

## „Versteckte Armut“ – ein prägender Perspektivwechsel

Ute Winterberg, Pusteblume-Grundschule, Berlin  
 Karsten Tews, eCom Logistik GmbH & Co. KG,  
 Falkensee

- Kommunikationsstrukturen
- Führungskonzepte
- Organisationsentwicklung
- Personal- und Teamentwicklung

Die Pusteblume-Grundschule liegt im Berliner Bezirk Marzahn-Hellersdorf, der größten Siedlung Europas in industrieller Bauweise. Sie wurde 1986 im Neubauprogramm errichtet. Die Pusteblume-Grundschule ist eine offene Ganztagschule, mit einem naturwissenschaftlich-mathematischen Schulprofil. Zur Zeit werden an der Grundschule 380 Kinder unterschiedlicher kultureller Herkunft mit unterschiedlichem Förderbedarf von 55 Pädagoginnen und Pädagogen betreut. Der Anteil von Kindern aus sozial benachteiligten Familien ist sehr hoch: Mehr als 75% der Schülerschaft ist lehrmittelbefreit. Die Pusteblume-Grundschule gehört aus diesem Grunde zum Aktionsplan A+ der „Bonus-Programmschulen“<sup>1</sup>, der speziell für Berliner Bezirke mit einem erhöhtem Bevölkerungsanteil an Empfängerinnen und Empfängern staatlicher Transferleistungen ins Leben gerufen wurde.

Ute Winterberg trat vor zwei Jahren kommissarisch die Leitung der Schule an und traf auf eine Vielzahl an schulischen aber auch gesellschaftlichen Herausforderungen, die sich aus dem umliegenden Milieu ergeben. Die Schulinspektion attestierte der Schule einen hohen Entwicklungsbedarf. Ute Winterberg nahm sich dieser Herausforderungen an. Dafür

<sup>1</sup> „Die Initiative „Aktionsräume plus“ war Teil der strukturellen Neuausrichtung der Berliner Stadtentwicklung durch die „Rahmenstrategie Soziale Stadtentwicklung“, die eine soziale und integrierte Stadtentwicklungs-politik zum Ziel hat.“ (...) Grund waren Untersuchungsergebnisse des Berliner Senats, dass „Bewohnerinnen und Bewohner einiger Stadtteile in ihren Lebens- und Arbeitsbedingungen deutlich eingeschränkt waren, insbesondere im Vergleich zu



Gebäude Pusteblume-Grundschule

holte sie sich Unterstützung von Karsten Tews, Geschäftsführer der eCom Logistik GmbH & Co. KG und der POS Servicegesellschaft mbH. Sie lernte ihn bereits durch sein Engagement als *Partner in Leadership* in ihrer vorherigen Tätigkeit bei der Anna-Lindh-Grundschule in Berlin-Wedding kennen und schätzen. Karsten Tews zögerte nicht lange und sagte nach einem ersten Kennlerngespräch sofort zu. Ute Winterberg stieß in diesem Zuge einige grundlegende Veränderungen an, bei denen ihr



Ute Winterberg und Karsten Tews

Karsten Tews zur Seite stand. Neben Anpassungen in der Personalplanung und -entwicklung übertrug Ute Winterberg zum Beispiel mehr Aufgaben an ihr

anderen Gebieten Berlins. Dies betraf in hohem Maße auch Kinder und Jugendliche. Kennzeichnend war ein überdurchschnittlich hoher Bevölkerungsanteil an Arbeitslosen und damit an Empfängerinnen und Empfängern staatlicher Transferleistungen.“

(zit.: [http://www.stadtentwicklung.berlin.de/soziale\\_stadt/aktionsraeume\\_plus/de/ziele.shtml](http://www.stadtentwicklung.berlin.de/soziale_stadt/aktionsraeume_plus/de/ziele.shtml))

Kollegium, um ein gemeinsames Gefühl für die Verantwortung Schulentwicklung zu schaffen. Ein weiterer Schwerpunkt ihrer Zusammenarbeit war es, die Arbeitsfähigkeit der erweiterten Schulleitung wieder herzustellen. Dafür wurden Strukturen etabliert, die es nun ermöglichen, dass das gesamte Kollegium und die Erzieherinnen und Erzieher in der erweiterten Schulleitung (ESL) vertreten sind. Karsten Tews begleitete in regelmäßigen Abständen die Treffen der ESL und gab Ute Winterberg konstruktives Feedback aus seiner beobachtenden Rolle. Diese Veränderungen voranzutreiben war für Ute Winterberg nicht leicht. Oft ging es daher in den Gesprächen auch um den Umgang mit Widerständen und darum, wie sie ihr Kollegium und ihre Vorgesetzten in den Prozessen mitnehmen kann. Karsten Tews verdeutlicht diesen Umstand so: „Aufgrund der vorgegebenen schulischen Strukturen und Rahmenbedingungen ist die Schulleitung immer auf ein Miteinander mit der Lehrerschaft angewiesen. Man erlebt schlichtweg die Grenzen des Machbaren. Damit werden auch Möglichkeiten vertan.“ In der ganzen Zeit war daher für Ute Winterberg der Austausch mit Karsten Tews sehr wichtig, um über ihre Situation und die damit zusammenhängenden Herausforderungen zu reflektieren und „die Schule immer wieder auch als Organisation mit vielen Möglichkeiten wahrzunehmen.“

Einen persönlichen, prägenden Perspektivwechsel erhielt Karsten Tews durch seine regelmäßigen Besuche an der Pustebume-Grundschule, die ihm immer wieder die erhebliche soziale Benachteiligung der Kinder vor Augen hielt. Anders als in der Anna-Lindh-Schule, bei der es um die Integration von sozial schwachen Kindern und deren Familien mit Migrationshintergrund ging, ist hier die Herausforderung deutsche Kinder aus der Armut zu holen und in die Gesellschaft zu integrieren. „Ich finde es erschreckend, wieviel Armut hier in deutschen Familien herrscht – eine versteckte Armut. Dies spiegelt sich in den Kindern in der Schule beeindruckend wieder. Das ist noch einmal eine andere Qualität, welche einem sehr nahe geht“, so Karsten Tews.

Trotz aller Herausforderungen tragen die Anstrengungen und das große Engagement der Schulleiterin erste Früchte. Dies zeigt erfreulicherweise auch der neue Inspektionsbericht. Ein großes Lob spricht Ute Winterberg hier ihrem *Partner in Leadership* aus und bestätigt das Prinzip von *Partners in Leadership* „gemeinsam mehr erreichen“: „Wenn Herr Tews nicht da gewesen wäre, hätte ich das nicht stemmen können.“