

Verantwortung abtreten statt Kontrolle bewahren

Ein Team mit vielen starken Persönlichkeiten autoritär zu führen, hat sich in der Schule Hasenbühl als wenig zielführend erwiesen. Das Leitungsteam lässt deshalb viel Mitsprache zu. Das kommt gut an, wie ein Besuch in Uster zeigt.

Text: Andrea Söldi, Fotos: Alessandro Della Bella



Was macht eine Schulleitung den ganzen Tag lang? Braucht es die überhaupt? Mit diesen Fragen wendet sich Natalie Lengacher Ende August an die Schülerinnen und Schüler einer vierten Klasse im Ustermer Schulhaus Hasenbühl. Zu Beginn des Schuljahrs besucht die Co-Schulleiterin jeweils alle Klassen der Mittelstufe, für die sie zuständig ist, und stellt sich vor. An diesem Morgen kommen die Antworten prompt: «Schüler von der Schule schmeissen?», schlägt ein Junge vor. Lengacher lacht: Dies sei bis jetzt zum Glück noch nie nötig gewesen. Passender fällt die Antwort eines Mädchens aus: «Sie sprechen in der Pause mit der Lehrerin.» Ja, dies gehöre zu ihren Aufgaben, bestätigt Lengacher: «Wir schauen zusammen mit den Lehrpersonen an, was sie noch lernen müssen, und vereinbaren Ziele. Etwa so, wie es die Lehrerin mit euch Kindern macht. Wir organisieren Weiterbildungen und überlegen, wie wir uns als Schule verbessern können. Unsere Bürotüre ist meistens offen. Ihr dürft gerne mal vorbeischauen.»

Die Schulleitung der Schule Hasenbühl-Wermatswil pflegt einen offenen und kooperativen Führungsstil. Sie besteht aus insgesamt vier Personen: Natalie Lengacher mit einem Pensum von 60 Prozent und Christoph Thut mit 65 Prozent leiten die Schule bereits seit zwei Jahren gemeinsam. Weil Thut nun noch das Studium für den Kindergarten begonnen hat und bereits einen Tag pro Woche im Kindergarten unterrichtet, ist Anfang Schuljahr Ursina Mettler mit einem 30-Prozent-Pensum zum Team gestossen. Weitere 5 Prozent hat Flurina Derungs übernommen, die sich in der Ausbildung zur Schulleiterin befindet. «Die Schulleitung soll eine Art Talentschuppen sein», erklärt Christoph Thut, der Erfahrenste des Viererteams. «Es ist inspirierend, immer wieder mit anderen Menschen zusammenzuarbeiten.»

Viel Autonomie für pädagogische Teams

Auch die Partizipation des gesamten Schulteams ist Thut ein wichtiges Anliegen: «In der grossen und geografisch zersiedelten Einheit wäre ein Top-down-Ansatz wenig ergiebig.» Zur Primarschule mit 500 Kindern und 70 Lehrpersonen gehören neben dem Schulhaus Hasenbühl fünf Kindergärten in der Nähe sowie ein weiteres Schulhaus und zwei Kindergärten im Ortsteil Wermatswil. Alle Häuser geniessen eine hohe Autonomie. Eine wichtige Rolle spielen die pädagogischen Teams der verschiedenen Stufen sowie Fach- und Therapiebereiche.

Das Mittelstufen-Team zum Beispiel beschäftigt sich seit einem Jahr mit dem Plan, die Hausaufgaben abzuschaufen. Diverse Studien seien einhellig zum Schluss gekommen, dass Hausaufgaben kaum zum Lernerfolg beitragen, erklärt Teamleiter Patrice Brem. Zudem sei die Lektionenzahl in der 5. und 6. Klasse mit dem Lehrplan 21 nochmals gestiegen. «Zehnjährige sollten nicht zusätzlich

zu ihren 30 Wochenstunden noch jeden Tag 50 Minuten lang Ufzgi machen müssen», findet Brem. Er schätzt es, dass seine Stufe selbstständig an solchen Ideen arbeiten kann und bei der Schulleitung auf offene Ohren stösst, aber auch Unterstützung erhält. Zudem ist er froh, dass sich die Anzahl Schulkonferenzen mit rund sechs pro

Die Partizipation des gesamten Schulteams ist Schulleiter Christoph Thut ein wichtiges Anliegen.

Jahr in Grenzen hält. Die Treffen innerhalb der Mittelstufe seien viel effizienter, findet der Quereinsteiger, der seit acht Jahren im Hasenbühl arbeitet. «Den offenen Führungsstil erlebe ich als äusserst angenehm.» Zudem entlaste die Schulleitung die Lehrpersonen, indem sie den Informationsfluss filtere und nur wirklich Wichtiges weiterleite. Dennoch hat Brem nie das Gefühl, dass ihm etwas vorenthalten wird.

Christoph Thut trat die Stelle im Jahr 2005 an, als Schulleitungen obligatorisch wurden. In der Schule arbeiteten damals viele starke Persönlichkeiten, die mässig begeistert waren von der aufgezwungenen Neuorganisation. Als Thut gleich zu Beginn klarstellte, dass er fortan ihr Chef sei, stiess er auf Widerstand. Ihm sei klar geworden, dass er nicht alles im Griff haben könne, erzählt der 55-Jährige. «Ich habe schnell gelernt, mein Kontrollbedürfnis zu reduzieren und Verantwortung abzugeben.» Dabei habe er gemerkt, wie viel Potenzial dies bei den Mitarbeitenden weckt. Und auch für ihn selber bedeute es weniger Stress, nicht alles selber erledigen zu müssen, sagt Thut. Er könne sich so besser auf die wirklich wichtigen Dinge konzentrieren.

Gleichzeitig Chef und Lehrling

Es ist Mittag geworden, die Kinder haben sich auf den Nachhauseweg gemacht. Zeit für Christoph Thut, sich seiner neuen Aufgabe zu widmen: Im Kindergarten steht ein Austausch mit seiner Stellenpartnerin an. Denn morgen ist Thuts Unterrichtstag. Mit der erfahrenen Kindergärtnerin bespricht er, wie mit dem übermütigen Jungen umzugehen ist, mit dem Mädchen aus der Türkei, das noch kaum Deutsch spricht, oder mit dem Vierjährigen, der Heimweh hat und jeden Morgen weint. «Als junger Mann fühlte ich mich stärker zum Adoleszenz-Alter hingezogen», erklärt der ehemalige Sekundarlehrer. Mittlerweile habe er erkannt, wie wichtig der Kindergarten als Basis für das lebenslange Lernen sei. «Ich hatte Lust auf etwas ganz Neues und finde es cool, mit 55 nochmals Lehrling zu sein.»



➤ Jeweils zum Beginn des Schuljahres besucht Co-Schulleiterin Natalie Lengacher die Klassen.



➤ Drei der vier Schulleitungsmitglieder: Christoph Thut, Nathalie Lengacher, Ursina Mettler (v.l.).



➤ Christoph Thut absolviert zurzeit noch das Studium zur Kindergartenlehrperson. In der Mittagspause trifft er sich mit seiner Stellenpartnerin. «Ich habe erkannt, wie wichtig der Kindergarten ist», sagt er.



➤ Zusammenkunft des Kinderrates. Ursina Mettler bildet hier das Bindeglied zum Elternrat.



➤ Ursina Mettler ist innerhalb des Schulleitungsteams für die Partizipation zuständig.



➤ In der Steuergruppe, zusammengesetzt durch die einzelnen pädagogischen Teams, wird das Schulprogramm definiert. Die Schulleitung schlägt die Themen Gewaltprävention, Inklusion und Spielen vor.

Nach der Besprechung schlüpft Thut wieder in seine andere Rolle und macht sich auf zur Sitzung im Schulleitungsbüro. Mit Natalie Lengacher und Ursina Mettler bereitet er die anstehende Schulkonferenz vor, in der es um das Schulprogramm 2020–2024 gehen wird. Die Stimmung ist locker und dennoch konzentriert. Es wird spürbar, dass die drei eine respektvolle Zusammenarbeit pflegen und alle ihre besonderen Kompetenzen und Sichtweisen einbringen können. Besonders Thut und Lengacher sind bereits ein eingespieltes Team. Lengacher hat sich schon bei ihrem Vorstellungsgespräch sehr angesprochen gefühlt vom hier gelebten Führungsstil. «Ich bin selber noch jung», sagt die 35-Jährige. «Eine hierarchische Leitung würde schlecht zu mir passen.»

Auch Kinder bringen sich ein

Ursina Mettler dagegen ist erst seit zwei Wochen im Amt und muss sich noch einleben. «Die unkomplizierte Atmosphäre war ein wichtiger Grund, wieso ich mich für die neue Stelle interessierte», sagt die 34-Jährige. Sie ist innerhalb des Schulleitungsteams zuständig für die Partizipation und amtiert somit als Bindeglied zum Elternrat und zum Kinderrat – im Schulhaus Hasenbühl HasiRat genannt. Gleichzeitig ist sie PICTS-Verantwortliche und damit zuständig für den pädagogischen ICT-Support.

Am gleichen Morgen hat Mettler die erste Zusammenkunft des HasiRats besucht. Eine Fünftklässlerin begrüsst die versammelten Klassendelegierten und führte die Vorstandswahlen durch. Dass es überhaupt einen Vorstand gibt und die Kinder ihre Versammlung selber leiten, findet Mettler positiv. An der Schule, in der sie bis letztes Jahr als Primarlehrerin gearbeitet hatte, war das nicht üblich. Vom HasiRat her fliessen immer wieder Ideen in den Schulalltag ein. Zum Beispiel hat der Ausschuss das Projekt «Schüler/innen unterrichten Schüler/innen» ins Leben gerufen, bei dem Kinder in anderen Klassen gewisse Fächer vermitteln. Auch die Kissen-schlacht am Hausfest hatte der HasiRat organisiert.

Gemeinsam unterwegs zur zeitgemässen Schule

Drei Wochen nach dem ersten Besuch im Ustermer Schulhaus steht eine Sitzung der Steuergruppe an. Sie besteht neben der Schulleitung aus sechs Personen, welche die verschiedenen pädagogischen Teams leiten: Kindergarten, Unter- und Mittelstufe, Handarbeit sowie SHP und DaZ. Wieder ist das Schulprogramm Thema. Die Schulleitung schlägt vor, sich auf die drei Schwerpunkte Gewaltprävention, Inklusion und Spielen zu konzentrieren und somit einen Fokus auf die überfachlichen Kompetenzen zu legen – ganz gemäss Lehrplan 21. «Unsere Kinder wachsen in einer Welt auf, die sich mitten in einem grossen Wandel befindet», begründete Christoph Thut den Ansatz. «Das Wichtigste ist deshalb, ihre Selbstwirksamkeit zu fördern. Wir müssen ihnen Werkzeuge in

die Hand geben, um auf Veränderungen zu reagieren und Konflikte zu lösen.»

Mit dem Gewaltpräventionsprogramm «chili» des Schweizerischen Roten Kreuzes, welches das Hasenbühl bereits letztes Jahr eingeführt hat, ist dieses Thema bereits abgedeckt. Zum Thema Inklusion sind gemeinsame Aktivitäten mit der Heilpädagogischen Schule Uster geplant. Eine angeregte Diskussion entsteht zum dritten Schwerpunkt. Das Team hat sich bereits in Weiterbildungen mit der Forschung zum freien Spiel auseinandergesetzt. Dabei hat es gelernt, dass in der Regel über eine Zeitspanne von 50 Minuten eine Dynamik in Gang kommt, die einen positiven Effekt auf die überfachlichen Kompetenzen hat. Deshalb sei es wichtig, ganze Lektionen für das Spielen zu reservieren, betont Thut.

«Wir wollen ja schon, aber der Stoffdruck ist gross», gibt Mittelstufen-Leiter Patrice Brem zu bedenken. Auch eine Kollegin äussert sich kritisch: «Auf welche Kosten gehen diese zwei Lektionen?» Christoph Thut ruft dem Gremium nochmals den grossen Nutzen in Erinnerung, den das freie Spiel gerade aktuell für eine erste Klasse mit Disziplinärproblemen bringen kann: «Diese Kinder haben im Vorschulalter zu wenig Spielerfahrung gemacht. Das müssen sie jetzt nachholen, damit sie sich besser fokussieren können.» Eine weitere Teamleiterin

Beim Schwerpunktthema Spielen entsteht in der Steuergruppe eine angeregte Diskussion.

äussert die Idee, an die nächste Weiterbildung Kollegen aus Zug einzuladen, die bereits mehr Erfahrung haben mit dem Konzept. Der Vorschlag stösst bei der Schulleitung auf offene Ohren.

Nicht immer einfach, aber Kreativität steigt

Zeit für eine Pause. Bei Kaffee und Gipfeli wird weiterdiskutiert. Unterstufen-Teamleiterin Flurina Derungs findet die Zusammenarbeit im Hasenbühl äusserst konstruktiv. «Ich habe das Schulhaus vor allem wegen der ausgeprägten Mitsprachemöglichkeiten ausgesucht», sagt die Schulleiterin in Ausbildung. In der Vergangenheit habe sie die Teamarbeit nicht immer gleichermassen harmonisch erlebt. An einer früheren Stelle sei die Schulleitung deutlich autoritärer aufgetreten. Ohne Zweifel habe dies auch Vorteile gehabt: Manches sei einfacher, wenn jemand klar sage, wie es läuft. Manchmal sei die hohe Erwartung von Eigeninitiative auch anstrengend: «Aber für die Motivation und Kreativität ist ein offener Führungsstil bestimmt der bessere Ansatz.» ✕