

Niels Anderegg

Pädagogische Hochschule Zürich, Zürich

Krieg in der Ukraine Checkliste für Schulleitende

DOI: <https://doi.org/10.53349/sv.2022.i1.a184>

Der Krieg in der Ukraine macht viele Familien heimatlos und zwingt sie zur Flucht. Die Schule hat die wichtige Aufgabe, den geflüchteten Kindern und Jugendlichen Halt und Sicherheit zu geben und sie in die Gemeinschaft aufzunehmen. Aber auch mit uns selbst macht der Krieg etwas und lässt uns fragend zurück. Die Schule als Gemeinschaft, als Polis, ist gerade in diesen Zeiten wichtig. Der folgende Beitrag zeigt mittels fünf Punkten auf, worauf Schulleitende in diesen schwierigen Zeiten achten sollten und wie sie Prioritäten setzen können.

Krieg, Flüchtlinge, Deutsch als Zweitsprache, Schulleitung

„Kriege entstehen, weil wir nicht begreifen,
dass wir alle Menschen sind“
Dalai Lama

Was vielen von uns bis vor Kurzem noch unvorstellbar erschien, ist leider seit einigen Tagen bittere Realität. In Europa wird ein Land militärisch angegriffen und viele Menschen müssen von einem Tag auf den anderen ihr Zuhause fluchtartig verlassen und in einem fremden Land mit fremder Kultur, fremder Sprache bei fremden Menschen Zuflucht suchen. Meist können die Flüchtenden nur das Allernotwendigste mitnehmen und viele Familienmitglieder – so auch die Ehemänner und Väter, welche im Krieg kämpfen und dabei ihr Leben riskieren – müssen zurückgelassen werden. In den nächsten Tagen und Wochen werden viele Menschen aus der Ukraine in die Schweiz kommen und die Schulen haben die wichtige Aufgabe, Kinder und Jugendliche aufzunehmen und für sie da zu sein. Um diese gesellschaftlich und menschlich so wichtige Aufgabe leisten zu können, ist es notwendig, dass sich Schulen darauf vorbereiten. Die folgende Checkliste soll Hinweise geben, an was Schulleitende alles denken müssen und wie sie handeln können. Dabei bedeutet Checkliste nicht das Abarbeiten von Aufgaben, sondern Anregungen zu erhalten, um mit der momentanen Situation möglichst produktiv umgehen zu können.

Ein Anliegen ist mir besonders wichtig: Die nachfolgenden Punkte können Stress auslösen. „Das alles muss ich auch noch machen!“ Das ist ein Stück weit kaum zu vermeiden, da die Herausforderungen gross sind und die Schulleitung die zentrale Schnittstelle ist. Gleichzeitig ist Stress wenig hilfreich und sollte, wenn immer möglich, vermieden werden. Die nachfolgenden Punkte sind Anregungen und es ist zwingend, dass Schulleitungen Prioritäten setzen. Es gibt dringende Dinge und solche, welche wünschenswert sind. Und es gibt Dinge, für welche momentan einfach die Zeit und Energie fehlen. Bei den einzelnen Punkten steht bewusst „was die Schulleitung tun kann“ und nicht „was sie muss“ oder „was notwendig ist“. Prioritäten setzen und auf sich und die anderen gut schauen, sind wichtige Führungsaufgaben, welche gerade in Situationen wie jetzt zwingend beachtet werden müssen.

Und etwas Zweites: Schulen bestehen nicht nur aus der Schulleitung. Wir sprechen bewusst von Gemeinschaftlicher Schulführung und versuchen Teacher Leadership zu stärken. Vieles kann gemeinsam gemacht und Aufgaben können verteilt werden. Vertrauen, in sich selbst und die anderen, ist ebenfalls eine wichtige Führungsvoraussetzung.

1. Kinder und Jugendliche haben Fragen, Erwachsene keine Antworten

Die Bilder aus der Ukraine bewegen uns. Bei den einen lösen sie Angst aus: Werden bald auch wir angegriffen? Gibt es einen dritten Weltkrieg? Was, wenn Atomwaffen eingesetzt werden? Andere spielen vielleicht auf dem Pausenplatz Krieg. Schulen müssen diese verschiedenen Reaktionen der Schüler*innen – aber auch Erwachsenen – aufnehmen und mit ihnen professionell umgehen. Doch was heisst professionell mit ihnen umzugehen? Wie gelingt dies, damit es nicht moralisierend, jedoch ehrlich und faktenbasiert ist? Wann soll etwas angesprochen werden und wann nicht? Für viele Lehrer*innen und andere Mitarbeitenden stellen sich zur Zeit solche und viele weitere Fragen. Damit sie situativ professionell reagieren können, ist es wichtig, dass solche und andere Themen unter den Erwachsenen diskutiert werden, sie sich gegenseitig unterstützen und die nötige fachliche Hilfe erhalten.

Was die Schulleitung tun kann:

- Den Lehrer*innen und den anderen Mitarbeitenden Zeitgefässe für den Austausch geben. Vielleicht kann eine Weiterbildung oder ein Thema an einer Konferenz auch verschoben und die Zeit für den gegenseitigen Austausch genutzt werden. Prioritäten setzen!
- Der professionelle Umgang mit solchen Situationen benötigt auch eine hohe Fachlichkeit. Diese kann bei konkreten Fragen oder Anliegen durch externe Partner*innen eingeholt werden. Vielleicht kann man eine Fachperson an eine der nächsten Konferenzen zum Thema einladen. Oder eine Lehrer*in oder Schulsozialarbeiter*in erhält die Möglichkeit sich fachlich weiterzubilden und als Teacher Leader in der Schule wirksam zu werden.

Nicht alle müssen alles wissen und können; aber alle müssen wissen, wo sie sich Unterstützung holen können und dass es an der Schule immer ein ‚offenes Ohr‘ – gerade auch bei der Schulleitung – gibt.

2. Die ‚Bösen‘ und die ‚Guten‘

Das Bild der ‚guten‘ Ukrainer*innen und der ‚bösen‘ Russ*innen ist schnell gemacht. Aber sind alle Russ*innen böse und alle Ukrainer*innen gut? Die Welt ist viel differenzierter und aus pädagogischer Perspektive ist es wichtig, dass diese Differenziertheit in der Schule immer wieder Thema ist und gelebt wird. Gerade auch weil an der einen oder anderen Schule Schüler*innen, welche aus Russland stammen oder eine Beziehung zu diesem Land haben, den Unterricht besuchen. Der Konflikt zwischen Russland und der Ukraine darf nicht auf dem Pausenplatz und in der Schule weitergeführt werden. Die Schüler*innen müssen lernen, mit Konflikten umzugehen und Differenzen nicht mit Gewalt und Aggression zu lösen. Das, was wir uns in der Ukraine wünschen, können wir an den Schulen vorleben. Und das kann Vorbild für andere – momentan vielleicht schwelende – Konflikte sein.

Was die Schulleitung tun kann:

- Die Situation in der Schule und insbesondere auf dem Pausenplatz (oder auch in der Freizeit) beobachten und hellhörig sein. Hinschauen und nicht Weggucken!
- Mögliche Konfliktherde präventiv ansprechen bzw. durch die Schulsozialarbeiter*in oder Lehrer*in ansprechen lassen. Meist muss nicht die Schulleitung direkt aktiv werden. Sie muss es aber vorleben und beispielsweise bei einzelnen (Fach)personen nachfragen.
- Bei entstehenden Konflikten frühzeitig intervenieren und lieber einmal zu viel sich durch eine Fachperson beraten lassen.

3. Unterstützung netzwerkartig organisieren

Auf die Schule kommen grosse Herausforderungen zu. Zum Glück sind Schulen nicht allein, sondern sind in ein Netz von verschiedenen Personen und Institutionen eingebunden – oder könnten es sein. Vielleicht gibt es einen Kulturverein oder eine Integrationsgruppe im Dorf? Sicher gibt es Menschen – beispielsweise Senior*innen –, welche sich gerne für die geflüchteten Kinder, Jugendlichen und Familien engagieren. Vielleicht unterstützt die Bibliothek mit besonderen Angeboten? Oder Sportvereine, welche die Kinder und Jugendlichen unkompliziert in die Jugendriege oder den Fussballclub aufnehmen? Und auch der Elternrat ist eine wichtige Unterstützungsquelle. Wer die verschiedenen Akteure frühzeitig einbindet und um Unterstützung anfragt, wird später entlastet sein. Die Aufgabe ist dann auf einmal auf viele Schultern verteilt und es entsteht eine Kultur des Zusammen-verantwortlich-Sein. Eine Kultur, welche vielleicht über den Krieg in der Ukraine hinaus bestehen bleibt.

Was die Schulleitung tun kann:

- Welche Personen und Institutionen können uns unterstützen? Bei diesen nachfragen, sie zu einem gemeinsamen Nachdenken einladen und koordiniert vorgehen. Häufig entsteht dadurch ein Schneeballeffekt und die angefragten Personen fragen weitere Personen an. Manchmal reicht es, wenn die Schulleitung den Anfang macht.
- Die verschiedenen Unterstützungsangebote dezentral organisieren und koordinieren. Die Wünsche und Bedürfnisse der geflüchteten Kinder, Jugendlichen und Familien sind sehr unterschiedlich. Und auch die Lehrer*innen, Mitarbeitenden und Unterstützer*innen haben unterschiedliche Bedürfnisse. Meist ist es hilfreicher, statt die verschiedenen Angebote zu organisieren und zu koordinieren, die verschiedenen Personen in Kontakt zu bringen. Sie miteinander suchen nach Lösungen, welche den Bedürfnissen und der Situation angemessen ist. Mitverantwortlich sein heisst mitzugestalten und mitzutragen.
- Die Kontaktpflege zu den verschiedenen Unterstützer*innen kann auf viele Schultern verteilt werden. So muss nicht alles die Schulleitung machen und viele Kontakte können effizient und direkt gepflegt werden. Und wenn es der Schulleitung gelingt, ab und an auch ein Wort des Dankes und der Anerkennung auszusprechen, den Mitarbeitenden und Unterstützer*innen das Gefühl zu geben, dass sie sieht, was geleistet wird, und grossen Respekt von diesem Engagement hat, hilft dies in dieser strengen Zeit und gibt neue Energie.

4. Miteinander reden, Sprache lernen

Sprache ist eines unserer wichtigsten Instrumente im Alltag und im Pflegen von Beziehungen. Die Kinder und Jugendlichen kommen von einem Tag auf den anderen in ein Land, von dem sie weder die Kultur noch die Sprache kennen. Beides brauchen sie, damit sie sich bei uns so gut wie möglich wohlfühlen können. Deshalb ist es entscheidend, dass die Kinder von Beginn an gut in die Kultur der Schule und Klasse integriert werden und Deutsch lernen. Dazu braucht es einen professionellen Unterricht in ‚Deutsch als Zweitsprache‘ und gleichzeitig eine enge Betreuung in der Klasse und im Schulalltag. Und es braucht kreative, innovative Lösungen, da nicht einfach schnell mehr Ressourcen aufgebaut werden können. Vielleicht können einzelne Kinder oder Jugendliche aus der Ukraine Englisch und ein Teil des Unterrichts kann zu Beginn auf Englisch gehalten werden. Oder Schüler*innen können den Kindern und Jugendlichen aus der Ukraine das Dorf zeigen, in die Bibliothek gehen, gemeinsam musizieren oder kochen, ... Und warum nicht ab und zu Schüler*innen der 3. Sekundarschule, welche dem Sommer und dem Ende der obligatorischen Schule entgegenfiebern, in den unteren Klassen als Klassenassistenten einsetzen? Häufig ergeben sich so Win-win-Situationen.

Was die Schulleitung tun kann:

- Der Sprachförderung an Schulen muss ein grosses Gewicht beigemessen werden und die Fachpersonen im Bereich ‚Deutsch als Zweitsprache‘ sind dabei zentrale Akteure. Bei den Schulen, bei welchen dies bereits heute so ist, können die Schulleitungen sich in diesem Bereich zum Glück etwas zurücklehnen. Ihre DaZ-Lehrer*innen sind gewohnt Verantwortung zu übernehmen und agieren in der jetzigen Situation als Teacher Leaders. Die Schul-

leitung muss sie nur noch dabei unterstützen. Bei allen anderen Schulen muss die Schulleitung nun schnell und nachhaltig den DaZ-Bereich und die Fachpersonen stärken und in diesen Bereich investieren.

- Den ganzen Tag Unterricht in einer fremden Sprache zu besuchen – und Schüler*innen zu unterrichten, welche einen nicht oder kaum verstehen –, ist anstrengend und so ist es sinnvoll, zwischendurch auch kreative Pausen einzulegen. Idealerweise besprechen sich Lehrer*innen und die anderen Mitarbeitenden gemeinsam und suchen nach kreativen Möglichkeiten, den Schulalltag stärker zu rhythmisieren und Erfahrungen zu ermöglichen, welche der Sprache ein kleineres Gewicht beimessen. Die Schulleitung hat die Aufgabe, solche Dinge anzuregen – wenn sie nicht von den Lehrer*innen schon selbst kommen – und vor allem zu ermöglichen.

5. Gemeinschaft pflegen

Der Krieg in der Ukraine macht deutlich: Nicht gegeneinander, sondern nur miteinander! Das Miteinander muss aber gelernt und gestaltet werden. Schulen vollbringen eine hohe Integrationsleistung in unserer Gesellschaft und haben die Chance, als Gemeinschaft zu agieren. Lernen aus pädagogischer Perspektive hat vier Aspekte: Wissen-Lernen, Können-Lernen, Lernen-Lernen und Leben-Lernen. Wie wichtig der vierte Aspekt – das Leben-Lernen – ist, zeigt die heutige Situation und soll Hinweis sein, dass die Schulleitung der Teilhabe, dem gemeinsamen Gestalten von Schule, eine hohe Wichtigkeit gibt. Sowohl heute während des Krieges in der Ukraine, aber auch in Zukunft, damit es solche Kriege möglichst nicht gibt.

Was die Schulleitung tun kann:

- Gemeinschaftliche Anlässe gerade auch in der momentanen Situation pflegen. Beispielsweise kann sich eine ganze Schule oder Stufe regelmässig treffen und Themen – beispielsweise der Krieg in der Ukraine oder das friedliche Zusammenleben in der Schule – diskutieren.
- Als Schulleitung in der Schule präsent und sichtbar sein: Kinder, Jugendliche und Erwachsene ansprechen, sich für sie und ihre Lebenssituation interessieren, zuhören, anlächeln, ... Die Schulleitung ist ein Teil der Schulgemeinschaft und hat eine wichtige Vorbildfunktion.

6. Arbeit, die Hoffnung macht

Nach der Coronakrise, welche noch nicht vorbei ist, kommt bereits die nächste Krise auf die Schulen zu (oder ist bereits da). Eine Schulleiterin hat mir letzte Woche erzählt, dass sie keine Lust mehr hat und sich so sehr wünschen würde, endlich wieder einmal Zeit für die Dinge zu haben, welche ihr wichtig sind. Sie hat genug vom ständigen Reagieren auf das, was von aussen kommt. Ich kann dies sehr gut verstehen und mir geht es häufig ähnlich. Wenn es uns gelingt, nicht nur auf die Krise zu reagieren, sondern auch zu agieren und Dinge zu gestalten,

dann macht die viele Arbeit, welche uns momentan einfach zuschüttet und häufig überfordert, hoffentlich auch Sinn. Im Gegensatz zur Pandemie müssen wir keinen Virus bekämpfen, sondern können für Menschen in eine für sie dunkle und hoffnungslose Situation etwas Hoffnung und Menschlichkeit zurückbringen.*

Autor

Niels Anderegg, MA, MAS,

leitet an der Pädagogischen Hochschule Zürich das Zentrum Management und Leadership. Er lehrt und forscht in den Bereichen Pädagogische Schulführung, Teacher Leadership und Professionalisierung von Führungspersonen von und in Bildungsorganisationen.

Kontakt: niels.anderegg@phzh.ch

Anmerkungen

* Dieser Beitrag erscheint zeitgleich im Schulführungsblog der Pädagogischen Hochschule Zürich (<https://blog.phzh.ch/schulfuehrung/2022/03/14/krieg-in-der-ukraine/>).