

Schulentwicklung mit STEP - Entlastung für die Schulleitung

Praktische Erfahrungen von drei Schulleiter/innen

Die Herausforderungen für die Schulleitung werden nicht weniger: die Einführung neuer Konzepte wie Inklusion, Konflikte im Kollegium, der Umgang mit schwierigen Schüler/innen, Elterngespräche, die zur Konfrontation führen... Drei Schulleiter/innen berichten im Folgenden anhand anschaulicher Beispiele, wie sie mit Hilfe des STEP Konzeptes Entlastung im Schulalltag gefunden haben und so ihre Aufgaben effizienter und gelassener bewältigen.¹

Kurzvorstellung von STEP

STEP (Systematisches Training für Eltern und Pädagogen) ist ein ganzheitliches, wissenschaftlich evaluiertes Konzept². Einzelne Bausteine werden Ihnen als erfahrene Pädagoginnen und Pädagogen bekannt vorkommen – z.B. respektvolle Kommunikation (aktiv zuhören und Ich-Aussagen), Ermutigung, Klassenrat, Fehler als Lernerfahrung. Entscheidend neu und gewinnbringend ist der Zusammenhang zwischen den Bausteinen (der „rote Faden“ von STEP) und die dem Gesamtkonzept zugrunde liegende wertschätzende Haltung, die die Basis für gelingende zwischenmenschliche Beziehungen bildet.

STEP verändert die Atmosphäre in der Schule und erleichtert die Leitung der Schule durch

- eine verbindende pädagogische Sprache im Kollegium (nach STEP Inhouse Seminaren) und mit den Eltern (nach dem Besuch der STEP Elternkurse)
- die flexible und sehr praxisnahe Verwendung des Konzepts³ als gemeinsame „Strategie“ im Schulalltag. Auf diese Weise wird die Voraussetzung geschaffen für die Entfaltung des Potentials der Schüler/innen – auch in den sehr heterogenen Strukturen der inklusiven Klassen.

Die theoretische Grundlage für das pädagogische Konzept von STEP, auf dem die Lehrerfortbildung und die Elternkurse basieren, bilden die Individualpsychologie von Alfred Adler und Rudolf Dreikurs sowie die humanistische Psychologie, die durch aktuelle Erkenntnisse der Neurobiologie bestätigt werden.

Im Fokus

Drei Schulleiter, Christa Grünewald, Detlev Soetbeer und René Roth, veranschaulichen den demokratisch partizipativen Führungsstil von STEP durch Beispiele aus dem Schulalltag. Es folgen ihre Antworten auf die Frage, inwiefern STEP sie unterstützt...

- 1.... bei der Wahrnehmung ihrer Führungsrolle im Umgang mit dem Lehrerkollegium.
- 2.... beim Umgang mit den Schülerinnen und Schülern.
- 3.... bei der Elternarbeit.
- 4.... den Stress in ihrem Alltag als Schulleiter/in zu reduzieren.
- 5.... einen authentischen Führungsstil zu entwickeln und dadurch ein/e gelassener/e und effizienter/e Schulleiter/in zu sein.

Inwiefern unterstützt Sie STEP bei der Wahrnehmung Ihrer Führungsrolle im Umgang mit dem Lehrerkollegium?

Detlev Soetbeer, Leiter der Grundschule Hehlentor in Celle: Seitdem ich STEP anwende, habe ich eine neue Perspektive für meine Aufgabe gewonnen. Wenn man Schule entwickeln will, dann kann man das nur gemeinsam mit den Menschen vor Ort tun – niemals ohne oder gar gegen sie. Und weil im STEP Konzept das Prinzip der Beteiligung sehr hoch angesetzt wird – also, Teilhabe, keinen außen vor lassen – denke ich erst einmal darüber nach, wen ich beteiligen muss. Aus einer anderen Perspektive betrachtet: wenn jemand sich gegen ein Konzept mit Händen und Füßen wehrt, dann liegt es meistens daran, dass er sich an irgendeiner Stelle übergangen gefühlt hat. Es kommt in dem Moment nicht darauf an, ob er sich zu Recht oder Unrecht wehrt. Stattdessen tritt die Gefühlsebene ins Blickfeld, die es zu berücksichtigen gilt. Deshalb ist STEP ein Konzept mit dem wir seit 12 Jahren peu à peu unsere Schule entwickeln.

Was ganz sicher ein Prozess war! STEP wurde von Anfang an als „Handwerkszeug“ für die Schulentwicklung genutzt. Aber richtig zur Entfaltung gekommen, so dass man es konsequent anwendet, ist es erst nach zwei bis drei Jahren.

Unter anderem trägt STEP dazu bei, dass der Inklusionsgedanke in unserer Schule eher Fuß fasst, weil es für uns einfach normal und logisch ist, Menschen mitzunehmen und einzubeziehen. Dies ist ein Grundprinzip. Wie heißt es so schön? Haltungen erzeugen Handlungen. Also, wenn man die STEP Haltung übernimmt, dann ist es völlig normal, dass man so handelt: die Menschen – die Kolleg/innen, Kinder, die Eltern – beteiligt.

Wie beteiligen Sie also Ihre Kolleginnen und Kollegen, wenn es um ein neues Konzept geht, das in Ihre Schule eingeführt und implementiert werden soll?

Das funktioniert bei uns in der Regel so, dass man eine neue Idee zuerst einer oder zwei Person/en mitteilt, dann in die Runde aller Beteiligten einbringt. Es ist wichtig, dass sie alle die Möglichkeit haben, Alternativen in einer Art Rede und Gegenrede vorzustellen. Danach folgt ein Reflexionsprozess. Das Ergebnis wird dann umgesetzt. Nach einer festgelegten Zeit wird überprüft, was funktioniert hat und was

¹ „Es gibt weniger Stress allgemein in der Schule, weil die Kolleg/innen viele Herausforderungen im pädagogischen Austausch unter- und miteinander klären können und auf diese Weise weniger Konflikte mit Eltern und Schüler/innen bei der Schulleitung landen.“ René Roth, ehem. Schulleiter

² Die Evaluation des STEP Konzepts in der Anwendung in STEP Elternkursen wurde durch Professor Klaus Hurrelmann durchgeführt und durch das BMBF im Rahmen der Präventionsforschung gefördert.

³ Themenbereiche des STEP Konzepts - s. Seite 15



STEP Seminare verhelfen zu **einer einheitlichen pädagogischen Sprache**

nicht. Wir sind im Moment dabei, unsere Organisationsstruktur zu überarbeiten und befinden uns gerade in diesem Prozess. Im „Werkzeugkoffer“ von STEP sind die Tools, mit denen man Projekte aus der Taufe hebt und präsentiert, Alternativen bespricht, das Ganze umsetzt und dann reflektiert.

Wenn es Konflikte gab, dann weil wir in bestimmten Situationen, Fehler gemacht haben: Das Thema Hausaufgaben habe ich z.B. zusammen mit der Schulsozialarbeiterin besprochen. Wir haben uns überlegt, wie man in der Ganztagschule kooperative Lernformen einführen kann. Wir haben ein Konzept erarbeitet, das meine Kollegin mal eben in einer Infopause (die es bei uns einmal in der Woche gibt) kurz präsentiert hat: „Ab nächste Woche machen wir das so und so.“ Das ist natürlich in die Hose gegangen!

Man kann Fehler machen, aber man kommt mit STEP immer wieder auf den „roten Faden“ zurück. Bei den Hausaufgaben haben wir schnell erkannt, wo der Fehler lag: wir hatten die anderen nicht beteiligt. Daraus haben wir gelernt!

Beteiligung kostet zu Anfang mehr Zeit. Aber mehr Zeit zu benötigen, hat auch etwas Entschleunigendes und man lernt Geduld. Die Erfahrung zeigt: wenn wir mehr Zeit in die Partizipation aller am Lebensraum Schule Beteiligten investieren, haben wir danach nur minimal mit Machtkämpfen und Widerstand zu tun - und man kommt zu guten, ermutigenden Ergebnissen!

Mit STEP ist nochmal klar geworden, dass Kommunikation das A und O ist. Um die Entwicklung einer Schule voran zu treiben, muss man viel, viel, viel reden und nochmal mehr zuhören, d.h. viel kommunizieren. Wenn alles transparent gemacht wird, dann können und wollen sich die Leute beteiligen, konstruktiv einbringen.

Gab es auch Konflikte im Kollegium, die Sie evtl. mit Hilfe der STEP Fertigkeiten moderiert haben?

Mir fällt dazu ein Beispiel für einen Konflikt zum Thema inklusive Schule ein: Wir haben drei Förderschullehrkräfte im Rahmen der in-

klusiven Schule. Zwei von ihnen verstehen ihre Aufgabe so, dass sie die Kinder mit Förderbedarf in der Klasse unterstützen, eine andere Kollegin holt die Kinder raus und geht mit ihnen in einen anderen Raum. Immer wieder wenn diese Drei bei mir im Büro sitzen und wir nächste Schritte besprechen wollen, dann tritt der Konflikt über ihre unterschiedlichen Weltanschauungen zutage.

Mit STEP ist es mir möglich, Gemeinsamkeiten zu finden – den Blick der Kolleginnen auf das Kind zu richten: Nimmt das Kind Schaden, wenn ich so oder so vorgehe? Hat es Vor- oder Nachteile? Im Gespräch wird der Blick auf die Sache gerichtet, und nicht auf die persönlichen Animositäten und Vorurteile. Wenn es vorher klar ist, dass man das Ziel verfolgt, für das Wohl des Kindes bzw. der Schule zu wirken, dann bekommt man solche Konflikte in den Griff. Immer auf die Sachebene fokussieren und nicht, „Ich bin der bessere Mensch, weil ich dieser Idee nachgehe.“ – denn darum geht es nicht.

Konflikte können auch in anderen Bereichen auftreten, für die ich als Schulleiter verantwortlich bin. So eine Situation hatten wir mit dem bisherigen Kooperationspartner, der den Ganztag organisiert. Mit der Zusammenarbeit waren wir nicht zufrieden, weil es wenig Kommunikation und Transparenz gab.

Bei der Suche nach einem neuen Kooperationspartner waren die STEP Haltungen -- Beteiligung, Kommunikation auf Augenhöhe, Respekt – die wichtigsten Kriterien. Wir haben einen Kooperationspartner gefunden, der 100% passt. Das ist entlastend!

Christa Grünewald, ehem. Schulleiterin einer Förderschule mit dem Förderschwerpunkt Lernen in Attendorn: Nachdem ich mich zur Dozentin für die STEP Lehrerfortbildung ausbilden ließ, habe ich die Fortbildung in der Förderschule durchgeführt, die ich damals geleitet habe. Durch diese Fortbildung ist das Kollegium sehr zusammen gewachsen. Wir haben mehr Vertrauen ineinander gewonnen und unsere Standpunkte intensiv ausgetauscht. Im Mittelpunkt stand der Schüler und die Schülerin: Nur das war wichtig. Gewöhnlich, in der Hektik des Schulalltags, spricht man nicht so viel darüber. Jeder geht davon aus, so wie ich denke, denken die anderen auch. Dadurch dass wir uns ausgetauscht haben, wussten wir, wie der andere denkt. So haben wir unsere Beziehung aufgebaut.

Einige Lehrer/innen denken, ich brauch' das „Kochbuch“, um alles richtig zu machen. Bei der Fortbildung haben die Kolleginnen und Kollegen festgestellt, dass es bei STEP kein „Kochbuch“ gibt, dass man sich selbst einbringen und das Gelernte flexibel handhaben muss. Durch Reflexion kann die Veränderung stattfinden.

Lehrer/innen machen auch aus dem Bauch heraus vieles richtig. Durch die STEP Lehrerfortbildung werden die Lehrer/innen jedoch sicherer und wissen weshalb sie so agieren – das fand ich als Schulleiterin bei STEP besonders gut. Wenn ich sichere Lehrer/innen im Kollegium habe, die mit STEP als pädagogischem Konzept im Hinterkopf zielgerichtet und ressourcenorientiert vorgehen, ist es mir als Schulleiterin sehr viel lieber als wenn ich unsichere Lehrer habe.

Was für mich auch wichtig ist: mit STEP spricht man im Alltag **eine** pädagogische Sprache. Jeder weiß, wenn ich sage „aktiv zuhören“ oder „Aufmerksamkeit erregen“ was damit gemeint ist. Unser Lieblingswort bei uns in der Schule war RAST⁴: Wenn eine Lehrerin mal aufgeregt war und sagte, sie müsste mal die Eltern anrufen, dann

⁴ Mit Hilfe von RAST kann man herausfinden, wer für die Lösung eines Problems verantwortlich ist.

kam eine Kollegin und sagte, „RAST, überleg mal, wessen Problem ist es?“. Das hat viel Stress aus dem Alltag rausgenommen.

René Roth, ehem. Leiter des Technischen Instituts an der Bischöflichen Schule in St. Vith, Belgien: Die Durchführung der STEP Lehrerfortbildung an unserer Schule hat dazu geführt, dass sich die teilnehmenden Kolleg/innen durch gegenseitige Hospitationen und Feedback im Unterricht vertrauensvoll unterstützen und mit- und voneinander lernen. Sie haben eine sog. „Pädagogische Ecke“ im Lehrzimmer eingerichtet. Wenn jemand dort Platz nimmt, heißt das, dass er/sie sich gerne mit einem/r Kolleg/in über ein Thema oder einen Konflikt auf der Basis von STEP austauschen würde. D.h. die Kolleg/innen gehen mehr aufeinander zu und weniger Konflikte landen auf dem Tisch der Schulleitung.

Welche Rolle spielt STEP beim Umgang mit den Schüler/innen in Ihrer Schule?

Detlev Soetbeer: Ein großer Teil der Kolleginnen und Kollegen haben vor drei Jahren an einer STEP Lehrerfortbildung unter meiner Leitung teilgenommen. Diese Lehrer/innen haben entweder ihre Haltung verändert oder sie haben sich in ihrer bisherigen Vorgehensweise bestärkt gefühlt. Sie haben ihre Handlungskompetenzen erweitert, um wertschätzend und konsequent mit Schüler/innen im Alltag umzugehen. Drei-viermal im Jahr treffen wir uns auch zur kollegialen Intervention mit STEP – das ist für alle sehr anregend und bereichernd.

Diese Kolleg/innen sind sehr kreativ, wenn es um Disziplinprobleme in ihren Klassen geht. Sie haben selber Ideen, wie sie damit umgehen können. Für mich als Schulleiter ist es entlastend: ich brauche mich nicht selbst um die „schwierigen Schülern“ zu kümmern.

Belastung, die viel Zeit kostet, entsteht durch die Kolleginnen und Kollegen, die Disziplinprobleme lösen, indem sie z.B. die eine Schülerin vor die Tür stellen und den anderen Schüler zum Schulleiter schicken. Mit diesen Kolleg/innen rede ich darüber, welche Alternative es für ihre Entscheidungen gibt, und auch das kostet wieder Zeit. Es ist wünschenswert, dass sich auch diese Kolleg/innen mit STEP als Gesamtkonzept auseinandersetzen. Der Gesamtzusammenhang erschließt sich erst durch die Fortbildung. Die Teilnahme kann aber nur auf freiwilliger Basis geschehen.

Christa Grünewald: Durch die STEP Lehrerfortbildung haben meine Kolleginnen und Kollegen ihre Handlungskompetenzen erweitert. Z.B. haben sie erkannt, dass man nicht immer nur ermutigen, sondern auch Verträge abschließen kann. Wir nehmen Kinder ernst, aber nicht in dem Sinne, dass ihnen alles erlaubt ist. Wir sind nicht autoritär, aber konsequent. Eine konsequente Handlung ist kein Gegensatz zu einer guten Beziehung zur Klasse. Es gelingt dann auch, eine Klasse zusammenzuhalten.

Als Schulleiterin hatte ich viel Unterricht – als Springer. Ich merke sofort, wenn ich in eine Klasse komme, die gut geführt wird. Ich weiß auch, woran es liegt: Es gibt einen Klassenrat, es gibt Abmachungen zwischen Lehrer/in und Schüler/innen. Wenn man in so eine Klasse geht, dann hat man weniger Probleme mit Disziplin. In einer Klasse, die von einem/r autoritären Lehrer/in geführt wird, wo

es letztlich darum geht, was er/sie gut bzw. nicht gut findet, gibt es Disziplinprobleme wenn der Lehrer nicht da ist.

Auch – und gerade – für die Schulleitung bedeutet es eine Erleichterung, wenn die Kolleg/innen selbst mit Schüler/innen mit herausforderndem Verhalten klarkommen. Dann brauchen diese Probleme nicht auf der Schulleitungsebene gelöst zu werden. Nach der STEP Lehrerfortbildung war es bei den Kolleg/innen so, dass ich nur selten noch Probleme mit Schüler/innen lösen musste. Stattdessen haben sich die Kolleg/innen gegenseitig unterstützt.

René Roth: Zwei Fälle von Cybermobbing sind mir lebhaft in Erinnerung geblieben. Beim ersten Fall waren die Schüler drei Tage von der Schule suspendiert worden. Beim zweiten Fall hatten wir mit STEP dazugelernt und im Sinne von Beteiligung und Stärkung des Zugehörigkeitsgefühls die betroffenen Schüler aus Jahrgangsstufe 9 gebeten, sich zwei Stunden zu überlegen, wie sie die Sache wieder gut machen könnten. Das Ergebnis war, dass sie sich bei der Schülerin, die sie gemobbt hatten, entschuldigt haben und dass sie einen Polizeivortrag über Cybermobbing für die gesamte Jahrgangsstufe und deren Eltern organisiert haben. Seither haben sich diese Jugendlichen ausgesprochen kooperativ verhalten. Als entscheidend hat sich bei dieser Konsequenz erwiesen, dass die Sache damit abgeschlossen war und die Jungs danach freundlich wie alle anderen behandelt wurden.

Wie hilft Ihnen STEP bei der Elternarbeit?

Detlev Soetbeer: Kürzlich hatten wir Elternabend im Kindergarten. Ich habe unser jahresübergreifendes Lernkonzept vorgestellt und wurde sofort lautstark dafür kritisiert: „Die älteren Kinder sollen mit den jüngeren zusammen lernen, das bedeutet, dass die älteren nicht voran kommen, was soll das ... sie müssen auf den Übergang in die weiterführende Schule vorbereitet werden und sich nicht um schwächere Schüler kümmern. Was haben Sie sich eigentlich dabei gedacht?“ Ohne den STEP Hintergrund hätte ich wohl eher aggressiv reagiert – nach dem Motto: „Was fällt Ihnen eigentlich ein, meine pädagogische Kompetenz in Frage zu stellen? Wir machen das seit fünf Jahren und es funktioniert und damit Basta!“

Aufgrund von STEP weiß ich, dass ich zuerst versuchen muss, die Perspektive der Eltern zu verstehen, die Schule aus der professionellen Sicht nicht kennen. Meine Aufgabe besteht dann darin, das Konzept der Schule mit speziellen Beispielen zu erläutern, damit die Eltern unser Konzept nachvollziehen und begreifen können, dass es auch für ihr Kind sinnvoll ist. Ich muss dabei auch die Gefühlsebene ansprechen – nicht aggressiv oder besserwisserisch auftreten, sondern verständnisvoll: „Ich verstehe, dass Ihre Erfahrung mit Schule schon ein paar Jahre zurückliegt und die eine oder andere Veränderung in der Pädagogik für Sie sicherlich schwer nachvollziehbar ist. Ich erkläre Ihnen den Hintergrund unseres Ansatzes aber gerne nochmal.“ Solche freundlichen, aber auch bestimmten Reaktionen fallen einem mit etwas Erfahrung dann auch spontan ein... Also, wie hilft STEP? Ich nehme Menschen ernst, merke worauf es ankommt – und dann muss ich zuweilen einen langen Atem haben. Anstelle von „Sie haben keine Ahnung von dem Ganzen hier.“ sagen wir, „Schule ist nicht mehr so wie Sie Schule kennengelernt haben. Und wir laden



STEP Programm – weitere Infos auf www.instep-online.de

Die STEP Fortbildung für Lehrer/innen basiert auf dem Buch:
Dinkmeyer, D., et al., *STEP Das Buch für Lehrer/innen*,
Wertschätzend und professionell den Schulalltag gestalten, Beltz Verlag

Sie ein, diese Schule kennenzulernen. Sie können gerne hospitieren, und dann kann ich mir vorstellen, dass es für Sie klarer wird, wovon wir hier sprechen.“

Wie haben die Eltern reagiert?

An dem Abend war die gesamte Atmosphäre zu Anfang auf Konfrontation aus. Weil meine Kollegin und ich sehr wertschätzend damit umgegangen sind, ist es uns nach einer Stunde gelungen, die Eltern für das Thema richtig zu interessieren. Am Ende war die Aggressivität verschwunden. Vor STEP wäre eher eine Konfrontation entstanden, die dann womöglich dazu geführt hätte, dass sich diese schlechte Stimmung in die Schulzeit der Kinder übertragen hätte.

STEP führt dazu, dass wir uns sehr viel überlegter, vorsichtiger und wertschätzender verhalten, einfach so wie wir das machen, wenn wir mit STEP Alternativen erforschen ... Man überlegt sich, wie könnte es gehen, und dann entscheidet man sich gemeinsam für die bestmögliche Alternative.

Inzwischen ist der Umgang mit STEP wirklich wie ein Werkzeugkoffer, in dem man sich blind auskennt. Man weiß auch automatisch, wenn man daneben gegriffen hat. Also, man meint, man kennt sich in diesem Koffer aus, aber es kann immer wieder passieren, dass man – wenn man nicht konzentriert ist – auch mal daneben greift. Dann weiß man auch, dass man einen Fehler gemacht hat, weil man das falsche Werkzeug in der Hand hat. Dann muss man dafür sorgen, dass man beim nächsten Versuch das richtige Werkzeug benutzt. Der Vorteil ist, man braucht sich vor sich selbst oder anderen nicht zu rechtfertigen. Man weiß, Fehler sind dafür da, um daraus zu lernen – und man bleibt trotzdem ein/e guter Schulleiter/in.

In unserer Schule ermöglichen wir die Partizipation der Eltern, damit auch sie sich dazugehörig fühlen, denn das schlägt auf die Kinder durch. Ein Beispiel dazu: Vor einiger Zeit haben wir einen Reflexions-Elternabend mit kooperativen Lernformen zur Ganztagschule durchgeführt. Eltern saßen immer zu viert an einem Tisch. Sie haben strukturiert zusammengearbeitet (Placemat-Methode) und haben ihre Ideen zum Ganztags zusammengefasst. Es gab vier Präsentationen, die jetzt in die Schulkonferenz gehen, und dort weiterverarbeitet werden – die Ergebnisse des Elternabends fließen ins Konzept für die Ganztagschule mit ein. Der Grundgedanke ist auch hier wieder die Beteiligung.

Was tun Sie, wenn Eltern mit Beschwerden zu Ihnen kommen?

Ich glaube, ich merke relativ schnell, wo der Hase im Pfeffer liegt, also ob das Problem bei den Kolleg/innen liegt oder bei den Eltern. Wenn das Problem bei einem der Kolleg/innen liegt, dann wird es in einem Vieraugengespräch zwischen den Kolleg/innen und mir besprochen.

Wenn das Problem bei den Eltern liegt, dann frage ich sie, „Könnte es sein, dass ...“ und durch den Wiedererkennungseffekt – der Teil des STEP Konzepts ist - merke ich, ob ich richtig liege. Dann ist es zu 80% so, dass das Gespräch zu einem kurzen, individuellen „Elterntraining“ wird. Dann habe ich die Mutter, oder den Vater oder beide bei mir im Büro sitzen und es kann eine Stunde um den Familienrat gehen. Den Begriff „Familienrat“ erwähne ich eher nebenbei. Aber wir sprechen darüber, wie sie es zu Hause schaffen, gemeinsam etwas zu planen oder

zu regeln. Ich bekomme oft die Rückmeldung, „es hat funktioniert“, und dann kommen sie wieder und wollen darüber reden. Das hält sich jedoch in Grenzen und belastet mich zeitlich nicht.

Einmal im Jahr leite ich einen STEP Elternkurs an unserer Schule.

Dadurch dass viele Eltern STEP kennen und einige der Lehrer/innen auch, funktioniert in der Schule die Erziehungs- und Bildungspartnerschaft.

Christa Grünewald: Wenn man das STEP Konzept im Hinterkopf hat, sind auch Elterngespräche einfacher. Wir hatten sehr schwierige Eltern, und da helfen die gleiche Haltung und die gleichen Fertigkeiten wie beim Umgang mit den Schüler/innen. Wenn man spürt, dass das Gespräch auf einen Machtkampf zusteuert, dann steigt man aus diesem Machtkampf aus. Das war für mich eine große Hilfe. Mit STEP weiß man, an welcher Stelle man einen Konflikt am besten entschärft, um nicht in Konfrontation zu gehen, nach dem Motto „Wer hat hier das Sagen?“. Stattdessen weiß man, wie man die Situation in den Griff bekommen kann – mit aktivem Zuhören, Ich-Aussagen und der gemeinsamen Lösungsfindung mit STEP. Es ist wichtig, die Eltern als Partner zu sehen. Den Unterschied macht dabei immer die Haltung, die wir ausstrahlen.

René Roth: Ich führe an der Schule, an der ich Schulleiter war, auch heute noch einmal pro Schuljahr einen STEP Elternkurs durch. Dadurch wurde über die Jahre ein Vertrauensverhältnis zwischen Schule und Eltern aufgebaut, das sich dadurch zeigt, dass diese Eltern (gewöhnlich) auch bei Disziplinmaßnahmen mit im Boot sind, denn sie wissen, worum es geht: dass ihre Kinder dazugehören wollen und wir dies durch die Maßnahmen, die wir treffen, erreichen möchten. Es geht nicht darum, ihre Kinder, unsere Schüler/innen, zu bestrafen, sondern dass sie lernen, Verantwortung für ihr Verhalten zu übernehmen.

Inwiefern hilft Ihnen STEP den Stress in Ihrem Alltag als Schulleiter/in zu reduzieren?

Detlev Soetbeer: Ich darf das gar nicht laut sagen, ich fühle mich nicht gestresst! Es gibt sicherlich Tage, da kommt man an seine Grenzen, weil es vom Arbeitsanfall eine Menge ist. Aber dadurch dass die Mitarbeiter/innen bei sehr vielen Dingen miteinbezogen und beteiligt sind, wird auch viel Arbeit auf andere Schultern verlagert. Nicht zwangsweise delegiert, sondern es gibt viele Kolleg/innen, die sagen, „Das kann ich machen, das mache ich.“ Z.B. eine Kollegin deren Kinder aus dem Haus sind, kam neulich zu mir und sagte, „Ich habe jetzt mehr Zeit, ich möchte mich hier gerne noch mehr einbringen. Auf die Idee, sich freiwillig zu melden, kommt ja nur jemand, der sich wohlfühlt, wenn er sich beteiligt und weil er spürt, wie gut es tut, beizutragen. Alle haben dadurch weniger Stress.“

Wie hat STEP Ihren Führungsstil, die Art, wie Sie Ihre Rolle als Schulleiter/in wahrnehmen, beeinflusst? Was ist ein gute/r Schulleiter/in für Sie?

Detlev Soetbeer: Der partizipativ demokratische Führungsstil ist mir auf den Leib geschnitten. Ich fühle mich sehr wohl damit. Mancher

interpretiert das vielleicht wie, „Es ist hier wie auf dem „Ponyhof“. Denn bei uns werden erstmal alle gefragt – die Kinder, die Eltern, die Kolleg/innen. Das mag bei manchen Menschen das Gefühl erwecken, als könne hier jeder machen, was er will. Das sagen aber nur Menschen, die sich mit unserem Konzept nicht auskennen. Ich weiß, dass nicht jeder es so sehen kann/will wie ich. Es passt für mich –und ich stehe dazu! Dieser Führungsstil trägt dazu bei, dass ich immer noch Spaß habe, diese Schule zu leiten.

Ich bin 28 Jahre hier an dieser Schule. Das was wir haben, haben wir, die Beteiligten an der Schule, nach und nach gemeinsam entwickelt.

In den letzten Jahren ist mir klar geworden, dass der Schulleiter/die Schulleiterin eine extrem starke Machtposition innehat. Er/Sie hat die Macht, Dinge zuzulassen oder nicht zuzulassen! Entscheidend ist, sich immer wieder, für die Schule, für die Kinder, für die Menschen, die hier arbeiten, einzusetzen – nicht für sich selber. Dieses Ziel, das ich seit Jahren verfolge, hat wahrscheinlich auch dazu beigetragen, dass ich mit meiner Arbeit ganz zufrieden bin.

Ich würde gerne durch ein Bild eine gute Schule bzw. eine/n gute/n Schulleiter/in beschreiben, so wie ich das sehe. Ich komme aus der Landwirtschaft, daher liegt das Bild für mich nahe: Für mich ist die Schule wie ein Hof, ein landwirtschaftlicher Betrieb mit einer langen Tradition. Auf diesem Hof Sorge ich dafür, dass keine industrielle Landwirtschaft mit Massenproduktion betrieben wird. Ich sehe meine Aufgabe als Schulleiter eher darin, dass in unserer Landwirtschaft die Artenvielfalt gefördert wird... Wir sorgen dafür, dass sich unterschiedliche „Produkte“, mit Hilfe von erprobten Konzepten und guten Methoden entwickeln und bestmöglich entfalten können.

STEP ist ein toller Werkzeugkoffer für unsere Arbeit: mit Technik, die man mit viel Kompetenz professionell nutzen kann, vor allem aber mit einer wertschätzenden Haltung – mit Herz und Verstand also.

Christa Grünewald: Das Schöne an der Tätigkeit eines/r Schulleiter/in ist, dass man kreative Ideen gemeinsam mit den Kolleg/innen verwirklichen kann. Ich bin Schulleiterin geworden, um meine Idee von einer guten Schule gemeinsam mit dem Kollegium weiterzuentwickeln. Man schafft das bestimmt nicht alleine, aber man kann Menschen überzeugen und Schule gemeinsam gestalten und voranbringen.

Hat STEP Sie dabei unterstützt?

Sicher, durch die Techniken – aktiv zuhören, etc. Ich habe die STEP Fertigkeiten und natürlich die STEP Haltung - flexibel auf Menschen und Situationen individuell zugeschnitten - genutzt, um eine angenehme, wertschätzende Atmosphäre bei uns in der Schule zu schaffen. So kann man Beziehungen aufbauen, Menschen begeistern und mitnehmen.

Wie sehen Sie die Rolle eines Schulleiters/einer Schulleiterin? Welche Führungsqualitäten muss er/sie haben?

Ein/e Schulleiter/in muss führen. Es hängt sehr viel von der Schulleitung ab, wie die Schule insgesamt ist. Der/Die Schulleiter/in bestimmt durch seine Art, durch seinen Führungsstil. Es dürfte selten vorkommen, dass ein schlechte/r Schulleiter/in eine gute Schule führt. Ein/e Schulleiter/in muss so führen, dass die Schule weiterkommt,

sich entwickelt. Er /Sie muss schauen, was die Probleme sind, die es zu lösen gilt – muss aber gleichzeitig auch eine Idee, ein Ziel, haben, wo er/sie hin möchte. Das bedeutet, zunächst selbst eine Vorstellung zu haben, aber auch zu versuchen, alle mit ins Boot zu holen. Gemeinsam, mit den anderen im Austausch und ständig im Wandel. Weil die Umwelt auch ständig im Wandel ist. Nur so entsteht ein Ganzes, dem sich alle zugehörig fühlen und das alle mittragen.

Kann STEP bei dieser Art der Führung helfen?

Mit STEP bin ich empathischer, ich versetze mich mehr hinein in die Kolleg/innen, ich akzeptiere sie, ich ermutige sie. Ich gebe kollegiales Feedback – auch als Schulleiter/in.

René Roth: Ich kannte viele der Techniken schon vor STEP. Aber der Gesamtzusammenhang in Verbindung mit der Haltung hat für mich den Unterschied ausgemacht. Ich habe mir die respektvoll wertschätzende Haltung als Schulleiter zueigen gemacht und ich ändere die Perspektive bei Herausforderungen und Konflikten (bei Fehlverhalten von Schüler/innen, bei kritisierenden Eltern und kritischen Kolleg/innen). Das ist unter widrigen Umständen nicht leicht. Es ist mir jedoch ein Anliegen, mit STEP Respekt gegenüber Schüler/innen, Kolleg/innen und Eltern vorzuleben und damit Vorbild zu sein.

Die Beiträge der drei Schulleiter stellen auf anschauliche Weise dar, wie Schulleiter/innen bei ihren großen Herausforderungen erhebliche Unterstützung erfahren können und sich so auch schwierige Situationen zum Wohl aller Beteiligten nachhaltig positiv entwickeln können.

Autorinnen: **Roxana Petcov, Trudi Kühn** • Foto: **STEP**

Themenbereiche des STEP Konzepts zur Erweiterung der Handlungskompetenzen von Lehrer/innen und Schulleiter/innen sind:

- Änderung der Perspektive in Bezug auf Fehlverhalten der Schüler, Reflexion des eigenen pädagogischen Verhaltens
- Erweiterung eigener Kommunikations- und Moderationskompetenzen
- Ermutigung als Instrument zur Stärkung des Selbstwertgefühl und der Lernmotivation der Schüler/innen
- Praktische Hilfe zur Schaffung einer von Respekt und Kooperation geprägten demokratisch partizipativen Atmosphäre in der Klasse/Schule
- Verständnis für die Kräfte der Gruppe und Nutzung der Dynamik zum Wohl des Einzelnen und der Klasse
- Ausübung sinnvoller Disziplin – zur Prävention und als Intervention
- Beteiligung der Schüler/innen am eigenen Bildungs- und Entwicklungsprozess
- Wertschätzende Zusammenarbeit mit den Eltern in einer gelungenen Erziehungs- und Bildungspartnerschaft
- Mehr Gelassenheit durch Stärkung des Selbstwirksamkeitsgefühls



Die **STEP Elternkurse** basieren auf folgenden Büchern:

Dinkmeyer, D., et al., *STEP Das Elternbuch, die ersten 6 Jahre*, Beltz Verlag
 Dinkmeyer, D., et al., *STEP Das Elternbuch, Kinder ab 6 Jahre*, Beltz Verlag
 Dinkmeyer, D., et al., *STEP Das Elternbuch, Leben mit Teenagern*, Beltz Verlag

Die **STEP Weiterbildung für Erzieher/innen** basiert auf dem Buch:

Dinkmeyer, D., et al., *STEP Das Buch für Erzieher/innen, wertschätzend und kompetent erziehen*, Cornelsen