

1. A la recherche du temps futur – Schulentwicklung an einer Deutschen Auslandsschule (DAS)

SIBYLLE ENGELKE & CAROLIN SCHAPER

An einer kleinen deutschen Auslandsschule in Paris übernimmt eine engagierte neue Schulleiterin im Sommer 2017 die Leitung und steht vor einer Reihe von Herausforderungen. In diesem Artikel berichtet sie von zwei bewegten Jahren Schulentwicklung. Die Prozessbegleiterin der Schule kommentiert (kursiv), was daran typisch ist für die Schulentwicklung deutscher Auslandsschulen.

1.1 Mein Start als Schulleiterin an der internationalen Deutschen Schule Paris

Anfang August 2017 habe ich meine Tätigkeit als Schulleiterin an der **iDSP** aufgenommen.

iDSP steht für Internationale Deutsche Schule Paris und ist eine von 140 anerkannten deutschen Auslandsschulen weltweit, die von der Bundesrepublik Deutschland mitfinanziert werden. Die iDSP gibt es seit 1958. Ob das »i« im Namen groß oder klein geschrieben wird, kann dabei an Deutschen Auslandsschulen Ausgangspunkt einer heftigen Debatte werden ... wieviel »i« für Internationalität verträgt eine Deutsche Schule (DS)?

Zunächst waren noch Ferien, weshalb ich drei Wochen Zeit hatte, mich in meine zukünftigen Aufgaben hineinzudenken. Bereits im Vorfeld war mir bewusst, dass viele Herausforderungen auf mich zukommen werden. Hinter der Schule lagen mehrere Jahre der Instabilität. So gab es in den zurückliegenden fünf Jahren drei Schulleiter bzw. Schulleiterinnen und vielfache Wechsel in den Reihen des Schulvereinsvorstandes. Das Klima an der Schule war geprägt von Streitigkeiten und Pessimismus. Dieser entsprang vor allem der Tatsache, dass die Schülerzahlen der Schule permanent rückläufig waren und im Sommer 2017 einen neuen Tiefstand erreicht hatten. Durch eine missverständliche Kommunikation nach innen wie nach außen setzte sich das hartnäckige

Gerücht fest, dass die Schule bald *pleite* wäre. Ein Gerücht, welches sich als falsch herausstellte und überdies der Schülerzahlentwicklung nicht zuträglich war. Damit unterschied sich die iDSP in ihrer Eigenwahrnehmung erheblich von den Konkurrenzschulen in der Region.

Im Umkreis von 20 Kilometern befinden sich mehrere Schulen mit einer deutschen bzw. bilingualen Abteilung, deren Angebot mit dem der iDSP vergleichbar ist. Im Gegensatz zur iDSP, welche als Privatschule eine monatliche Schulgebühr erheben muss, sind die Schulen in Buc, Saint-Germain-en-Laye und Sèvres als staatliche Einrichtungen kostenfrei oder erheben wesentlich geringere Gebühren. In unmittelbarer Nähe zur iDSP gibt es auch eine amerikanische und eine britische Schule, welche beide zwar ein höheres Schulgeld erheben, aber dennoch großen Zuspruch erfahren und sich über wachsende Schülerzahlen freuen dürfen. Nach meinen ersten Lektüren, Begegnungen und Erlebnissen noch vor dem offiziellen Schuljahresbeginn sprangen mir einige Dinge ins Auge: Die Schule wollte allen gerecht werden und alle Wünsche bedienen und »verzettelte« sich dadurch. Die Schule hatte kein klares Profil, kein Alleinstellungsmerkmal, welches sie von den Konkurrenten unterschied. Weiterhin fiel mir auf, dass es keine gute Kommunikation zwischen **Schulvorstand** und Schulleitung gab. Die Beratungen waren unstrukturiert; das engagierte Tun beschränkte sich zu sehr und ein wenig konfus auf das operative Geschäft. Es gab keine gemeinsamen Entwicklungsziele für die Zukunft der Schule und somit auch keine Prioritäten in der gemeinsamen Arbeit.

Deutsche Auslandsschulen (DAS) werden als staatlich geförderte Privatschulen von einer komplizierten Trias geleitet: Einem ehrenamtlich arbeitenden, oft sehr engagierten (Eltern-) Vorstand, dem bzw. der aus Deutschland vermittelten Schulleiter/in und einem oder einer Verwaltungsleiter/in. Schulentwicklung gelingt dort besonders gut, wo diese Funktionen offen und konstruktiv zusammenarbeiten – sie scheitert oder ist gefährdet durch Profilierungswünsche, Rollenunklarheit, aber auch fehlende Kommunikationsstrukturen. Um die Zusammenarbeit der drei schulischen »Stakeholder« zu stärken und zu fördern, treffen sich seit drei Jahren auf Einladung der Zentralstelle für das Auslandsschulwesen (ZfA) die Vertreter dieser drei Funktionen auf regionalen Netzwerktagungen und profitieren von Perspektivwechsel, Erfahrungsaustausch und der Möglichkeit, außerhalb des eigenen Systems miteinander zu kommunizieren.

Das ganz große Plus der Schule war das sehr engagierte Kollegium, viele engagierte Eltern, eine gut funktionierende Steuergruppe und eine kompetente erweiterte Schulleitung, welche auch in Zeiten großer Turbulenzen den reibungslosen Schulbetrieb sichergestellt und damit für Stabilität gesorgt hat. Zudem gab und gibt es vor Ort die **Deutsche Botschaft** und die Prozessbegleitung, die der iDSP auch in den schwierigsten Zeiten beratend und unterstützend zur Seite standen.

Die Deutsche Botschaft ist für eine DAS ein wichtiger Partner. In vielen Ländern nimmt ein Vertreter der Botschaft an den Vorstandssitzungen der Schule teil und steht der Schulleitung beratend zur Verfügung. Die Kulturabteilungen binden die Schulen in der Regel in kulturelle Veranstaltungen und lokale deutsche Netzwerke vor Ort ein und unterstützen ihrerseits die Veranstaltungen der Schule.

1.2 Pädagogisches Qualitätsmanagement deutscher Auslandsschulen: Impulse aus dem Besuch der Bund-Länder-Inspektion

Das Schuljahr 2017/18 begann. Schnell wurde auch die Zusammenarbeit mit dem Vorstand zum Thema – und sie ist es geblieben, allerdings heute unter positiveren Vorzeichen. Spannend war, dass bereits in der zweiten Schulwoche die **Bund-Länder-Inspektion (BLI)** stattfand. Diese Inspektion gilt unter den Deutschen Auslandsschulen als eine Art Schreckgespenst, welches von der Zentralstelle für das Auslandsschulwesen geschickt wird (was es letzten Endes jedoch nicht war).

Die Bund-Länder-Inspektion (BLI) gehört zum Pädagogischen Qualitätsmanagement deutscher Auslandsschulen. In einem sechsjährigen Zyklus vergibt die Zentralstelle des Auslandsschulwesens das Gütesiegel »Exzellente deutsche Auslandsschule«.



Abb. 1: Gütesiegel.

Zum Qualitätsmanagement deutscher Auslandsschulen gehören ein orientierender Qualitätsrahmen, eine Prozessbegleitung, die die Schulentwicklungsprozesse der Schulen einer Region und deren Fortbildungen unterstützt, ein Bilanzbesuch der ZfA nach drei Jahren und ein Peer Review durch eine andere Schule der Region als Vorbereitung auf die Inspektion. Das aufwändige Verfahren sichert wesentliche Standards an DAS.

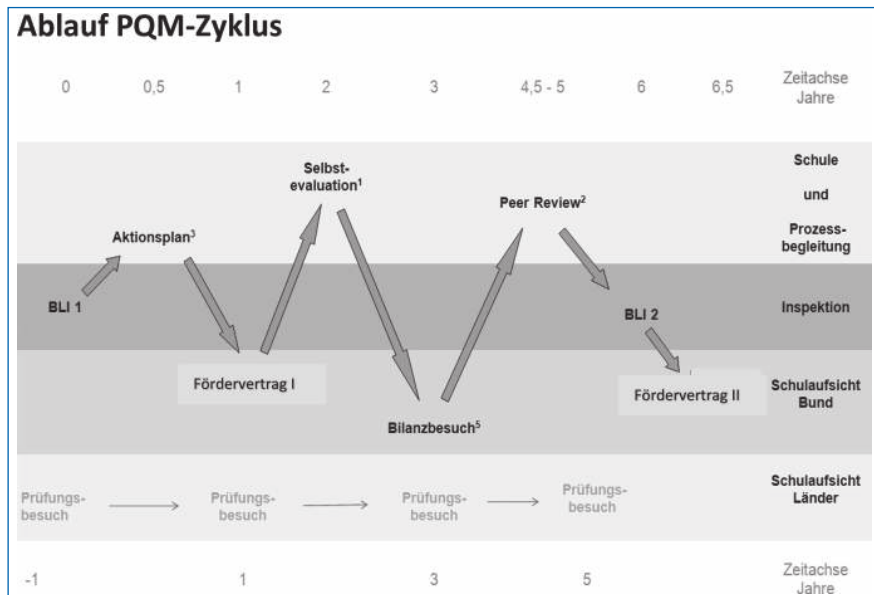


Abb. 2: Ablauf eines PQM-Zyklus.

Das Team von zwei kompetenten und sehr freundlichen Inspektoren und einer Inspektorin beleuchtete an fünf Tagen die Schule von allen Seiten, hospitierte im Unterricht und führte zahlreiche Befragungen und Gespräche mit den verschiedenen Gremien durch. Am Ende der Evaluationswoche wurde der iDSP erneut das Gütesiegel »**Exzellente Deutsche Auslandsschule**« verliehen. Neben vielen positiven Bewertungen gab das Inspektorenteam Empfehlungen zu Entwicklungsfeldern. Dazu gehörte die stärkere Nutzung digitaler Medien im Unterricht, die bessere Unterstützung von Nichtmuttersprachlern im **deutschsprachigen Fachunterricht (DFU)** und vor allem eine verbesserte Öffentlichkeitsarbeit.

Deutschsprachiger Fachunterricht (DFU) oder auch Sprachsensibler Fachunterricht ist an immer mehr DAS ein wichtiges Thema, da diese ihre Schüler oft nicht mehr nur aus den für eine Zeit lang im Ausland lebenden deutschsprachigen Familien gewinnen (können). An vielen Schulen sind inzwischen zwei- und mehrsprachige Familien in der Mehrzahl. Für neue Lehrkräfte, die aus dem Inland an die Auslandsschulen kommen, ist diese besondere Form der Differenzierung oft eine große Herausforderung. Je mehr sich eine Schule für Schüler aus dem Sitzland öffnet (von der Botschaftsschule zur Begegnungsschule), desto wichtiger sind didaktische Strukturen und methodische Hilfen im Fachunterricht, die diesen Schülern die Bildungssprache Deutsch zugänglich machen.

Diese Rückmeldungen der BLI konnten vom Kollegium und der Schulgemeinschaft sehr gut angenommen werden, insgesamt war diese positive Bewertung von einem externen und unabhängigen Gremium der erste Schritt in eine optimistische Schulentwicklung – Aufbruchstimmung machte sich breit.

1.3 Die Schulentwicklung nimmt Fahrt auf: Zukunftswerkstatt und Evaluation

In dieser Phase entstand die Idee, mit der gesamten Schulgemeinschaft eine **Zukunftswerkstatt** durchzuführen.

Die sogenannte Zukunftswerkstatt ist eine Großgruppenmethode nach Robert Jungk, in der alle Akteure Experten sind. Das Expertenwissen umfasst das Wissen, vor allem aber die Fantasie jedes Akteurs. Zukunftswerkstätten werden

von einer außenstehenden Moderatorin oder einem Moderator angeleitet. Ziel ist es, Lösungen für gemeinsam festgelegte Probleme oder Herausforderungen zu finden.

Das Ziel der geplanten Zukunftswerkstatt bestand darin, wichtige Entwicklungslinien der Schule zu definieren und ihr ein klares Profil zu geben. Der Vorstand stimmte diesem Vorhaben erfreulicherweise sofort zu. Ebenso sagte der Leiter der Steuergruppe seine Unterstützung bei der Auswertung zu.

So konnte die Zukunftswerkstatt im Januar 2018 durchgeführt und von einem externen Berater moderiert werden. Die Tatsache, dass an einem Samstag 66 Personen (Lehrer, Eltern, Schülerrat) an der Veranstaltung teilgenommen haben, zeigt das große Interesse an den Entwicklungsthemen und der Zukunft der Schule.

Im Verlaufe der Zukunftswerkstatt bestand die Aufgabe für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer darin, kreative Ideen zu sammeln, um daraus ein gemeinsames Bild unserer Schule zu entwerfen. Diese Bilder durften auch sehr fantastisch sein. Es erwies sich als nicht ganz einfach, Wünsche und Visionen zu entwickeln und nicht sofort praktische Lösungen parat zu haben. Um der Veranstaltung einen entspannten Rahmen zu geben, hatten Schülerinnen und Schüler der Klasse 11 die Teilnehmer mit Kaffee und Kuchen versorgt. In einer freudig angeregten und arbeitsintensiven Atmosphäre in der Aula der Schule wurde an großen Tischen diskutiert und in wechselnden Zusammensetzungen Ideen und Vorstellungen zusammengetragen, auf vielen bunten Kärtchen niedergeschrieben und anschließend vorgestellt. Für viele der Anwesenden war eine solche Arbeitsform völlig neu und ungewohnt. So mussten an manchen Tischen auch erst einmal die Gesprächsregeln geklärt werden. Alles in allem hat dieser Vormittag große Resonanz gefunden.

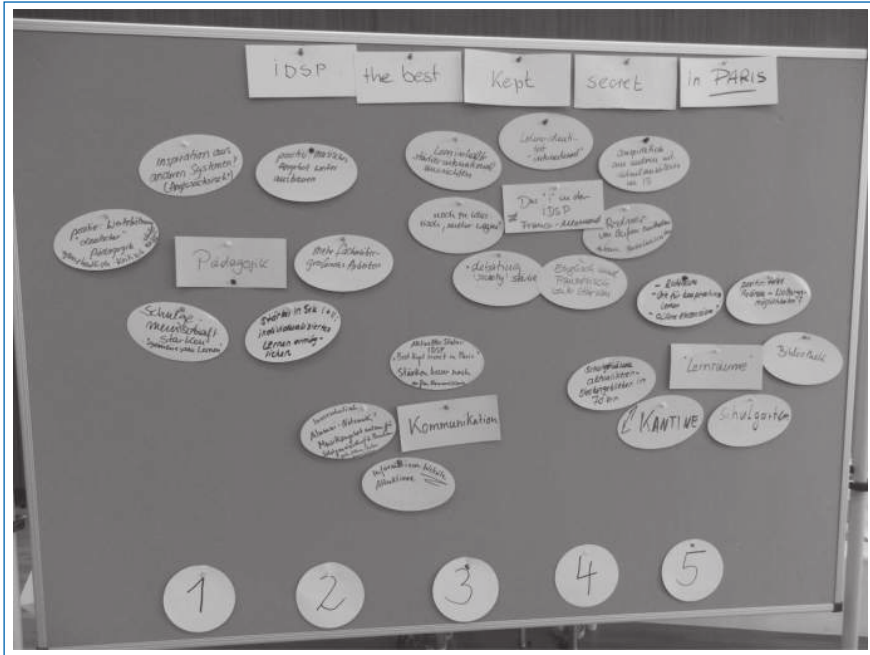


Abb. 3: Flipchart aus der Zukunftswerkstatt (© Tim Appel, Beauftragter für pädagogisches Qualitätsmanagement an der iDSP).

Der Zukunftswerkstatt vorangegangen war eine **Evaluation** (Onlinebefragung) aller Lehrer und Eltern sowie mehrere Einzelinterviews. Mit einem Rücklauf von etwa einem Drittel der Fragebögen konnten wir die Ergebnisse als repräsentativ ansehen. Die Fragen bezogen sich vor allem auf die Erwartungen der Eltern an die schulische Ausbildung, auf die Internationalität der Schule, das heißt welchen Stellenwert das »i« der iDSP bekommen sollte und auf die Stärken und Schwächen der Schule.

Die Ideen und Vorstellungen, die zusammengetragen, diskutiert und niedergeschrieben wurden, waren vielfältig und gingen teilweise auch sehr weit auseinander. Die Schule erntete viel Lob, aber auch Kritik. Abbildung 4 zeigt die unterschiedlichen Erwartungen von Eltern und Schülern an die Schule.

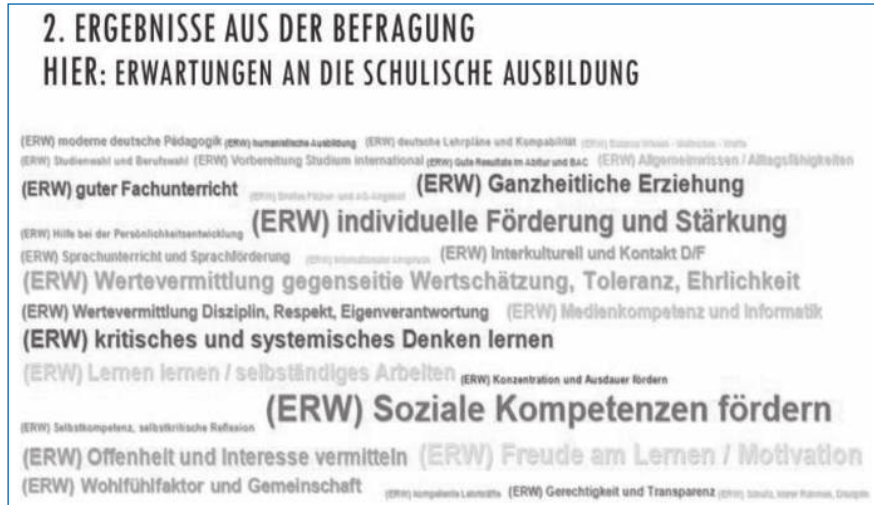


Abb. 4: Wordle (© Tim Appel, Beauftragter für pädagogisches Qualitätsmanagement an der iDSP).

Parallel zu den innerschulischen Aktivitäten hatte der Schulvorstand eine Marketinganalyse im Rahmen eines Juniorprojektes an der renommierten französischen Wirtschaftshochschule »HEC« in Auftrag gegeben. Bei dieser Analyse wurde die iDSP vor allem im Vergleich zu den sogenannten Konkurrenzschulen betrachtet. Klare Rückmeldungen waren: Die iDSP muss bekannter werden! Die iDSP ist im Vergleich mit den staatlichen und privaten französischen Schulen teuer! Die iDSP ist im Vergleich mit den anderen internationalen Privatschulen der unmittelbaren Umgebung preiswert! Der iDSP fehlt ein klares Profil, ein überzeugendes Angebot, womit sie sich von den anderen Schulen unterscheidet und welches auf bestimmte Zielgruppen zugeschnitten ist! Oder anders gesagt, die iDSP muss ihre Marktlücke finden und dabei klare inhaltliche wie ökonomische Prioritäten setzen.

Nachdem wir nun hunderte Karten, Fragebögen und Protokolle mit einem breiten Meinungsbild vor uns liegen hatten, überlegten wir uns in der Steuergruppe, wie wir die Auswertung vornehmen möchten. So haben sich gemischte Gruppen aus Lehren, Eltern und Schülern gebildet, welche die Dokumente

der BLI, der Elternbefragung, der Interviews, der Zukunftswerkstatt und der Marktanalyse ausgewertet und in der Steuergruppe vorstellten.

Evaluationen gehören an Deutschen Auslandsschulen zu wichtigen Standards der Schulentwicklung. So sind z.B. regelmäßige Zufriedenheitsabfragen für alle an Schule Beteiligten vorgesehen. Gleichzeitig gilt: »Erhebe keine Daten, mit denen du nicht auch etwas machen willst!« Mit der Korrelation von fünf Quellen begibt sich die Steuergruppe der iDSP – aus Sicht der Prozessbegleiterin – an die Grenzen des Machbaren, eine sorgfältige und nachvollziehbare Analyse zu erstellen.

1.4 Profilierung auf den Punkt gebracht: Die Erarbeitung und Implementierung eines Alleinstellungsmerkmals

Die Schlüsselfrage, die wir bald herausarbeiteten, hieß:

Was soll zukünftig für die iDSP das Primat haben und worauf soll sich das gesamte Angebot zukünftig ausrichten: ein breiter internationaler Charakter oder die deutsch-französische Begegnung?

Auf der Suche nach der Antwort gab es unzählige Diskussionen, die euphorisch, optimistisch oder auch im Streit endeten. Besonders ab dem Zeitpunkt, als zur Umsetzung der gefundenen Profilm Merkmale Entscheidungen getroffen werden mussten, die das schulische Angebot eingrenzen würden, spannte sich die Situation zeitweise an.

Wie sah nun das Ergebnis aus? Der Schwerpunkt der iDSP, d.h. ihr Alleinstellungsmerkmal im Vergleich mit anderen internationalen Schulen in Paris sollte die deutsche Pädagogik mit dem besonderen Augenmerk auf eine deutsch-französische Begegnung sein. Dieses wurde im Juni 2018 an die Schulgemeinschaft kommuniziert. Die iDSP sollte in jeder Hinsicht eine »gute und gesunde Schule sein« und sich in den kommenden Jahren entsprechend der gesetzten Ziele weiterentwickeln.

Unsere Stärken (Profilmerkmale)

- ✓ internationaler Charakter der Schule
Schwerpunkt: Deutsch-französische Begegnung
- ✓ intensive Fremdsprachenförderung
Deutsch/Französisch/Englisch + breites Zusatzangebot
- ✓ deutsche Pädagogik + deutsche Bildungsstandards
Studierfähigkeit, Lebendigkeit etc.
- ✓ Erziehung der Schüler zu Sozialkompetenz und Verantwortung für Gemeinwohl

Schritte und Änderungen im Schuljahr 2018/19

- Stärkung des Unterrichts in Deutsch, Französisch und Englisch
- Etablierung von Zertifikationskursen in Deutsch, Französisch, Englisch, Spanisch und Latein
- Beginn mit Rhythmisierung des Schulalltags (Ruhephasen für die Schüler, soziales Lernen, Einbindung eines Sozialpädagogen)
- Ausweitung des Betreuungsangebotes (auch für externe Kinder)
- Straffung des Angebotes (Anpassung der Stundentafel, Aufhebung der Profulfächer NWT und Spanisch in der Mittelstufe)

Unsere Ziele

- hohe Zufriedenheit der Schüler, Eltern und Lehrer
- individuelle Förderung der Schülerinnen und Schüler
- Schaffung von mehr pädagogischem Freiraum im Schulalltag
- Erhöhung der Schülerzahlen
- Verbesserung der Außendarstellung der iDSP

Abb. 5: Ziele und Profile der iSDP (© Tim Appel, Beauftragter für pädagogisches Qualitätsmanagement an der iDSP).

Wie hält eine Schule eine Richtungsänderung oder ein neues Selbstverständnis fest? Wie kommuniziert sie ein neues Profil?

Die Theorie zur Schulentwicklung unterscheidet zwischen dem Leitbild als Vision und Selbstverständnis einer Schule, z.B. »Wir wollen eine gute und gesunde Schule sein«, dem gewachsenen oder wachsenden Schulprofil, wie z.B.

der deutsch-französischen Orientierung und dem Schulprogramm mit Aktionsplan, das die Überführung der großen Ideen in die Handlungs- und Projektebene beschreibt. Insbesondere zu Beginn eines Prozesses der Selbstfindung oder der Veränderung einer Schule sollte großer Wert daraufgelegt werden, alle betroffenen Personengruppen zu beteiligen. Bewährt hat sich ein gestuftes Beteiligungsverfahren, das zunächst eine Ist-Stand-Analyse in einem geschützten Raum ermöglicht und zunehmend weitere Beteiligte wie Schüler und Eltern hinzuzieht.

Es ist m.E. eine Besonderheit des Auslandsschulwesens, dass Schulentwicklungsprozesse an DAS oft viel dynamischer und unter gleichzeitiger Einbeziehung von Eltern und Kollegium ablaufen. Dies hängt damit zusammen, dass der von Eltern gestellte Vorstand einen der Schulleitung gleichberechtigten Mitspieler darstellt. Bewusst zu machen ist aus Beratersicht häufig, dass das Kollegium und seine ernsthaft getragenen Mehrheitsbeschlüsse dennoch die unersetzliche Basis für tiefer greifende Veränderungsprozesse an der Schule sind.

Als Schulleitung waren wir mit dem Ergebnis und auch mit dem Prozess sehr zufrieden: Wir hatten klare und verbindliche Entscheidungen getroffen und sind den Weg dahin unter Einbeziehung der gesamten Schulgemeinschaft und mit ausdrücklicher Unterstützung des Schulvorstandes gegangen. Nach unserem Verständnis hatten wir den Prozess sehr demokratisch gestaltet. Durch die Straffung des schulischen Angebotes sind wir einen ersten Schritt in Richtung einer eindeutigen, zukunftsfähigen Positionierung der Schule gegangen. Durch die Planung attraktiver Angebote für unsere Schüler sind wir andererseits den Wünschen vieler Eltern gerecht geworden – das dachten wir zumindest.

Umso erstaunter waren wir deshalb, als es von Eltern und auch einzelnen Lehrern Proteste gab: Es wäre über ihren Kopf hinweg entschieden worden und das reduzierte Angebot würde der Attraktivität der Schule schaden.

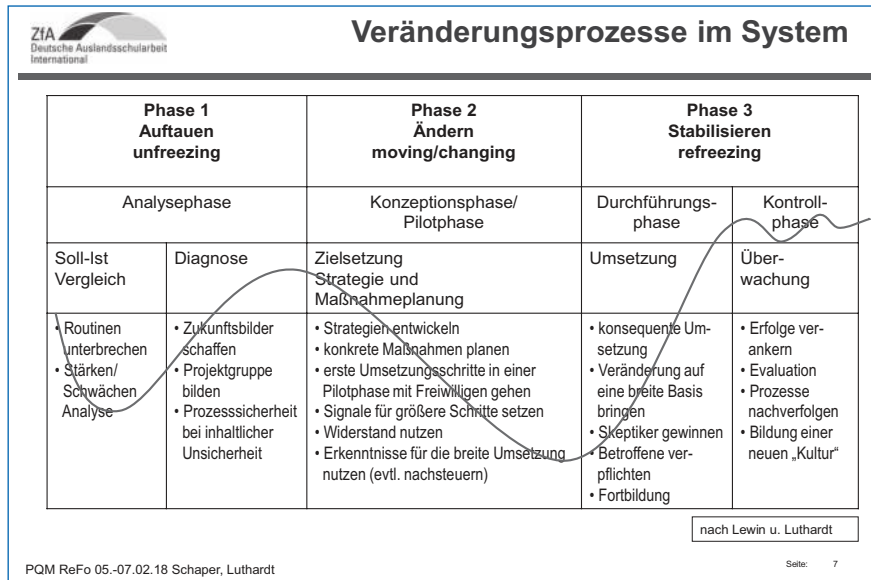


Abb. 6: Veränderungen eines Systems.

Abbildung 6 bezieht sich auf das 3-Phasen Modell des Psychologen Kurt Lewin aus den 40er Jahren des 20. Jahrhunderts. Es ist die Grundlage vieler moderner Modelle, die in Veränderungsprozessen oder im Projektmanagement die Bedürfnisse und Reaktionen der Beteiligten erklären und beachten wollen. Die grüne Linie gibt dabei in vielen Modellen sowohl eine atmosphärische Komponente wie auch die Produktivität z.B. eines Unternehmens oder einer Institution an.

Das Modell vereinfacht die Komplexität der tatsächlich ablaufenden Prozesse, macht aber die Höhen und Tiefen sehr deutlich, die durchschritten werden müssen, wenn nach einem euphorischen Aufbruch die konzeptionelle Phase endet und Veränderungen dauerhaft und verbindlich in die Strukturen der Beteiligten implementiert werden sollen. Die Stabilisierung einer Entwicklung bedarf einer Balance zwischen einem einerseits konsequenten Vorangehen, der konkreten Umsetzung und Verantwortungsübernahme für erste Schritte und andererseits der permanenten, möglichst offenen Kommunikation mit denjenigen, die anders denken, skeptisch sind oder Nachteile von einer Entscheidung zu erwarten haben.

In dieser Zeit führte die Schulleitung viele Gespräche und es zeigte sich, dass sich die Widerstände vor allem gegen eine Entscheidung richteten: den Wegfall der zu wählenden Profile und damit insbesondere gegen den Wegfall von Spanisch als regulärem Unterrichtsfach. Die protestierenden Eltern kamen ausschließlich aus der 8. Klasse, die unmittelbar vor der Profilwahl stand und nach dem alten Konzept im kommenden Schuljahr Spanisch gelernt hätte. Genau ein Jahr später entflammte dieser Protest erneut, nämlich bei den Eltern der nächsten 8. Klasse. Daraus könnte man ableiten, dass nur die unmittelbare persönliche Betroffenheit den Widerspruch auslöste und sich einige Eltern vor allem für den Teil der Schulentwicklung interessieren, der ihr eigenes Kind betrifft. Diese Erkenntnis war für uns ernüchternd. Natürlich waren die Bedenken der Eltern nicht von der Hand zu weisen. Spanisch als Weltsprache gewinnt zunehmend an Bedeutung und durch den Wegfall dieses Spanischunterrichts fehlt den Schülern die Möglichkeit, diese Sprache an der Schule zu lernen und in das Abitur einzubringen.

Auch die Widerstände aus dem Lehrerkollegium standen im Zusammenhang mit dem Wegfall von Spanisch. Hier ging es vor allem um Solidarität mit der Spanischkollegin, für die es in absehbarer Zeit keine Unterrichtsverpflichtungen mehr geben würde. In vielen Diskussionsrunden und Einzelgesprächen hat die Schulleitung zum einen Verständnis für die individuellen Bedürfnisse und Sorgen aufgebracht, zum anderen aber immer wieder versucht, auch die Notwendigkeit und übergeordneten Interessen der Schule zu erklären und um Verständnis geworben.

Zusätzliche, das heißt auch zusätzlich zu bezahlende Fremdsprachenangebote für Spanisch, Latein und Französisch auf verschiedenen Niveaustufen für neu angekommene deutsche Eltern und Deutsch für französische Eltern sollten den Wegfall von Spanisch und Latein als reguläre Unterrichtsfächer kompensieren und zugleich die Attraktivität der Schule erhöhen. Eine Entscheidung, die sich als sinnvoll erwies.

Das Schuljahr begann und mit ihm nahmen verschiedene Arbeitsgruppen ihre Tätigkeit auf. In diesen arbeiteten Lehrer, Eltern und Schülern zusammen. Es wurden projektbezogene Ideen entwickelt, diskutiert und verschiedene Maßnahmen abgeleitet. Auch in der Steuergruppe haben wir die laufende Entwicklung weiter diskutiert und uns im Laufe des Jahres von einigen Ideen wiederum verabschiedet.

Dennoch konnten wir eine beachtliche Anzahl von guten Ideen bereits nach einem Jahr umsetzen.

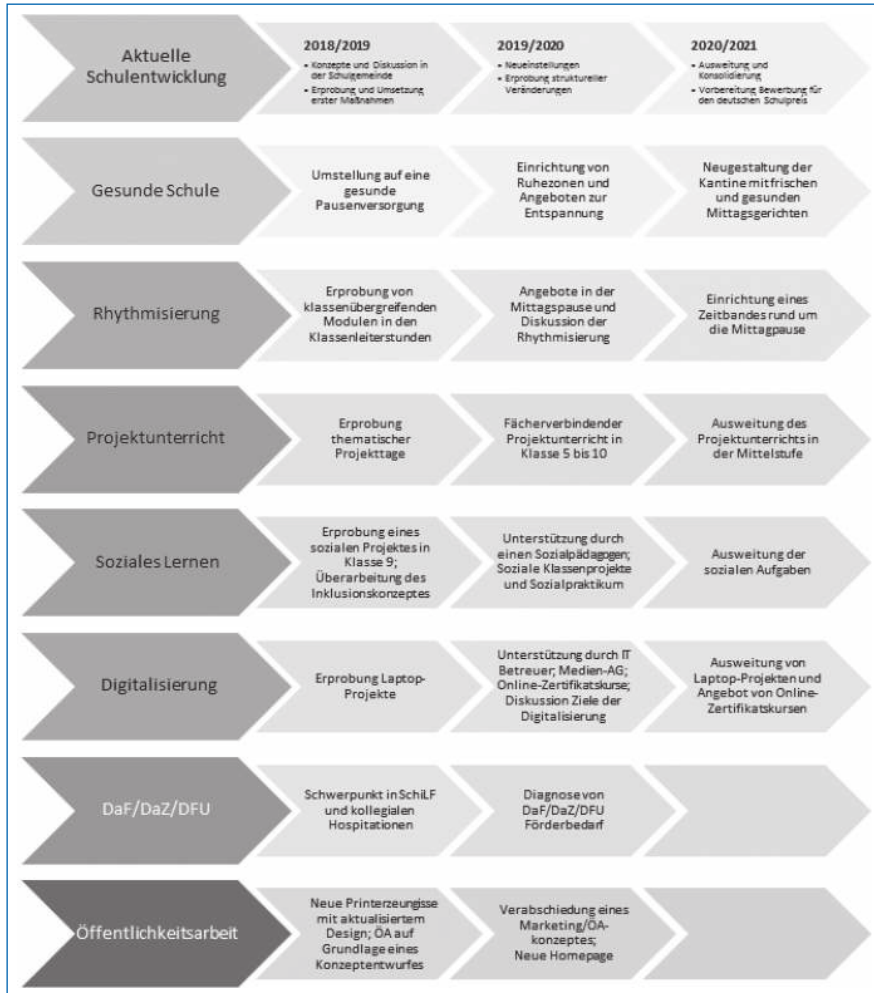


Abb. 7: Schulentwicklung 2019-2022 (Stand 13.06.2019) (© Tim Appel, Beauftragter für pädagogisches Qualitätsmanagement an der iDSP).

Die Überführung einer facettenreichen und komplexen Vision, wie z.B. jene, dass die iDSP »eine in jeder Hinsicht gute und gesunde Schule werden soll«, in das Instrument eines funktionierenden linearen Aktionsplans stellt eine große Herausforderung für die Schulentwicklung betreibenden Gremien dar. An den meisten DAS arbeitet an dieser Aufgabe eine Steuergruppe, die sich aus Mitgliedern der verschiedenen Gremien einer Schule zusammensetzt. Sie benötigt einen Leiter, der klar strukturieren und die Gruppe kommunikativ führen kann. Genauso benötigt dieser Überführungsprozess aber auch eine Schulleitung, die bereit ist, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung auch für unpopuläre Schritte zu übernehmen. Schwierig wird es dort, wo die Steuergruppe entweder keine Rückendeckung der Schulleitung hat und sich in Auseinandersetzungen zu der wirklichen Gestaltungsmacht aufreibt oder nur als Alibi-Gruppe einer demokratischen Schulentwicklung im Auftrag der Schulleitung agiert. Glücksmomente für Phasen der Schulentwicklung sind es dagegen, wenn die Steuergruppe das Vertrauen des Kollegiums ausgesprochen bekommt und dieses sich den gemeinsam vereinbarten Handlungsschritten verantwortlich verbunden fühlt.

Der Maßnahmen- bzw. Aktionsplan bildet die Projektstränge zu den Entwicklungszielen einer Schule ab und gibt Orientierung, wann die einzelnen Projekte begonnen haben und abgeschlossen werden sollen. Neben dieser praktischen Funktion der Orientierung geht er in die Rechenschaftslegung gegenüber den fördernden Stellen ein, die diesen einmal im Jahr einsehen.

1.5 Dynamik der Schulentwicklung: Alles fügt sich!

An dieser Stelle möchte ich exemplarisch auf eine Arbeitsgruppe eingehen, die das Thema gesunde Schule bearbeitet hat. Ausgangspunkt der Arbeitsgruppe waren die vielen Klagen über die mangelnde Qualität des Essens in der Kantine und das nicht vorhandene Angebot einer Pausenversorgung. An der Schule gab es einen Süßigkeiten-Automaten, der mit überwiegender Zustimmung – selbst bei Schülern – abgeschafft wurde. Nun stand die Frage einer gesunden Alternative im Raum. Auch das war Bestandteil des Auftrages an die Arbeitsgruppe.

Der Arbeitsauftrag für diese Gruppe war insgesamt sehr umfassend formuliert und es wurde schnell klar, dass dies von einer vierköpfigen Arbeitsgruppe

nicht zu leisten war. Es begannen sich zunehmend mehr Personen mit dem Thema zu beschäftigen, sodass es im Verlaufe des Jahres zu einer interessanten Veränderung kam: Die gesunde Schule wanderte von einem Blütenblatt in die Mitte der Blume. Das heißt, der Aspekt der Gesundheit wurde immer stärker in den Blick auch der anderen Arbeitsgruppen genommen und spielte eine immer größere Rolle im Gesamtentwicklungsprozess der iDSP. Es ging also nicht mehr nur um die Frage des Essens, vielmehr wurde nun eine grundlegendere Frage gestellt:

»Möchte die iDSP eine gute gesunde Schule werden, die nachhaltig die Bedürfnisse und Gesundheit aller ihrer Akteure in allen Bereich ihres Lern- und Lebensumfeld berücksichtigt, die regelmäßig überprüft, ob dies gewährleistet ist und die gleichzeitig Gesundheit als Antrieb und Ressource für Schulqualität nutzt?« (Zitat Anni Schuff, Stellvertretende Vorstandsvorsitzende). Somit musste das Thema Gesundheit in einen Gesamtkontext einbettet werden, um damit eine personenunabhängige Nachhaltigkeit der angelegten Entscheidungen erst zu ermöglichen.

Zudem wurde eine andere Nachhaltigkeit zunehmend diskutiert, die Nachhaltigkeit im Sinne von Ökologie und Umweltbewusstsein. So stellten die Schüler selbst die Frage nach den Verpackungen, die bei der Nutzung eines scheinbar gesünderen Automaten mit Bioprodukten anfallen würden. Gesunde Schule bezog sich also nicht mehr nur auf die Frage nach Gesundheit im engeren Sinne, sondern auch auf eine gesunde Umwelt und gesunde soziale Beziehungen. Durch »Friday for future« erzielten diese Themen bei unseren Schülern eine stärkere Aufmerksamkeit als je zuvor.

Und das alles konnten wir bereits zum Schuljahr 2019/20 auf dem Weg zur gesunden Schule realisieren:

- Errichtung eines Pausencafés, geführt von Schülerinnen und Schülern der 5. und 10. Klasse in Form einer kleinen Schülerfirma. In diesem Café werden ausschließlich Produkte aus einem Bioladen vor Ort angeboten; die notwendigen Anschaffungen wurden durch den Schulförderverein finanziert.
- Gestaltung eines Gebäude-Innenhofes zum Zen-Garten, der den Schülern die Möglichkeit bietet, etwas Ruhe zu genießen.

- Angebote eines Qi Gong-Kurses sowie von Yoga-Kursen für Schüler und für Erwachsene.
- Beratung und Begleitung durch unsere neu eingestellte Sozialpädagogin, die Schülern, Eltern und Lehrern als Beraterin und Begleiterin zur Verfügung steht. Sie berät in Einzelgesprächen, unterstützt bei Konflikten und bietet eine Reihe von Veranstaltungen zur Prävention und Information an.
- Pausenangebote mit der Möglichkeit zum Spielen und Entspannen – dafür wurden zwei kleine Räume neu eingerichtet und Spiele angeschafft.
- Achten auf entspannte und wertschätzende Beziehungen zwischen allen am Schulleben Beteiligten.



Abb. 8: Das Leitbild der iDPS (© Tim Appel, Beauftragter für pädagogisches Qualitätsmanagement an der iDSP).

Das Thema Gesundheit umfasst auch die Lehrgesundheit. Der Schulvorstand, der in die Arbeitsgruppen ebenso involviert war, versteht dieses Thema als gesamtschulisches Anliegen und stellt zusätzliche Lehrerstunden zur Verfügung, um Unterricht und Arbeitsgemeinschaften doppelt besetzen zu können.

Erfreulich an dem Gesamtprozess ist, dass in wunderbarer Weise die verschiedenen Interessen in der Mitte der Blume »gute, gesunde, nachhaltige Schule« zusammenfinden. So stimmte die Gesamtlehrerkonferenz diesem übergeordneten Aspekt der Schulentwicklung einstimmig zu. Auf der Mitgliederversammlung wurde der Antrag verabschiedet:

»Die Mitgliederversammlung fordert den Vorstand und die Schulleitung auf, das Ziel der CO²-Neutralität der Schule in den Schulentwicklungsprozess und andere Planungen einzubeziehen.«

Viele Wünsche sind noch offen. So ist eine Kantine, die schmackhaftes Essen für alle anbietet, noch Zukunftsmusik, aber wir sind auf einem guten Weg. Durch die Tätigkeit in den Arbeitsgruppen auf ganz verschiedenen Gebieten haben wir nicht nur verschiedene Maßnahmen umgesetzt, sondern auch unser Alleinstellungsmerkmal gefunden, wodurch wir uns von anderen Schulen mit einem vergleichbaren Angebot unterscheiden. Die gute, gesunde und nachhaltige Schule macht deutlich, was wir unter deutscher Pädagogik verstehen und wofür wir werben wollen. Natürlich umfasst das pädagogische Verständnis unserer Schule noch mehr als diese Entwicklung, aber Partizipation und Mitgestaltung, Entfaltung der Persönlichkeit und Verantwortungsübernahme in Projekten durch Schüler sowie die Zentrierung auf die individuellen Bedürfnisse der an Schule Beteiligten im Rahmen des Machbaren sind schon Herzstücke dieses Verständnisses.

Noch ein anderer wichtiger Aspekt muss an dieser Stelle hervorgehoben werden: Die Entwicklung der Schule und ihre Stärken mussten unbedingt öffentlich gemacht werden. Wesentliches Ziel der Schulentwicklung nach außen ist ja eine Steigerung der Schülerzahlen. Diese kann nur erreicht werden, wenn an der Schule eine wirksame Öffentlichkeitsarbeit geleistet wird. Für diese wichtige Arbeit wurde eine halbe Stelle geschaffen. Nur so kann eine gute Werbung für die Schule geleistet und zielgruppengerecht nach innen und außen kommuniziert werden.

1.6 Fazit: Wir können ein bisschen stolz sein

Zum Schluss habe ich einige persönliche Erkenntnisse aus dem Entwicklungsprozess der vergangenen zwei Jahre zusammengefasst:

- Wenn Schulentwicklung zwei Zielrichtungen verfolgt, ist für die Schulgemeinschaft vor allem die innere Schulentwicklung, d.h. das, was pädagogisch und atmosphärisch an der Schule passiert, von Interesse. Schulleitung und Schulvorstand dagegen müssen sowohl innere wie äußere Ziele im Blick haben. Zuweilen widersprechen sich dieses beiden Zielkomponenten: So dient beispielsweise die Straffung und klare Fokussierung des Angebotes der Schule dem äußeren oder übergeordneten Ziel, die Schülerzahl zu erhöhen. Diese Profilierung ist für die Schulgemeinschaft jedoch sekundär und wird innerhalb der gewachsenen Gemeinschaft zunächst als bedrohlicher Einschnitt erlebt.
- Um Akzeptanz zu erzielen, ist hier viel Kommunikation erforderlich. Als Schulleitung waren wir uns sicher, alles wieder und wieder besprochen und erklärt zu haben. Ausgesprochene Einladungen zum »Sich-selber-Informieren«, z.B. durch Teilnahme an einer Steuergruppensitzung, wurden aber nur sehr zögerlich angenommen.
- Es ist wichtig, alle Kommunikationswege im Blick zu haben, um reagieren zu können. Als Schulleiterin wollte ich jedoch nicht auf allen Kanälen, wie beispielsweise WhatsApp-Gruppen von Eltern, kommunizieren. Das kann auch bedeuten, dass ich auf unliebsame Kommentare in sozialen Netzen nicht direkt reagiere, sondern mir überlegen muss, welche anderen Möglichkeiten ich nutzen kann, um richtig und umfassend zu informieren und damit auch Fehlinformationen zu begegnen.
- Am Ende muss jemand die Entscheidung treffen. Als Schulleiterin muss ich es aushalten, dass nicht alle Menschen von allen Entscheidungen begeistert sind. Ich darf mich dadurch nicht von der großen Linie, vom übergeordneten Ziel abbringen lassen.
- Wenn ich als Schulleiterin glaube, einen demokratischen Prozess angelegt zu haben, sehen das noch lange nicht alle so. Demokratie wird von einigen so verstanden, dass jede Meinung, die geäußert wird, auch Berücksichtigung finden muss. »Ich wollte doch aber etwas ganz anderes...«

Demokratie und Abstimmungsprozesse gehören nach dem Verständnis der meisten Menschen unbedingt zusammen. Und Meinungsäußerungen sind wesentlicher Bestandteil von Demokratie. Wie kommt man aber, nachdem sich alle, durchaus unterschiedlich zu einem bestimmten Punkt geäußert haben, in einem Schulentwicklungsprozess zu einem demokratischen Ergebnis? Wenn die Mehrheit sich für einen bestimmten Weg entscheidet, ist die Minderheit dann frei, sich nicht an diesen Weg gebunden zu fühlen – »ich war ja nicht dafür«?

Wenn die Mehrheit einen bestimmten Punkt befürwortet, es aber gewichtige Gründe einzelner gibt, die Entscheidung in diesem Punkt anzuzweifeln, wie soll dann verfahren werden? Wäre es sinnvoll im Sinne Friedrich Schillers, »die Stimmen zu wägen und nicht zu zählen« (Valentin Wember)?

Nach Wember gibt es die sogenannte Krux des Mehrheitsprinzips, die beschreibt, wie das bei einer Debatte noch lebendig argumentierende Individuum bei der Abstimmung zu einer Stimme und bloßen Zahl wird und sich nach der Abstimmung nicht mehr verantwortlich fühlt für das Ergebnis. Diese Überlegung spricht nicht grundsätzlich gegen Abstimmungsprozesse. Aber sie spricht im Rahmen von Schulentwicklungsprozessen dafür, zu überlegen, ob diejenigen, die sich für etwas positionieren auch bereit sind, später aktiv Verantwortung zu übernehmen. Ein »Das ist mir egal« darf es nicht geben.

- Zu viele Veränderungen irritieren und verunsichern die Kollegen. Gerade an Auslandsschulen mit wechselnden, aus Deutschland vermittelten Schulleitungen haben ortsansässige Lehrerinnen und Lehrer, die schon viele Jahre an der Schule unterrichten, immer wieder Neuerungen erlebt, von denen sich nicht alle als langfristig haltbar erwiesen haben. Sie stehen deshalb Veränderungen oft mit der Haltung »Auch das wird an uns vorbeiziehen« gegenüber. Schulleitung braucht deshalb ein gutes Gespür, wieviel Veränderung verkraftbar ist und was besser warten sollte.
- Bei aller Euphorie, die neue Ideen zuweilen mit sich bringen, muss immer eine gute Balance zwischen Neuem und Bewahrenswertem gefunden werden. Das Kerngeschäft »Unterricht« und die Führung der Unterrichtsentwicklung als Führungsaufgabe darf nicht zugunsten anderer Vorhaben vernachlässigt werden.
- Strukturell erscheinen mir für deutsche Auslandsschulen vor allem zwei zu besetzende Stellen enorm wichtig: Eine Stelle für Öffentlichkeitsarbeit und

Marketing – Qualität muss sichtbar gemacht und in einer immer stärker auf ästhetisch-visuelle Reize ausgerichteten Gesellschaft professionell dargestellt werden. Des Weiteren braucht es eine Stelle für eine Sozialpädagogin oder einen Sozialpädagogen – im Ausland fehlt einfach das Netz von deutschsprachigen Unterstützern in diesem wichtigen Feld.

Nach zwei Jahren einer neuen Etappe der Schulentwicklung können wir schon ein bisschen stolz auf das Erreichte sein. Vieles ist angesprochen worden, viele Prozesse und Maßnahmen sind ins Rollen gekommen und wir konnten unsere Schülerzahl im Vergleich zum vergangenen Schuljahr um mehr als 40 erhöhen. Dafür gibt es eine Vielzahl von Ursachen und zweifelsohne gibt es noch viel zu tun. Unser Geheimnis für eine akzeptierte und fruchtbare Schulentwicklung liegt in der breiten Beteiligung der Schulgemeinschaft und dem Durchdringen der Ideen bis in den Unterricht. Diesen Weg werden wir weiter und noch konsequenter gehen.