

Grundschule an der Thadenstraße: „Verlässlichkeit ist das Wesentliche.“

2005 kam Thomas Niklas als Schulleiter an die Grundschule in der Thadenstraße, die im lebendigen, sehr multikulturell geprägten Hamburger Stadtteil Altona liegt. Er traf auf ein Kollegium, das seit fast 40 Jahren das Schulleben geprägt hatte. „Meine Aufgabe sah ich damals darin, die wunderbaren Kollegen gesund bis zur Pension zu bringen. An Schulentwicklung war gar nicht zu denken“, erinnert sich Niklas. Aber auf die zurückgehenden Schülerzahlen musste die Schule nichtsdestotrotz Antworten finden. Dabei sah der Schulleiter schon zu jenem Zeitpunkt das Potenzial, etwas gestalten zu können, und sich „nicht nur ins gemachte Nest zu setzen“. Zwei Entwicklungen in der Schulbehörde spielten ihm dabei in die Karten: die Einführung der „Selbstverantworteten Schule“, die den Schulleitungen mehr Entscheidungsfreiheit einräumte, und die Möglichkeit der schulgenauen Einstellungen, mit der der Rektor ab 2007 die Personalauswahl steuern konnte. Wobei seine erste Entscheidung keine Lehrkraft betraf, sondern die Einstellung einer neuen Sekretärin. Für diese – laut Niklas – „Schlüsselstelle“ tat er einen Glücksgriff. Bis heute arbeitet Niklas gut mit seiner 2005 eingestellten Sekretärin zusammen, was den Schulbetrieb störungsfreier ablaufen lässt.

Von den 2005 beschäftigten 40 Lehrern sind inzwischen nur noch zwei an der Schule. Die erforderliche Personalauswahl belebte die Schule: Es kamen neue Kollegen, die mit vielen Ideen und dem Willen, die Schule in den Jahrgangsteams zu gestalten, neuen pädagogischen Wind mitbrachten. Dieser riss auch die älteren Kollegen mit und entlastete an verschiedenen Stellen. Elementarer noch als die Strukturen ist für Thomas Niklas aber die pädagogische Grundhaltung – zu schauen, „was das Beste für das Kind ist“, und auch wertschätzend mit anderen Berufsgruppen umzugehen, etwa mit den Erziehern, die nun verstärkt in die Schule kamen.

Auch räumlich veränderte sich etwas, sodass für das Kollegium und für die Bewohner des Stadtteils sichtbar wurde, dass sich an der Grundschule „etwas bewegt“: Der Asphalt des Schulhofs wurde mit Mitteln des Bezirks zu Sportplätzen umgestaltet.

Den Schritt zur Ganztagschule hatte die Grundschule an der Thadenstraße bereits im Jahr 2000 gehen wollen, dann aber den Antrag zurückgezogen, nachdem der Senat den Schlüssel für zusätzliches Personal geändert hatte. So war man vorerst verlässliche Halbtagsgrundschule geblieben. Aber ab 2008 nahm die Ganztagschulentwicklung dann laut Niklas „Fahrt auf“, nachdem sich der Personalschlüssel für die Ganztagschulen wieder attraktiver gestaltete, und die geplante und letztlich gescheiterte Einführung der Primarschule, also die Ausweitung von

vier auf sechs Grundschuljahre, als Initialzündung wirkte. „Wenn wir Primarschule werden, dann als Ganztagschule“, waren sich Kollegium und Schulleitung einig.

Mit engagierten Kollegen, die sich freiwillig beteiligten, bildete der Rektor 2009 zusammen mit einem vom Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung vermittelten Projektbegleiter eine Arbeitsgruppe Ganztags, die den Begriff mit pädagogischem Leben füllen sollte und der es besonders darum ging, den sozialpädagogischen Bereich zu entwickeln. Die Einbeziehung vieler Kollegen in diese Arbeitsgruppe war unter anderem der Erfahrung von Thomas Niklas geschuldet, die Schulentwicklung konstruktiver vorantreiben zu können, wenn er möglichst viele mitnahm, statt sie vor vollendete Tatsachen zu stellen. Als Ziel schwebte dem Rektor und seinem Kollegium eine „Schule für alle“ vor. Die Einführung multiprofessioneller Teams und Jahrgangsteams erhielt mit der Ganztagsdiskussion einen massiven Schub.

Diese Jahrgangsteams, in denen auch die Erzieher Mitglieder sind, treffen sich einmal monatlich und besprechen sämtliche Fragen. Sie entwickeln Ideen, leiten sie an die Schulleitung weiter und diskutieren umgekehrt Initiativen aus der Schulleitung. Ein Jahrgangskoordinator organisiert die entsprechenden Austauschzeiten. „Ich wüsste nicht, wie ich ohne die Jahrgangsteams arbeiten sollte“, lobt der Schulleiter. Darüber hinaus schärfte man das Schulprofil: mit mehr Bewegung und mehr kultureller Bildung. Inzwischen ist die Grundschule seit 2011 Kulturschule mit ausgeprägtem musisch-ästhetischem Angebot wie z. B. „Jedem Kind ein Instrument“.

Die Ganztags-AG bildete autonom arbeitende Untergruppen, in denen zu Themen wie Rhythmisierung, Kollegium und Mittagsbereich Ideen gesammelt und Konzepte entwickelt wurden, um sie der Lehrerkonferenz zu präsentieren. Dort konnten Kollegen Fragen stellen, auch die Eltern wurden eingebunden. Laut Thomas Niklas war das „ein toller Prozess“, bei dem Ziele entwickelt wurden, die bis heute relevant sind. „Die Arbeitsgruppen haben den Kern herausgearbeitet, den die Ganztagschule ausmacht“, beschreibt der Schulleiter den Prozess. „Wie bei einem Kaffee, den man durch einen Filter laufen lässt, musste man auch hier die Ideen durch einen Diskussionsfilter laufen lassen.“

Dabei waren die Gruppen frei in der Auswahl der Ideen und Konzepte, bekamen keinerlei Vorgaben durch die Schulleitung. Die Spreu trennte sich dann vom Weizen, wenn bestimmte Ideen irgendwann einfach nicht mehr weiterverfolgt wurden. „Wenn dann niemand am Ball bleibt, ist ein Thema tot. Das ist dann halt so“, meint Niklas. Dies galt auch für eine große Open-Space-Veranstaltung im September 2012, deren Ergebnisse folgenlos blieben.

Im Dezember 2009 stellte die Schule nach einem einstimmigen Beschluss der Schulkonferenz den Antrag, zum Schuljahr 2010/2011 gebundene Ganztagschule zu werden; zunächst mit der Idee, vom Jahrgang 1 aus hochzuwachsen. Doch diese schrittweise Einführung der Ganztagschule führte laut Niklas zu zwei Systemen unter einem Dach, was er und Teile des Kollegiums als suboptimal empfanden. So ergaben sich z. B. beim Vertretungsplan und bei der Organisation zu große Probleme. Bei einer Abstimmung entschied sich die Schule daher für die Einführung des gebundenen Ganztags gemeinsam für alle Jahrgänge ab dem Schuljahr 2011/2012.

Der Ganztag sollte sich dabei nicht nur auf die Kernunterrichtszeit von 8 bis 16 Uhr beschränken, sondern auch davor und danach sowie in den Ferien greifen. Dies gelang mit der Teilnahme am Modellprojekt „Ganztägige Betreuung an Schulen“, das ebenfalls 2011/2012 in Kooperation mit dem „Haus der Familie“ startete, einem sozialräumlich orientierten Träger der Kinder-, Jugend- und Familienhilfe. So können z. B. in den Herbstferien 80 Schüler an der Betreuung in den Schulräumen oder im Haus der Familie teilnehmen.

Die Befürchtung, Kollegen könnten wegen der Ganztageinführung abspringen, bewahrheitete sich nicht. Stattdessen wissen inzwischen alle die erhöhte Flexibilität des Personaleinsatzes zu schätzen. Dabei erwartet der Schulleiter, dass die Kollegen untereinander aushandeln, wer wann am besten arbeitet. Entstehen keine Bedarfslücken, können die Lehrkräfte hier in einem gewissen Rahmen ihre Arbeitszeiten selbst einteilen. Die Einrichtung von Lehrerarbeitsplätzen im ehemaligen Computerraum sorgt dafür, dass die Lehrkräfte unterrichtsfreie Zeiten sinnvoll überbrücken können. Wenn es vereinzelt Widerstände gegen die Teamorganisation oder an anderen Stellen gab, die laut Niklas allerdings nicht mit dem Ganztag zusammenhingen, nahm er sich die Zeit, mit jedem betroffenen Kollegen persönlich zu sprechen. Dem Schulleiter war und ist wichtig, dass die Kollegen wissen, dass seine Tür jederzeit offen steht und er Ansprechpartner für ihre Sorgen und Probleme ist. „Verlässlichkeit ist dabei das Wesentliche“, so Niklas.

Lebhaft war die Diskussion mit den Eltern über die Einführung der gebundenen Ganztagschule, die in einen laut Niklas „legendären“ Informationsabend im April 2010 mündete. „Da wurden von wenigen, aber meinungsstarken Eltern richtige Schützengräben ausgehoben und von Seiten der Ganztagsgegner mit der 'totalen Beschulung' argumentiert“, erinnert sich der Rektor. Gegen das Argument auf Flugblättern dieser Eltern, hier solle mit der Einführung der gebundenen Ganztagschule „ein Auto während der Fahrt“ gebaut werden, konnte Niklas gar nichts einwenden. In der Tat probierte man hier einiges zum ersten Mal aus – und wie sollte dies anders gehen als im laufenden Schulbetrieb?

Die Grundschule versuchte den Ganztagsprozess so transparent wie möglich zu machen und lud auch zur Hospitation oder Mitarbeit in die Arbeitsgruppen der Ganztags-AG ein. Niklas führte daneben einzelne Gespräche mit einigen Eltern. Schlussendlich blieb die Schule auf Kurs, und die im Folgejahr „durch die Decke gehenden“ Anmeldezahlen bestätigten diesen. Trotz der genannten Widerstände erinnert sich Thomas Niklas gerne an diese Zeit zurück, die auch mit einer enormen Aufbruchsstimmung verbunden war und bei der manches Problem mit Improvisation gelöst werden konnte. Als etwa am ersten Ganztagschultag das Mittagessen des Caterers ausblieb, fuhren zwei Kollegen kurzentschlossen in den Supermarkt und kauften Spaghetti und Pesto ein. An anderen Stellen zeigten sich die Eltern wiederum als ausgesprochene Aktivposten – so als sie mit ihrem Engagement bei der Bezirksversammlung erreichten, dass eine Mensa gebaut wurde.

Heute beschäftigt die Schule unterschiedliche Professionen, die sie als zusätzliches Stammpersonal fest anstellen kann, bspw. einen Diplom-Sportwissenschaftler, der im Bereich Schulsozialarbeit Angebote macht. „Ich habe zum Glück aufgrund der zentralen Lage meiner Schule überhaupt kein Problem, Personal zu akquirieren“, sagt Niklas. Außerschulische Partner hereinzuholen sei für eine Ganztagschule immens wichtig.

Die Projektgruppe Ganztags ist inzwischen seit dem Schuljahr 2012/2013 aufgelöst. Es bilden sich jetzt noch punktuell Arbeitsgemeinschaften zu bestimmten Fragen wie der Rhythmisierung. Aber klare Strukturen helfen, den Fortgang der Arbeitsprozesse personenunabhängig zu garantieren: So gibt es u. a. einen Förderkoordinator, der sich dem Thema Inklusion widmet. Ebenso einen Ganztagskoordinator, der im Leitungsteam sitzt; dass diese Position derzeit mit einem Erzieher besetzt ist, war laut Niklas „ein starkes Signal an das Kollegium“ und sei in Hamburg wohl einmalig. Fällt eine Person einmal aus, können andere aus dem fünfköpfigen Leitungsteam deren Aufgaben problemlos übernehmen. Beim gesamten Prozess half Thomas Niklas auch ein „gesunder Optimismus“, ein Vertrauen darauf, dass die beteiligten Lehrkräfte und Eltern wissen, was gut für die Kinder, ihre Arbeit und die Schule ist. Dieses Vertrauen hat sich ausgezahlt, wie allein der Blick auf die Schülerzahlen zeigt: Die vor zehn Jahren noch zweizügige Schule ist heute fünfzügig. Sie öffnet sich mittlerweile als Hospitationsschule für andere Schulen.

Im Nachhinein würde der Schulleiter nicht viel anders machen. Dass sich mancher Weg als Umleitung erwies, die in eine Sackgasse führte, sieht er als normalen Lernprozess. „Und immerhin hat man dann wie bei der Open-Space-Veranstaltung mal einen Tag gehabt, an dem die ganze Schulgemeinschaft versammelt war“, findet er. Das verstärkte Zuhören und Kommunizieren eignete er sich bereits während dieses Schulentwicklungsprozesses an.

„Letztendlich machen wir Ganztagschule für die Schüler. Aber es ist auch wesentlich zu schauen, dass sich die Kollegen in den Prozessen wiederfinden und wir neue Berufsgruppen, die in die Schule kommen, wertschätzen.“ Hier sei es wichtig, Zeichen zu setzen: Das „Lehrerzimmer“-Schild habe man beispielsweise abgeschafft, dieser Raum heiße jetzt „Pausenzimmer“. „Und es gibt eine Gesamtkonferenz mit Erziehern und Lehrern. Der Ganztags kann nur durch echte Verzahnung funktionieren, indem man wirklich zusammenarbeitet und sich nicht bloß bei Übergaben trifft“, befindet Thomas Niklas.