagt: Wir können nicht einfach anfangen und dann mal schauen, sondern wir starten erst, wenn es die Zusicherung für die notwendigen Rahmenbedingungen gibt“, erinnert sich die Rektorin. Die Schulkonferenz lehnte mehrere Vorschläge der Politik ab, weil diese nicht ihren Forderungen entsprachen. In dieser Situation war es wichtig, dass die Elternvertreter geschlossen hinter den Plänen der Schulleitung standen und ihren Einfluss geltend machten. „Manchmal braucht es auch ein bisschen Glück, dass man da die richtigen Leute hat“, meint die Schulleiterin.

Tatsächlich setzte sich die Schule durch: Mit einer Stimme Mehrheit beschloss die Stadtverordnetenversammlung im Frühjahr 2009 die Umwandlung unter den geforderten Rahmenbedingungen: Die Ganztagschule erhielt eine Mensa und eine Aufstockung des pädagogischen Personals durch Erzieher im Wert von über vier Millionen Euro. Um mehr Räume zu

generieren, beschloss die Schule zudem, zum Schuljahr 2010/2011 mit den Ganztagsklassen nur noch vier- statt fünfzünftig im 1. Jahrgang zu starten. „Wir haben auch Kompromisse gemacht“, räumt Sabine Prinz ein, „denn wir konnten nicht erwarten, das ganz große Paket mit der rosa Schleife zu bekommen. Aber die bauliche Veränderung war nicht verhandelbar. Das war die Grundvoraussetzung.“ Heute ist die Stadtschule Bad Oldesloe eine von nur vier gebundenen Ganztagschulen in Schleswig-Holstein.

Sabine Prinz und ihr Kollegium hatten die entscheidende Hürde genommen. Nun stellte sich die Frage, wie die Schule den gebundenen Ganzttag pädagogisch ausgestalten wollte. Als erstes war klar, „dass wir auf keinen Fall mehr Hausaufgaben wollten“; diese wurden daher schon vorab als Übungsaufgaben in den Unterricht eingebunden. „Wir wollten freies Spiel in den Unterricht integrieren, Kurse auch am Vormittag und nicht nur immer erst am Nachmittag anbieten. Es sollte verbindliche Lernzeiten geben, in denen man konzentriert für sich arbeitet.“ Pädagogische Mitarbeiter sollten gezielt in den Bereichen eingesetzt werden, in denen sie auch soziales und außerunterrichtliches Lernen unterstützen würden. Die Schulkonferenz beschloss dieses Konzept einstimmig im November 2009.

Als der gebundene Ganzttag gestartet war, „trennte sich die Spreu vom Weizen“, wie es die Rektorin formuliert. Es gab einige Lehrkräfte, die nun doch nur bis 13 Uhr arbeiten wollten und sich versetzen ließen. Aber nicht nur die Arbeitszeitänderung war ein Grund: „Im gebundenen Ganzttag muss man sich und seine Vorstellung von Pädagogik auch hinterfragen. In einer Halbtagschule arbeitet man ruhig vor sich hin, aber nun ist viel stärker der Austausch über unsere Arbeit gefragt. Da muss man sich tatsächlich entscheiden, ob man das will.“

Für die Stadtschule war es ein Glücksfall, dass Sabine Prinz als Studienleiterin in der Lehrerbildung tätig war und viele Lehrkräfte, die „auf jeden Fall genau hier arbeiten wollten“, für ihre gebundene Ganztagschule gewinnen konnte. Immer mehr setzte sich das Kollegium aus Mitarbeitern zusammen, die die Möglichkeit wahrnehmen, Schule so zu gestalten, wie sie es schon immer wollten, und die durch ihre Freude am Ausprobieren pädagogische Innovationen wie Portfolioarbeit vorantrieben.

Positiv strahlte nach und nach ins restliche Kollegium aus, dass die von manchen befürchtete höhere Arbeitsbelastung nicht eintrat. „Die Kollegen im Ganztagsjahrgang konnten den anderen ein gutes Beispiel geben, dass sie am Ende des Schultags noch lebten und die Kinder hellwach und quietschfidel waren“, umschreibt die Rektorin. Die Lehrkräfte stellten fest, dass sich der Stress, der früher durch enge Zeitfenster entstanden war, durch die Arbeit in langen Blöcken und eine intensive, aber ruhige und entspannte Arbeit mit den Kindern auflöste. „Die Arbeitszufriedenheit ist viel höher“, findet Sabine Prinz, auch weil die Arbeitszeiten flexibler gestaltet werden könnten: „Manche Kollegen arbeiten vier Tage und haben einen freien Tag, andere kommen später, andere früher.“ Diese Flexibilität habe die Schule allerdings erst erreicht, als bereits drei Jahrgänge im gebundenen Ganzttag waren.

Das Hochwachsen war für die Schulleiterin der richtige Weg: „Das hatte den Effekt, dass die anderen Kollegen die positiven Effekte des Ganztagsjahrgangs sehen konnten, wie zum Beispiel die geringeren Konflikte der Schüler untereinander, weil viel mehr Zeit da war, sich um sie zu kümmern.“ Die nachfolgenden Jahrgänge konnten in den Ganztagsklassen hospitieren, um zu sehen, was funktionierte und wie man es auf die eigene Arbeit anwenden könnte. „Immer mit der Option und Offenheit, dass, wenn es an einer Stelle hakt, wir uns zusammensetzen und überlegen, was man ändern sollte“, so Sabine Prinz.

Die Organisation in Jahrgangsteams trug auch zu mehr Ruhe in der Schule bei. Statt „einzelnen Stunden in vier Jahrgängen mit gefühlten 97 Klassen und tausend Kindern, wo ich am Ende des Schuljahres gar nicht weiß, wer wer war“, sei eine Lehrkraft nun im Regelfall nur noch in einem Jahrgang tätig. Durch diese Organisation entstehe eine ganz andere Identifikation mit dem, was man tue, zeigt sich die Schulleiterin überzeugt. Und man gewinne auch eine viel engere Beziehung zu den Schülern: „Ich erfahre zu einem ganz frühen Zeitpunkt wesentlich mehr von den Kindern. Zur Hälfte des ersten Schuljahres weiß ich schon mehr als das, was ich sonst vermutlich erst in vier Schuljahren erfahren hätte“, so die Rektorin. „Und da geht es nicht nur darum, dass der Kanarienvogel das Zeitliche gesegnet hat, sondern häufig auch wirklich um Eingemachtes.“ Das sei teilweise eine große psychische Herausforderung, der man aber im gebundenen Ganztags mit mehr Gelassenheit entgegensehen könne, weil mehr Zeit zur Verfügung stehe.

Die Kommunikation innerhalb der Schule und der Unterricht hätten sich durch die gebundene Ganztagschule stark verändert. Das laut Sabine Prinz „luxuriöseste Lehrerzimmer der ganzen Republik“ sei nun meistens verwaist, weil „alle irgendwo im Gebäude herumschwirren und irgendwas mit den Kindern machen“. Manche Entwicklungen ergäben sich dabei schleichend von selbst. Die Schule verzichte auf Gesamtkonferenzen und setze stattdessen auf kurze Kommunikationswege mit einem Treffen innerhalb der Stufe am Vormittag und alle zwei Wochen an einem Nachmittag. Das Konzept ist der Schulleiterin zufolge „wenig hierarchisch“ und funktioniere, weil alle pragmatisch die grundsätzlichen Entscheidungen nicht in Frage stellten, denn „zum endlosen Diskutieren hat man in dieser Schulform nicht wirklich Zeit“.

Eine weitere Voraussetzung für das Gelingen des gebundenen Ganztags sei, dass alle „offen und wertschätzend“ miteinander umgingen. Mit den Skeptikern habe man immer wieder das Gespräch gesucht; nach und nach habe jede Lehrkraft einen Bereich gefunden, in dem sie sich wohlfühle, etwa die Begabungsförderung oder das soziale Lernen. „Jeder hat einen Aspekt, für den er brennt“, hat Sabine Prinz festgestellt. „Ich bin immer froh, wenn bei mir die Tür aufgeht und jemand sagt: ‚Du, ich habe da folgende Idee‘.“

Für den ersten gebundenen Ganztagsjahrgang meldeten die Eltern statt, wie in den Vorjahren 120, nur rund 90 Kinder an. Um die Eltern zu informieren und falsche Informationen zu korrigieren, verstärkte die Stadtschule Bad Oldesloe ihre Pressearbeit. Sabine Prinz und ihre Konrektorin besuchten in der Folge vor Beginn des Schuljahres die Elternabende in sämtlichen Kindergärten im Einzugsgebiet auf und berichteten über die Schule. Man organisierte einen Info-Tag am Wochenende und einen Hospitationstag in der Schule während der Woche. Bis heute können Eltern individuell hospitieren. Die Maßnahmen und die überzeugende Arbeit der Schule haben gefruchtet: Nun gibt es auch zunehmend bildungsbewusste Eltern, die ihre Kinder gezielt in der Stadtschule anmelden.

„Das Entscheidende ist, eine Gelassenheit zu haben, die durch einen festen Rückhalt in der Schulgemeinschaft entsteht“, zieht Sabine Prinz ein Fazit. „Man muss mutig und darf nicht zögerlich sein. Gut ist es, in Netzwerken tätig zu sein, andere Schulen zu besuchen, Menschen einzuladen, um über das eigene Tun zu sprechen, ins Gespräch zu kommen und Rückmeldung zu erhalten.“

Zurzeit unterrichten an der Stadtschule Bad Oldesloe 40 Lehrer 417 Schülerinnen und Schüler bis 15 Uhr; zusätzlich erfolgt eine Förderung und Begleitung durch 14 FSJ-ler und acht Schulbegleiterinnen (zwei Sozialpädagoginnen und vier Erzieherinnen). Bis 17 Uhr gibt es eine optionale Betreuungszeit. „Lernen ist mehr als Rechnen, Schreiben und Lesen. Zusätzlich wird das soziale Miteinander, der Wechsel zwischen Spannung und Entspannung, die Beteiligung am Schulleben und der friedliche Umgang mit anderen täglich geübt“, so Sabine Prinz. Deshalb spielten die Kinder zwischendurch

unter anderem Schach oder machten Übungen im Wald, entspannten sich beim Yoga oder gingen auch mal auf den Spielplatz. „Auch dort wird fürs Leben gelernt“, betont die Schulleiterin.